



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POST-GRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTILOS DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y SU
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN AL LOGRO EN LOS DOCENTES**

**AUTORA: ADRIANA ARENAS
C.I. 18.178.302
TUTORA: MSc. ANA C. HIDALGO
C.I. 7.039.300**

ABRIL, 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POST-GRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTILOS DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y SU
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN AL LOGRO EN LOS DOCENTES**

AUTORA: ADRIANA ARENAS

TUTORA: MAGISTER. ANA C. HIDALGO

Trabajo de Grado
presentado ante el Área de
Estudios de postgrado de la
Universidad de Carabobo
para optar al Título de
Magister en Gerencia
Avanzada

ABRIL, 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POST-GRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ESTILOS DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN AL LOGRO EN LOS DOCENTES”**

Presentado por: **Licda. Adriana Arenas** para optar al Título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, estimamos que el mismo que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

NOMBRE, APELLIDO

C.I.

FIRMA DEL JURADO

ABRIL, 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo final a Dios por darme la perseverancia, la fe y la inteligencia, para lograr este gran objetivo.

A mi madre, por su amor, dedicación, cariño y empeño, este logro también es suyo por eso se lo dedico.

A mi padre, sé que donde te encuentres te sentirás orgullosa de mi.

A mi tía Ana Cecilia y A mi hermana Cristina, por su incondicional ayuda y motivación durante la ejecución de este trabajo.

Adriana Arenas

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar al logro de esta otra meta tan importante en mi vida profesional.

A mi madre, por estar pendiente de cada uno de los sentimientos y emociones que tuve durante este trabajo, sin ti nada de esto sería posible, eres mi guía y mi empuje para lograr mis metas.

A mi tía Cecilia, porque ser mi ejemplo profesional y de estudios, gracias por tu ayuda en este trabajo.

A mi hermana Cristina, por motivarme a iniciar esta Maestría, culminarla y por tu valiosa colaboración, motivación y apoyo en la culminación de esta meta.

A mi Tutora Académica, Dra. Yole González, por su valiosa guía y orientación, durante la elaboración de este Trabajo Especial de Grado.

A todos aquellos, que de una manera u otra influyeron en mi vida, a mis compañeros de la Maestría en especial a Kervis, Eglys y Maryorie, mil Gracias.

A la Unidad Educativa Chaguaramos II, por su valiosa colaboración

Adriana Arenas

INDICE GENERAL

	Pág
VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL.....	Vi
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	Ix
LISTA DE FIGURAS.....	X
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Conceptuales.....	17
Bases Teóricas.....	26
Bases Legales.....	34
Operacionalización de Variables.....	38
III. MARCO METODOLÓGICO.....	40
Tipo de investigación.....	40
Diseño de Investigación.....	40
Población.....	41
Muestra.....	41
Técnicas e instrumentos de Recolección de datos.....	42
Validez del Instrumento.....	43
Confiabilidad del Instrumento.....	43
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	44

IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	45
Presentación de los Resultados.....	45
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	77
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS.....	84
A- Instrumento de Recolección de Datos.....	85
B- Cartas de Validación del Instrumento.....	88
C- Confiabilidad del Instrumento.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº	Pág.
1. Operacionalización de variables	39
2. Autonomía	49
3. Metas	50
4. Participación	52
5. Incentivos	53
6. Delegar funciones	54
7. Reconocimientos	56
8. Guía Docente	57
9. Eventos y reuniones	59
10. Metas escolares	60
11. Conflictos	61
12. Soluciones	63
13. Resolución	64
14. Planificar y organizar	65
15. Momentos educativos	67
16. Planificación diaria	69
17. Comunicación	70
18. Grupos de trabajo	71
19. Orientaciones	72
20. Fijar metas educativas	74
21. Actividades	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N°	Pág.
1. Autonomía	49
2. Metas	50
3. Participación	52
4. Incentivan	53
5. Delegar funciones	54
6. Reconocimientos	56
7. Guía Docente	57
8. Eventos y reuniones	59
9. Metas escolares	60
10. Conflictos	61
11. Soluciones	63
12. Resolución	64
13. Planificar y organizar	65
14. Momentos educativos	67
15. Planificación diaria	69
16. Comunicación	70
17. Grupos de trabajo	71
18. Orientaciones	72
19. Fijar metas educativas	74
20. Actividades	75

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS

1.- Teoría de Maslow

28



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POST-GRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTILOS DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA
EN LA MOTIVACIÓN AL LOGRO EN LOS DOCENTES**

**AUTORA:
ADRIANA ARENAS
Valencia, Abril 2015**

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general Analizar el Estilo de Liderazgo del personal directivo y su influencia en la Motivación al logro en los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II. La investigación se sustentó en los aportes de la Teorías de las Necesidades de Maslow, la Teoría de los dos factores de Herzberg y la Teoría de las necesidades de McClelland. La investigación, se ubicó dentro de la modalidad de campo tipo descriptivo – exploratorio. La muestra estuvo conformada por diez (10) y docentes a quienes se les aplicó un cuestionario de 20 ítems con tres alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A veces (AV), Casi Nunca (CN, Nunca (N). La validez se realizó a través del juicio de expertos, la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, dando como resultado 0.86, lo que se considera alto. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñó tablas y graficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio De acuerdo con los resultados obtenidos se concluyó que en la institución existe un clima organizacional favorable pero se deben reforzar las debilidades presentadas en cuanto al liderazgo y la participación de los docentes en la toma de decisiones.

Palabras Clave: Estilos de Liderazgo. Motivación. Motivación al Logro

Área prioritaria de UC: Educación

Área prioritaria de FACE: Gerencia Educativa

Línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas.

Sub temática: Liderazgo



CARABOBO's UNIVERSITY
FACULTY OF EDUCATION
DIRECTION OF POST-DEGREE
MASTERY OF MANAGEMENT ADVANCED IN EDUCATION



PERSONAL LEADERSHIP STYLES
DIRECTING AND ITS INFLUENCE ON THE ACHIEVEMENT MOTIVATION TO
TEACHERS

AUTHOR:

ADRIANA ARENAS
YEARH: 2015

ABSTRACT

. Overall objective of this study was to analyze the leadership style of management and its influence on the motivation to teachers in the educational unit Chaguaramos II achievement. The research was based on the contributions of the theories of the needs of Maslow, Herzberg's two factor theory and the theory of needs McClelland. Research, stood in the form of descriptive type field - exploratory. Execution for the study design is cross temporality, the sample was formed by ten (10) and teachers who applied a questionnaire of 20 items with three alternative answers: always (S), almost always (CS), sometimes (AV), almost never (cn), never (N). The validity was made through expert opinion, reliability was calculated by Cronbach's alpha coefficient, resulting in 0.86, What is considered high. The interpretation of the information was from a descriptive percentage analysis, where designed tables and statistical graphs from the frequencies and percentages of responses of the subjects of the research. The interpretation was associating the information with the basement theorist of the study in accordance with the results concluded that the institution there is a favorable organizational climate but we must strengthen weaknesses presented in terms of the leadership and participation of teachers in decision-making

Keywords : Leadership Styles, Motivation, Achievement Motivation

UC Priority Area: Education

Priority Area FACE: Educational Management.

Area of Research: Process Management in Education.

Theme: Leadership in Educational Organizations.

Sub theme: Leadership.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, en las sociedades ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas formas del desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones o instituciones a las que pertenece.

En este sentido, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de líderes y a su vez de organizaciones dinámicas que se adapten a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

El clima organizacional, el liderazgo, la comunicación y la motivación, aunado con las necesidades, son elementos íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de las instituciones educativas, en especial en el personal docente, por lo que analizar las necesidades humanas y su vinculación con las necesidades institucionales son puntos focales para el presente estudio, el cual plantea como problemática central investigar cómo influyen los estilos de liderazgo en la motivación al logro de los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II.

La estructura del trabajo se desarrolla en cuatro (04) capítulos: en el capítulo I el problema, el cual incluye planteamiento del problema objetivos de la investigación, la justificación de la investigación; el capítulo II lo constituye el marco teórico referencial, los antecedentes, las bases teóricas, bases conceptuales, bases legales y; cuadro de operacionalización de variables, por su parte en el capítulo III se expone el marco metodológico, el diseño y tipo de investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento. Luego se procede en el capítulo IV al análisis e interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones. .

Finalmente se presenta las referencias y los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, se están sucediendo procesos cambio en la sociedad actual, que exige la formación de nuevas generaciones de líderes que trabajen con honestidad, compromiso e integridad, cumpliendo las funciones que le sean encomendadas dentro de la institución donde se desempeñan. Todo ello para dar respuesta a las exigencias de una sociedad cambiante, la cual demanda de líderes que conozcan y practiquen nuevos modelos de la gerencia moderna, si esto es aplicado a la educación, repercutiría en grandes mejoras para la sociedad.

En este sentido uno de los grandes retos que tiene que enfrentar el personal directivo es el de cambios de esquemas, lo que requiere de la creatividad e innovación en la forma de dirigir y planificar la acción de las relaciones interpersonales, de tal modo que propicie un ambiente de satisfacción y cordialidad en las organizaciones educativas. Estos aspectos exigen y demandan de los gerentes, realizar una práctica activa reflexiva y flexible, con un método acorde con las necesidades del personal a su cargo, esas acciones deben contribuir a la modificación de los ambientes socioeducativos, mediante el ejercicio de un liderazgo efectivo, que permitirá propiciar un clima motivacional óptimo en términos de eficacia y eficiencia para la obtención de resultados satisfactorios en los procesos educativos.

En este orden de ideas siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Si a este

“liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición. Robinson (2007), expresa que el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer que las cosas que se esperen mejoren los resultados de aprendizaje de los estudiantes; por su parte, Chiavenato, (1994), Destaca que liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

En tal sentido, la acción gerencial de las organizaciones educativas requieren apoyarse en un liderazgo efectivos que permita la sinergia de los actores del proceso a través de la participación y trabajo en equipo, por consiguiente el director de las instituciones educativas constituye una herramienta esencial, para lograr el alcance de metas y objetivos planteados, que conduzcan a un efectivo proceso de enseñanza – aprendizaje. Frente a estas circunstancias, las organizaciones educativas, requieren de un personal directivo que adopte posiciones de vanguardia a través de la implementación de modelos, dirigidos hacia la eficacia del accionar pedagógico en donde se desarrollan actitudes, habilidades, destrezas, intereses, y conductas que lo capaciten a enfrentar con éxitos los cambios planteados, además de lograr en conjunto con los docentes un aprendizaje eficaz y eficiente en los estudiantes.

Sin embargo, a pesar de plantearse esas posibles metas, existen directivos cuya capacidad de liderazgo no es del todo la deseada para el buen funcionamiento de la institución que dirigen; esta situación pudiera ser producto de la poca o ninguna preparación que tienen algunos directores para ocupar el cargo que ostentan.

En este sentido, en las instituciones donde se observa un bajo nivel de motivación, en muchos casos se les puede adjudicar a los directores que no logran junto al personal docente, comunidad educativa y colectiva en general, concretar las ideas y acciones para el logro de los objetivos comunes.

La puesta en práctica de la reforma curricular de la Educación Básica en Venezuela, necesita un proceso de dirección escolar cónsono con la idea de una educación renovada, dinámica y en constante transformación, llevado a la práctica por un personal comprometido con el desarrollo social, con el éxito de las innovaciones curriculares y con el prestigio de la escuela; capaz de asumir funciones de asesoramiento curricular a los docentes, ejercer un liderazgo colaborativo e interpretar el contexto educativo con miras a mejora.

Sin embargo, los directivos hasta el presente han mantenido una modesta actuación en el desarrollo del curriculum. Su formación ha girado en torno al saber técnico-administrativo y su trabajo muchas veces se ha visto contaminado por circunstancias ajenas al propio proceso pedagógico, razones por las cuales esos procesos de dirección han sido duramente criticados señalándose, entre otras cosas, su poco impacto social, su inercia, su escasa contribución al progreso del sistema escolar. No se reconoce a tal función como promotora de cambios significativos en el proceso educativo, ni a los directores como verdaderos guías en el desarrollo y transformación de la educación.

El principal señalamiento está dirigido justamente a las insuficiencias en su formación profesional y a los programas de actualización, lo cual afecta de

manera significativa al sistema escolar y su necesidad de adaptarse a los cambios producidos y que exigen a las estructuras su renovación constante y efectiva, si se pretende que la educación ocupe el lugar que le corresponde en la sociedad dada su condición de formadora del hombre.

Se podría inferir que muchos de los problemas existentes en las instituciones educativas radican básicamente en el estilo de liderazgo que posea el director y de la manera en que aborda las situaciones presentes en las escuelas. Al respecto en el Currículo Nacional Bolivariano Caracas, Venezuela (2007) se expresa que “El maestro y la maestra del Sistema Educativo Bolivariano, debe ser un modelo de liderazgo, impregnado de sólidos valores de identidad venezolana y con una visión latinoamericana, caribeña y universal e identificado con la búsqueda del bienestar social colectivo. Además, debe ser promotor y promotora de la formación del nuevo republicano y la nueva republicana, generando la reflexión, la cooperación y la participación protagónica y corresponsable de los distintos actores vinculados con el proceso educativo”. P.58).

La escuela como organización requiere que sus Directivos al asumir su función de liderazgo, adopten posturas especiales que desencadenen acciones trascendentes en el proceso de cumplir con los objetivos institucionales, así como también busquen oportunidades para que los logros sean placenteros, se conviertan en inspiración de las personas a su cargo y en motor de actuaciones futuras. Además, su función de dirección debe mantener la organización en armonía, luchando para solventar los conflictos que se presenten en las distintas dependencias de la escuela o entre sus miembros y de esa manera asegurar el cabal funcionamiento de la institución.

Pero la realidad educacional de Venezuela es otra, ya que la calidad de la educación en nuestro país ha descendido, pues no está en cumplimiento con lo establecido en la normal que plantea el posible perfil del maestro y la maestra del sistema educativo venezolano. Lo que posiblemente pudiera ser causado por la falta de motivación en los docentes de esta etapa. Prueba de ello lo constituye la deserción escolar que se manifiesta en las aulas. La motivación funciona como un Feedback, es decir entregamos algo y esperamos ser recompensados con algo igual o mejor.

En este mismo orden de ideas y en virtud de una serie de problemáticas que suelen presentarse en las instituciones escolares es trascendental mencionar que la Unidad educativa Chaguaramos II, perteneciente a la Zona 7 de la secretaria de Educación del Estado Carabobo. Ubicada en el Municipio Carlos Arvelo, Parroquia Tacarigua, Barrio Chaguaramos II, calle unión, con un total de diez (10 docentes), un personal de ambiente y con una comunidad educativa que se muestra activa. Presenta una serie de problemáticas que son causadas por el estilo gerencial que suele mostrar la actual figura de gerente que posee la mencionada institución, partiendo principalmente, por la forma de mostrarse imponente ante sus colegas docentes, por la desmotivación que poseen los maestros que allí se encuentran ejerciendo, por no ser tomados en cuenta ni valorar sus logros y buenas acciones.

De igual modo, la inseguridad emocional que presentan al realizar sus obligaciones, por el temor a ser criticados de manera inadecuada, así como, la falta de comunicación que se suele mostrar en las reuniones de docentes por el simple hecho de que la primera y última palabra la tiene el director de

la institución, quien omite información importante, siendo los docentes los más perjudicados.

Por lo general, la asignaciones se solicitan de un día para el otro, se observa apatía por parte del personal directivo al participar en los eventos como cierres de proyectos o actividades con los padres y representantes, sin mencionar la existencia de los docentes que suelen estar todo el tiempo de reposo, hechos que aparentemente se justifican por la ineficiencia el liderazgo ejecutado por los directores.

Esta situación, de no solventarse contribuirá al deterioro progresivo tanto de las relaciones director-docente, como las relaciones director-comunidad, lo que afectaría a los estudiantes, al no contar con un personal docente, comprometido con su quehacer, desmotivado; por tal razón, se hace necesario encontrar una solución a esta problemática que atañe a los docentes de aula de la Unidad Educativa Chaguaramos II debido a que podría convertirse en una cadena de desmotivación que estaría encabezada por los directores, afectando a los docentes de aula y transmitida a los alumnos.

De igual modo, en esta Institución Educativa de dependencia Estatal se evidencia desmotivación de los docentes y directores descartándose lo establecido en la Ley Orgánica de Educación (2005).

La educación básica tiene como finalidad contribuir a la formación integral del educando mediante el desarrollo de sus destrezas y de su capacidad científica, técnica, humanística y artística; cumplir funciones de exploración y de orientación educativa y vocacional e iniciarlos en el aprendizaje de disciplinas y técnicas que le permitan el ejercicio de una función socialmente útil; estimular el deseo de

saber y desarrollar la capacidad de ser de cada individuo de acuerdo con sus aptitudes. La educación básica tendrá una duración no menor de nueve años. El Ministerio de Educación organizará en este nivel cursos artesanales o de oficios que permitan la adecuada capacitación de los alumnos.

Es por ello que debemos garantizarle a los alumnos, que se cumpla cabalmente las exigencias que precisa el mencionado artículo, es entonces, que para lograr ese objetivo se debe iniciar con la formación de directores orientados hacia el manejo efectivo de la institución, que les permita como líderes de las instituciones educativas proporcionar a los docentes factores de motivación que incluyan aspectos tales como el conocimiento, el espíritu de realización, oportunidad de progreso y de incrementar el potencial personal, responsabilidad, importancia tanto en el trabajo como en el individuo.

Esta es una tarea difícil porque el hombre es un individuo al que constantemente se le presentan dificultades y quiere satisfacerlas. Por estas circunstancias, el personal Directivo debe ser un profesional con conocimientos sobre las relaciones humanas que ejecute ciertas funciones que le den la cualidad de líder.

En este sentido, esta investigación se propone analizar el Estilo de Liderazgo del Personal Directivo y su influencia en la motivación al logro en los Docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II, Tacarigua Edo. Carabobo. Para el logro del propósito investigativo antes descrito la presente investigación plantea dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejercen los directores de la Unidad Educativa Chaguaramos II?

¿Cuál es el nivel de motivación al logro que poseen los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II?

¿Cuáles son las características del nivel de motivación al logro de los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II?

Objetivos de la investigación

Con la presente investigación se intenta alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo General

Determinar el estilo de liderazgo del personal directivo y su influencia en la Motivación al logro en los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estilo de liderazgo que ejercen los directores de la Unidad Educativa Chaguaramos II.
- Determinar el nivel de motivación al logro que poseen los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II.
- Caracterizar el nivel de motivación al logro de los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II.

Justificación de la Investigación

Su importancia se justifica, ya que su ejecución servirá de experiencia y aporte a la toma de decisiones en la búsqueda de la incorporación de nuevas estrategias de conocimiento brindando nuevas posibilidades de ambiente

laboral ameno, además una nueva visión que propiciará al equipo directivo vincularse con el personal docente integrando la responsabilidad laboral y posteriormente alcanzar un clima organizativo satisfactorio.

Desde el ámbito vista social, mejorar la calidad de vida de estos docentes en cuanto a su manejo y ejecución de formación al alumnado y ofrecer mejoras en cuanto la ampliación de nuevas técnicas, herramientas de liderazgos y la ampliación de la docencia en el ámbito de la gerencia educativa.

Por otra parte, la investigación desde el punto de vista teórico aportar nuevos contenidos en cuanto a los estilos de liderazgos y la motivación en docentes, y en las instituciones educativas a fin de propiciar alternativas de soluciones a problemas asociados a la problemática planteada.

Desde el punto de vista educativo, los resultados obtenidos permitirán reflexionar sobre el comportamiento de los directivos y su relación con el personal docente, ajustándolos conscientemente al buen ejercicio del liderazgo ejercido y además, permitirle ver la relación que tiene su actuación con una mejor calidad de gerencia y potencial el talento humano que requieren los recintos educativos.

Cabe destacar, que la presente investigación, será punto de referencia a otros investigadores en trabajos futuros, contribuyendo así, a la creación de una base de datos que pueda brindar información y ópticas para el mejor funcionamiento de los planteles educativos, específicamente en la Unidad Educativa Chaguaramos II.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Hernández, Fernández y Baptista (2006), denominan el marco teórico o revisión de la literatura como el “compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio” (p. 64). De la misma manera, Rojas (2002) citado por Hernández *et al.* (2006), afirma que “Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las perspectivas teóricas, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio” (p. 64).

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de una investigación cónsona y objetiva, que guarde una línea direccional en relación con otros trabajos desarrollados bajo el mismo tema, se realizó una revisión a diferentes investigaciones, que sirven de guía para este trabajo de grado, incluyendo trabajos de ascenso, ponencias, trabajos de grado, artículos o cualquier fuente de información secundaria alusiva al tema de estudio

Antecedentes Internacionales

Borjas y Gaibor (2010). Realizaron un estudio titulado El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel De Echeandía, de

la Ciudad de Guaranda – Ecuador. Provincia Bolívar en el Periodo 2006 – 2007, cuyo objetivo fue determinar el impacto que produce el liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes. El estudio general se basó en un breve cuestionario el cual fue aplicado tanto a docentes como al alumnado, con la finalidad de evaluar el liderazgo educativo. Los participantes en esta investigación fueron 27 docentes incluidos el director y 464 niños, sobre la base de un cuestionario auto administrado se preguntó acerca del liderazgo. La investigación se desarrolló con una metodología con participación de personas Cuantitativa y cualitativas, de Eje Transversal, con un periodo en el tiempo prospectiva.

Esta investigación aporta elementos teóricos, estadísticos – socio demográfico; en cuanto a los elementos teóricos muestra el liderazgo educativo en la gestión institucional, aspectos que son necesarios para el sustento referencial de esta investigación.

Chamorro (2011), ejecuto un estudio para conocer los factores determinantes del estilo de liderazgo del director, con la finalidad primordial de analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgos.

La investigación se orienta a una naturaleza no experimental, estudio correlacional (modelo lógico hipotético – deductivo) de análisis causal. El análisis de la información se realizó a través de la codificación de los ítems, mediante el estadístico alfa de Cronbach. La selección de la muestra se realizó al azar teniendo como muestra final de: Directores 49, Profesores 809, de Instituciones Educativas del Departamento de Magdalena. Madrid – España.

Por otra parte, Artega, (2012), realizó una investigación en la Universidad Privada Antenor Orrego de Perú, titulada: Grado de Relación entre Liderazgo y el Clima Organizacional percibidos por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A”, la cual tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú. La investigación se basó en un estudio descriptivo correlacional. La técnica utilizada para recabar la información fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de tres partes, una del liderazgo, una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional, con la escala de Likert, aplicando una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes, 8 administrativo, el cual constó de tres partes. La autora concluyó que existe una relación directa entre liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

Aguilar y otros, (2011), en su investigación Motivación, Liderazgo e Inteligencia emocional, características de un líder exitoso. El cual presentó como objetivo general, encontrar cuáles son las características que distinguen a un líder exitoso y que lo diferencia de los líderes ineficientes. La investigación se basó en un estudio descriptivo. La técnica utilizada para recabar la información fue la encuesta. Establece que el Liderazgo es un proceso en el cual influyen los líderes sobre sus seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Efectivamente los líderes vienen siendo el guía que nos orienta al cumplimiento de los objetivos que son planteados como equipo y como organización.

Antecedentes Nacionales

En Venezuela en los últimos años se han venido realizando diversas investigaciones referidas al estilo de liderazgo en las organizaciones y la motivación en el individuo para el logro de los objetivos establecidos.

Almonte, (2011) da nombre a su investigación de la siguiente manera: El liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula, el estudio tiene como objetivo determinar el efecto del liderazgo del director en la motivación de los docentes, apoyadas en las teorías del liderazgo, el marco exploratorio se encuadra en una investigación descriptiva y con diseño de campo, de corte transaccional o trasversal. Con una población de 23 docentes de aula y auxiliares. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario con tres alternativas de respuestas, contentivas de 32 ítems y a validación del instrumento se realizó a través del juicio de expertos. Con esta investigación se concluyó que la influencia del liderazgo del director posee gran influencia en la labor del docente.

Esta investigación sirve de marco referencial teórico y estadístico para la investigación, puesto que las características de estudios son similares a las que se van a evaluar.

Aldana (2009) en su investigación titulada hacia un liderazgo integral en la gerencia educativa. Un estudio realizado en los niveles de educación básica y media diversificada y profesional, del sector A -31. Municipio escolar N° 1 del Estado Barinas. La presente investigación tuvo como propósito, proponer un Taller para el Desarrollo de un Estilo de Liderazgo

Integral en la Gerencia Educativa. El estudio fue realizado en los niveles de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional de los planteles adscritos al Sector A-31 Municipio Escolar N° 1 del Estado Barinas. Se trata de una investigación fundamentalmente de campo, de carácter descriptivo transversal.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el liderazgo del director podría considerarse como situacional pero tendiendo hacia su propia conveniencia. En base a estos resultados, a manera de recomendación se estructuró una alternativa que pudiera contribuir al desarrollo de un liderazgo integral dirigido a los directores de los planteles objeto de estudio, a fin de hacer más efectiva su labor como gerentes educativos. Esta recomendación se estructura sistemáticamente a través de un taller bajo el enfoque de planificación curricular y adoptando el modelo de diseño instruccional de Castro (1992). Para esta investigación la población estuvo constituida por nueve (9) directores y los 210 docentes que laboran en los planteles en referencia.

La investigación se vincula con la presente, ya que aporta información relevante, por cuanto configura el perfil del liderazgo directivo necesario para un avance en la efectividad de las escuelas, describe cuáles son los atributos necesarios y pertinentes que debe poseer un líder educativo, y analiza cuáles son los aspectos que convierten a un personal directivo en un líder escolar y como es su desarrollo dentro de las instituciones educativas.

Malero (2012), en su trabajo de investigación; La comunicación didáctica del gerente educativo y el desempeño del docente, da a conocer algunos indicadores como: motivación, liderazgo, autoridad y relaciones

humanas, que son de utilidad para la investigación que se va a desarrollar. Malero muestra una investigación con características descriptiva correlacional de campo, la población estuvo conformada por 25 docentes de donde se tomó una muestra representativa según la tabla de Krejcie (1975) la cual asciende a 24 docentes en el ejercicio de las funciones pedagógicas. El instrumento utilizado se validó mediante una prueba piloto y juicio de expertos, cuya confiabilidad arrojó un resultado de 0,86 lo que se interpreta como muy confiable. El estudio se fundamentó en los principios modernos de la administración y las teorías del liderazgo.

En virtud a lo antes expuesto, este estudio aportó a la presente investigación información relacionada con el objeto de estudio, y se convierte en el punto de partida o materia prima para el desarrollo de la misma y brinda soporte teórico referencial a la investigación a ejecutar.

Bases Conceptuales

Arias (2006) indica que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p.107).

El buen funcionamiento y organización de las instituciones educativas en el país, deben estar centradas en las actitudes y aptitudes del gerente, además de la motivación que se le dé al personal para lograr los objetivos planteados al igual que poseer inicialmente una orientación positiva, futurista, ser democrático, participativo, respetuoso y cordial con su personal en el sistema escolar. Es por ello que se infiere en los siguientes términos:

Liderazgo

Robbins y Coulter (2005), definen el liderazgo como “el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos”. (p.422).

Bateman y Snell (2008) identifican el término de estilo de liderazgo, entendiéndose éste como la manera particular utilizada por una persona para dirigir a los demás y dependiente de la personalidad, se puede percibir que cada persona tendrá uno o varios estilos de liderazgos, los cuales redundarán tanto en su desempeño como en el de los subordinados.

En concordancia con lo antes expuesto se infiere que el liderazgo es sumamente importante para el cumplimiento de las metas o del logro de los objetos de un equipo. Al igual que los estilos de liderazgo de cada gerente garantizaran que estas metas u objetivos se cumplan cabalmente. Es decir, que el éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan con los seguidores.

En este orden de ideas, liderazgo es entonces un conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y a su vez permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral, en los cuales se evidencie el potencial del líder como propulsor de nuevos líderes y seguidores de un proceso estratégico basado en aspectos específicos del liderazgo.

Por lo anterior, se hace necesario detallar los estilos de liderazgo. Los cuales tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y

controlar mejor el buen comportamiento del liderazgo, para entender el liderazgo, se definen los estilos de liderazgo.

Los Estilos De Líderes

Según Robbins y Coulter (2005) que varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de su equipo. Incluso se han usado muchos términos apoyados en varias teorías como de Lewin y House para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los cuatro estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo, el líder liberal y el líder transformacional.

El Líder Autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al empleado, las decisiones se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus trabajadores son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a su equipo es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus empleados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo adopta el estilo interactivo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus trabajadores pero consulta sus ideas y

opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus seguidores y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Además, el líder participativo cultiva la toma de decisiones en sus trabajadores para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a su equipo a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder liberal delega en sus empleados la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que el equipo asuma la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el empleado tiene que ser altamente calificado personal y profesionalmente para que este estilo conlleve al logro de la visión y misión institucional.

Líder Transformacional es el que articula una visión e inspira a sus seguidores. Posee la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

En relación a lo anteriormente expuesto, el gerente educativo puede adoptar cualquiera de estos estilos de liderazgo, sin embargo lo ideal sería

que lo focalizara hacia la manera correcta en pro de solucionar alguna diferencia o apatía en el logro de las metas y objetivos, ser autócrata para asumir todas las responsabilidades al tomar una decisión, poseer la iniciativa a las acciones, al dirigir, al motivar y al controlar al empleado, poseer una actitud participativa dejas que sus empleados también tengas voz al buscarle solución a un problema y al mismo tiempo delegar las funciones, ser liberal en el sentido de mostrar confianza en las personas que están a su cargo, más sin embargo de dejarles todas las decisiones y las riendas a los que a su cargo se encuentre, ser transformacional que les asegure una visión y los inspire al logro común. Todo líder y gerente son identificados o tildados por su comportamiento lo que podría decirse es que dependiendo de la situación se actuara.

En este orden de ideas, es prudente mencionar que existen otras teorías que nos señalan y exponen otras terminologías de los líderes sin dejar de lado su correlación con la teoría de los estilos de liderazgo, es por ello que se mencionan, ya que son importantes porque involucran una unión entre el perfil deseado de líder educativo, como lo son.

Las teorías integrales de liderazgo que tratan de combinar las teorías de rasgos, de comportamiento y de contingencia para explicar porque son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores. Los rasgos son características que distinguen a las personas, mientras que la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Entender la personalidad de alguien es importante, pues esta influye en su comportamiento, lo mismo que las percepciones y actitudes, conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de los demás.

Nash (1998) presenta un modelo de los rasgos que se clasifican entre las más relevantes que debe poseer un líder dentro de las instituciones educativas.

Emocional: Dentro de la dimensión de la personalidad están los rasgos de liderazgo y extroversión, este tipo de personas quieren hacerse cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir, y competir e influir.

Empatía: Aquí encontramos los rasgos de armonía interpersonal, se caracteriza este tipo de persona por ser cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociable, regularmente es gente que cuenta con muchos amigos.

Ajuste: Esta dimensión de la personalidad comprende rasgos de estabilidad emocional, nos referimos a una persona con autocontrol, tranquilidad y con tendencia a elogiar a los demás.

Escrupulosidad: Esta dimensión de la personalidad comprende los rasgos relacionados con el logro. La escrupulosidad también se sitúa entre ser responsable y digno de confianza, irresponsable e informal. Los rasgos de la escrupulosidad acentuada son la credibilidad, la accesibilidad y la organización. Apertura a la experiencia: esta dimensión de la personalidad comprende los rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. (p. 60-62).

El Perfil de Motivación del Líder

McClelland (1953) señala que conocer el perfil de motivación resulta útil, pues pueden explicarse y predecirse la conducta y el desempeño. La Teoría sobre el perfil de motivación del líder trata de explicar y predecir el

éxito en el liderazgo con base en la necesidad de logro, poder y afiliación. El autor, reveló que los líderes triunfadores muestran el mismo perfil de motivación en todas las circunstancias y se ha descubierto que el perfil de motivación del líder es un indicador confiable de eficacia en el liderazgo. El Perfil de motivación del líder comprende una marcada necesidad de poder, que se socializa, lo cual significa que es mayor que su necesidad de afiliación, y logro. La puntuación en el rubro del logro por lo común se halla entre la relacionada con el poder y la de afiliación.

Resulta esencial para los líderes, pues sirve para influir en los demás. Sin él no hay liderazgo. Para ser exitosos, los líderes deben tener la necesidad de asumir responsabilidades y disfrutar su papel. En consecuencia necesitará, poder para influir en sus seguidores, colegas y administradores de nivel superior.

Poder Socializado: McClelland (Ob. Cit.), descubrió que el poder es algo positivo y puede utilizarse para beneficio personal a expensas de los otros (poder personalizado) o puede emplearse para ayudarse a sí mismo y a los demás. Los líderes que rinden buenos resultados se sirven del poder socializado, manifiestan rasgos de sensibilidad hacia los demás y de estabilidad, y su estilo forma parte de la dimensión de ajuste del modelo de las Cinco grandes dimensiones. Por tanto, una persona con una baja necesidad de afiliación puede mostrar una marcada sensibilidad hacia los otros. Las investigaciones del autor, sustentan las razones del fracaso ejecutivo, porque estos rasgos como la baja necesidad de afiliación pueden ser considerados negativos dentro del poder socializado debido a que son una necesidad de poder personalizado.

Logro: Para rendir buenos resultados, los líderes deben tener una necesidad de logro moderada, entran rasgos de gran energía, confianza en sí mismos y de apertura a nuevas experiencias, y son escrupulosos. La razón de que su necesidad de logro sea moderada es que en este último caso estaría latente el peligro de un ejercicio personalizado del poder. Quienes manifiestan una gran necesidad de logro suelen buscar el triunfo individual, y cuando no se interesan en ser líderes hay probabilidades de que ejerzan un poder personalizado y cometan errores.

Afiliación: Los líderes eficaces tienen una menor necesidad de afiliación que de poder, así que sus relaciones no buscan influir en los demás. Si su puntuación de necesidad de logro es más baja que la de afiliación, aumenta la probabilidad de que ocurran los problemas siguientes:

- Los líderes con una gran necesidad de afiliación suelen tener una menor necesidad de poder y por tanto, son renuentes a desempeñarse como jefes estrictos y probablemente no disciplinen a sus seguidores ni influyan en ellos para que hagan ciertas cosas - como logra un cambio.
- Se ha descubierto que estos individuos muestran favoritismo hacia sus amigos, es preciso recordar que los líderes exitosos se preocupan por sus seguidores (poder socializado).
- El perfil de motivación del líder comprende los cinco elementos clave del liderazgo. En nuestra definición de liderazgo consideramos la influencia y la relación entre líderes y seguidores (poder), así como la armonía interpersonal (poder social). Comprende además los objetivos

organizacionales que establecen y logran quienes desarrollan su potencial al máximo y el cambio al que están abiertos quienes obtienen resultados excelentes.

Las actitudes son sentimientos positivos o negativos hacia la gente, las cosas y las situaciones. Ha habido un gran interés por la influencia que ejercen las actitudes en el desempeño y las empresas contratan trabajadores con actitudes positivas, todos mostramos actitudes positivas o negativas hacia la vida, el liderazgo, el trabajo, la escuela y todo lo demás. Las actitudes no son juicios que podamos modificar con facilidad.

Motivación

La motivación se puede concebir como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005), definen la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad de ejercer algunas necesidades del individuo”. (p. 50).

Según Petri y Govern (2006) La motivación es el concepto que usamos para describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta. En este sentido, cuando algo resulta

realmente importante es cuando el ser humano se plantea llevarlo a cabo porque nace la motivación de así hacerlo.

La motivación, está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano y todas ellas motivables hasta alcanzarlas. La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador.

Bases teóricas

Teorías que fundamentan la investigación

Existen teorías que dan las explicaciones más conocidas a la motivación de los empleados, entre ellas tenemos a la teoría clásica de *jerarquización de necesidades* de Maslow (citado en Robbins 2004), quien postuló que en cada ser humano se encuentra en un ordenamiento sistematizado; la teoría de los dos factores de Herzberg y el método de Alderfer quienes elaboraron esquemas sobre la distinción entre las necesidades primarias y secundarias, hay muchas similitudes entre ellos.

Maslow, citado por Hodgetts y Altman (1981), explica la teoría de la Motivación iniciando con la.

Teoría de las Necesidades de Maslow (1943).

Postulo cinco necesidades básicas en orden ascendente.

- 5.- Las necesidades fisiológicas. Requerimientos físicos como alimentos, dormir, entre otros
- 4.- Las necesidades de seguridad. Incluyen el deseo de seguridad, estabilidad, y ausencia de dolor.
- 3.- Las necesidades sociales. Necesidad de sentirse necesario. Se satisfacen con la interacción social que permite que la persona de y reciba afecto.
- 2.- Las necesidades de estima. Tienen naturaleza dual. Los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimientos que respalden estos sentimientos.
- 1.- Las necesidades de autorrealización. El deseo de ser cada vez más lo que se es, desde el punto de vista de la idiosincrasia, de convertirse en todo lo que es capaz de llegar a ser.

Tabla 1



Maslow, citado por Chaptman (2007), propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad. Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel.

Teorías de los Dos Factores de Herzberg (1959)

También llamada teoría de la motivación-higiene. El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción

en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

- 1) El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
- 2) El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

Esta teoría ha sido ampliamente criticada (Locke, 1976; Mundéate, 1984) tanto por su metodología (supone que existe una relación entre

satisfacción y productividad, pero en su metodología incluye la satisfacción y no la productividad), como porque más que una teoría de la motivación, sería una teoría de la satisfacción laboral. No obstante, ha dado lugar a una técnica del enriquecimiento del trabajo que sigue vigente.

La teoría de la motivación- higiene no existe, como se mencionó anteriormente, sin sus detractores. Las críticas de la teoría incluyen lo siguiente:

El procedimiento que Herzberg usó está limitado por su metodología. Cuando las cosas están yendo bien, la gente tiende a darse el crédito a ellos mismos. En caso contrario, culpa del fracaso al ambiente externo.

La confiabilidad de la metodología de Herzberg se ha cuestionado. Ya que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones, es posible que contaminen los hallazgos al interpretar una respuesta de una manera y tratar otra respuesta similar de forma diferente.

La teoría, en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. No es en realidad una teoría de la motivación. Ninguna medida total de la satisfacción se utilizó. En otras palabras, a una persona podría disgustarle parte de su trabajo, y a pesar de eso todavía pensar que el trabajo es aceptable.

La teoría es inconsistente con la investigación previa. La teoría de la motivación-higiene ignora las variables situacionales. Herzberg asume que existe una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología de investigación que usó buscó sólo la satisfacción, no la

productividad. Para hacer tal investigación relevante, uno debe asumir una alta relación entre la satisfacción y la productividad.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente leída y pocos gerentes no están familiarizados con sus recomendaciones. La popularidad, durante los últimos 30 años, de trabajos que se expanden verticalmente para permitir a los empleados una mayor responsabilidad en planear y controlar su trabajo, en gran medida se atribuye a los hallazgos y recomendaciones de Herzberg.

El Método E.R.E de Alderfer

(Existencia/ relación crecimiento). Clayton Alderfer citado por Keith y Newston (1993), propuso una jerarquía de necesidades modificada de solamente tres niveles, sugirió que:

Los empleados inicialmente, estén interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, la paga la seguridad en el puesto y los beneficios. Las necesidades de relación se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por los demás. Las necesidades de crecimiento están en la tercera categoría y se refiere al deseo de autoestima y autorrealización. (p.126).

Teorías de las Necesidades de McClelland (1953).

La Teoría de la motivación de logro trata de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño con base en la necesidad de la persona de logro, poder y afiliación. McClelland consideraba que tenemos necesidades y que éstas nos mueven a satisfacerlas. En consecuencia, nuestro comportamiento está motivado por nuestras necesidades. Sin embargo,

afirma que se trata de un proceso inconsciente. Planteó además que las necesidades tienen su origen en la personalidad y se desarrollan a medida que interactuamos con el entorno. Así pues, todos sentimos la necesidad de logro, poder y afiliación, pero en grados diversos y una de estas tres necesidades suele predominar y motiva nuestra conducta.

McClelland (1953), identificó tres necesidades o impulsos básicos en los individuos: necesidades de logro, necesidades de poder y necesidad de afiliación.

Necesidades de logro: La motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar las metas. Un individuo con este impulso debe desarrollarse y crecer y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Asimismo, la persona con alta necesidad de logro presenta las siguientes características:

- (a) A la persona le agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas.
- (b) La persona tiende a fijarse metas moderadas de logro y es propensa a aceptar riesgos calculados.
- (c) La persona desea retroalimentarse sobre el desempeño.

La necesidad de logro es aquel interés inconsciente por lograr la excelencia en el desarrollo de las habilidades a merced de esfuerzos individuales. Los individuos con una necesidad de logro acentuada suelen presentar rasgos de control interno, confianza en sí mismo y gran energía.

La necesidad de logro elevada se clasifica dentro de la dimensión de escrupulosidad del modelo de las cinco grandes dimensiones, estas personas desean asumir responsabilidades en forma personal para resolver problemas; persiguen objetivos y se fijan metas moderadas, realistas y alcanzables; buscan el desafío, la excelencia y la individualidad; asumen riesgos calculados y moderados; desean una retroalimentación concreta sobre su desempeño y trabajan intensamente, piensan de qué hacer mejor su labor, reflexionan acerca de cómo realizar algo desacostumbrado o importante y la forma de progresar en su carrera, se desenvuelven bien en situaciones no rutinarias, que representan un desafío y que son de carácter competitivo, a diferencia de quienes tienen una menor necesidad de logro.

Es por ello, que la persona con motivación de logro, no es motivada por factores extrínsecos como dinero, bienes materiales. Se motiva por sí mismo por el deseo de reconocimiento que le brinda dar sin recibir nada a cambio. La motivación al logro viene a ser posible y manifestarse en un nivel de desarrollo del ego, que implica conducta autoconsciente y con cierta autonomía.

Necesidad de Poder: Es el interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad. Quienes tienen una fuerte necesidad de poder manifiestan el rasgo de dominio, confianza en sí mismos y gran energía. Esta necesidad se clasifica dentro de la emocionalidad del modelo de las cinco grandes dimensiones. Quienes tienen una fuerte necesidad de poder desean ejercer influencia o control sobre los demás, disfrutan de la competencia cuando pueden ganar (no les gusta perder), desean enfrentar a los demás y buscan posiciones de autoridad y condición elevada. Suelen ser ambiciosos y tener una menor necesidad de afiliación. Están más concentrados en hacer las cosas a su manera (influir en los otros) que en lo

que los demás puedan pensar de ellos. Se ajustan al poder y la política como algo imprescindible para ejercer un buen liderazgo.

Necesidad de afiliación: Es el interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas. Los que manifiestan esta necesidad en grado elevado de esta poseen el rasgo de sensibilidad hacia los demás. Esta acentuada necesidad de afiliación se clasifica dentro de la dimensión de empatía del modelo. Quienes tienen una marcada necesidad de afiliación suelen mostrarse muy interesados en lograr relaciones estrechas con los demás, desean agradarlos, disfrutan mucho las actividades sociales y buscan la pertenencia, por lo que se unen a grupos y organizaciones; piensan en los amigos y las relaciones; Apoyar, ayudar y enseñar a los demás son aspectos que disfrutan en general; Trabajan como maestros, en la administración de recursos humanos y en otras profesiones de servicio; se preocupan más por una opinión que de ellos tiene una gente que por hacer las cosas a su manera (influir en los demás). Suelen tener una menor necesidad de poder y evitan ejercer funciones directivas, pues desean formar parte del grupo más que ser sus líderes.

Las teorías comentadas, sirven de sustento a la investigación, porque sientan las bases

Bases Legales

Esta investigación tiene fundamentación legalmente en las leyes, reglamentos y resoluciones emanadas en las directrices y bases de la República Bolivariana de Venezuela.

De acuerdo a lo expresado, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), sustentada en la Ley Orgánica de Educación.

Constitución de la República de Venezuela (1999)

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

En este artículo se define que todo patrono debe garantizar a sus trabajadores condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. Para ello el Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario.

Haciendo alusión a este artículo, se establece que toda persona tiene derecho a una educación de calidad de manera gratuita, permanente y obligatoria, desde el maternal hasta el pregrado universitario y el Estado tiene el deber irrenunciable de crear y financiar instituciones para garantizar el cumplimiento de este artículo.

Siguiendo este orden de ideas, en la Ley Orgánica del Trabajo en el TÍTULO IV correspondiente a las condiciones de trabajo en el capítulo I sus disposiciones generales, contempla el:

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Haciendo énfasis a lo antes expresado, se hace referencia en la motivación del empleado, para que así realice acorde el trabajo que le gusta desempeñar y además se sienta satisfecho por la comodidad que de él obtenga. Promover la formación docente, acarrea beneficios a la institución puesto que se mantiene actualizado y motivado para mejorar los implementos educativos con los que se desenvuelve diariamente.

Ley de Orgánica de Educación

Artículos que hacen referencia a la justicia, condiciones, servicios, entre otros; que se les garantiza a los docentes. Se discute sobre los principios y valores rectores de la educación, así:

Artículo 3. La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe.

Cabe destacar que el artículo anteriormente establecido hace énfasis a las necesidades y derechos que poseemos todos y cada uno de los venezolanos dejando en claro que la educación es pluralista, de justicia social, cumpliendo así, entonces una función importante la institución educativa reflejando desde los niveles más altos hasta los estudiantes una igualdad de respeto y justicia para todos los integrantes de la institución.

Por otro lado, Ley orgánica de educación TÍTULO VII DE LAS FALTAS Y LAS SANCIONES que hace referencia al ejercicio de los cargos del directivo.

Artículo 119°: También incurren en falta grave los profesionales de la docencia en ejercicio de cargos de dirección o supervisión de la educación, cuando violen la estabilidad de los educadores o dieren lugar a la aplicación de medidas ilegales contra éstos.

En este sentido los directores que irrespeten a los docentes se les deberán considerar una falta grave y estos a su vez deberán hacer pública esta denuncia.

Ley orgánica de educación TÍTULO VII DE LAS FALTAS Y LAS SANCIONES

Artículo 121°: Las faltas leves en que incurran los miembros del personal docente podrán ser sancionadas con amonestación oral o

escrita, o con separación temporal del cargo hasta por un lapso de once meses.

El Ejecutivo Nacional determinar las faltas leves, la gradación de las sanciones, los órganos que las aplicarán y los recursos que podrán ser ejercidos por los interesados.

En este sentido de ocurrir algún tipo de falta leve dependerá de qué tipo de sanción o amonestación se deba tomar a colación ya sea una amonestación oral de ser primera vez que ocurra, o amonestación escrita de ser repetitiva la conducta.

Operacionalización de las Variables:

Analizar el estilo de liderazgo del personal directivo y su influencia en la Motivación al logro en los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II.

TABLA 2

Operacionalización de las Variables:

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el estilo de liderazgo que ejercen los directores de la Unidad Educativa Chaguaramos II.	Liderazgo	Estilos del liderazgo	Autocrático	1,2,3
			Participativo	4,5,6
			Liberal	7,8
			Transformacional	9,10,11,12
Conocer el nivel de motivación al logro que poseen los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II	Motivación	Logros	Alta motivación	13,14,15
			Baja motivación	
Caracterizar el nivel de motivación al logro de los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II		Niveles	Logro	16,17,18,19,20

Fuente: Autor (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Esta investigación, se ubicará dentro de la modalidad de campo tipo descriptivo – exploratorio. Según Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2012). Se entiende por investigación de campo “El análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad” (Pág. 05).

En efecto, la autora de esta investigación obtuvo los datos, de la Escuela Básica Chaguaramos II, a través de la aplicación de un cuestionario, el cuál recabó información sobre el estilo de liderazgo del personal directivo y su influencia en la motivación al logro en los docentes que fue necesaria para la ejecución de dicha investigación.

Por otro lado para Hernández, S. y otros (2003), definen las investigaciones exploratorias de la siguiente manera: “Los estudios exploratorio se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. (p. 59).

Diseño de la Investigación

El diseño seleccionado para esta investigación será de campo en el cual se basa en datos primarios obtenidos directamente de los sujetos

investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos. Según Sabino, C (2002), este tipo de diseño tiene la condición de permitir constatar las condiciones reales en la obtención de los datos, facilitando los posibles sujetos y/o cambios respecto a su finalidad (p. 68).

El diseño de ejecución para el estudio será de temporalidad transversal, Según Hernández y Otros (2003): Dichos estudios; “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelacionar en un momento dado” (p. 191).

Población

La población objeto de estudio, está constituida por 2 Directivos, y 8 docentes que laboran en la unidad Educativa Chaguaramos. Ubicado en el Municipio Carlos Arvelo, parroquia Tacarigua, barrió chaguaramos II del Estado Carabobo, por lo que se considera finita. Al respecto Chávez (2001) define a una población finita “cuando está constituida por menos de cien mil unidades y accesible, como aquella porción sobre la cual se tiene acceso” (p.11). Considerando el concepto general de población referida a un conjunto de seres humanos que componen una categoría particular, a tan sencillo como el total de individuos que se desea estudiar y poseen características comunes, es posible estar de acuerdo con la conceptualización que realiza Hernández y otros (2003) expresan que “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.210)

Muestra

Esta representada por un total de 10 docentes, que conforman la población, esto indica que no será necesario utilizar ninguna de las técnicas

de muestreo para la selección de dicha muestra, ya que la población se considerara finita y de fácil acceso. La muestra que se utilizó es igual a la población, ya que es suficientemente pequeña para tomarlos a todos en cuenta al momento de recoger la información a analizar. Tal como lo mencionan Pallela y Martins (2006), quienes establecen que:

(...) cuando propone un estudio, el investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo o estudio de tipo censal o seleccionar un número determinado de unidades de la población, es decir, determinar una muestra. Salvo en el caso de poblaciones pequeñas, se impone la selección de los sujetos pues, por razones de tiempo, costo y complejidad para el acopio de los datos, sería imposible estudiarlos a todos (p.116).

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos:

Pallela y Martins (2006), explican que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener información”. (p.103). Para el presente estudio se utilizó como técnica la encuesta que según Hernández y otros. (2003), consiste en un conjunto de ítems representados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administrara (p. 27). En base a esto se construyó el cuestionario, el cual se aplicó al personal directivo y docente de la Escuela Básica Chaguaramos II.

De tal modo, la investigación, se estructuró en tres partes. La primera sirvió para recoger las características socio – demográficas. La segunda y tercera a través del formato de Likert de cinco (05) alternativas, las cuales permitió medir el nivel de información que posee el personal directivo referente al estilo de liderazgo y su influencia motivacional al personal docente.

Validez y Confiabilidad

Validez:

Bisquerra (2000), plantea que la validez “es el grado en que la calificación o resultado del instrumento refleja lo que está midiendo, es decir, se mide lo que debe medir y no otra cosa”. (p.27). En este sentido, el cuestionario fue validado a través del juicio de experto a quienes se les suministró, además, la tabla de operacionalización de variables y un formato de validación para el registro de sus observaciones o cambios que debían hacerse al instrumento con respecto a la metodología y pertinencia de los ítems para finalmente diseñar la versión definitiva. (Anexo A).

Confiabilidad:

Los autores, Palella y Martins, (2010), definen la confiabilidad como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida. Es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales.

En este sentido la confiabilidad de los instrumentos se basará en la aplicación del coeficiente de correlación Alpha de Cronbach. Sobre la varianza de los ítems. Para calcular dicho coeficiente de confiabilidad, se aplicara la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Sustituyendo los valores:

$$\alpha = \frac{20}{20 - 1} \left[1 - \frac{25,10}{121,64} \right]$$

$$\alpha = 1.053 [1 - 0,21]$$

$$\alpha = 1.053 [0,79]$$

$$\alpha = 0,84$$

Técnica de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos, se llevó a cabo la recolección de la información mediante la aplicación de una encuesta tipo escalamiento de Likert a los diez docentes que laboran en la Unidad Educativa Chaguaramos II, luego de ser aplicada la encuesta se obtuvo una serie de resultados e información relacionada con los estilos de liderazgo del personal directivo y su influencia en la motivación al logro en los docentes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Según Bernal (2006), este capítulo consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, en este caso los 10 docentes de la institución; también este capítulo tiene como finalidad generar resultados; a partir de los cuales se realiza el análisis según los objetivos de dicha investigación. Además a través del instrumento aplicado a la población, permite lograr los objetivos propuestos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal Directivo y Docente de la Unidad Educativa Chaguaramos II del Estado Carabobo, Municipio Carlos Arvelo, Parroquia Tacarigua. Para dar respuesta al planteamiento y cumplimiento a los objetivos. Cabe destacar, que los datos son presentados en tablas que se reflejan en gráficas circular, para una mejor apreciación. La interpretación por su parte, se realizó haciendo referencia a la información más significativa suministrada por los docentes de esta institución educativa; para ello, se hizo una descripción de los datos, luego se explicó el significado de la información para la investigación y por último se refirió a la comprobación de la información suministrada por los docentes con el basamento teórico que se utilizó como respaldo en la investigación.

La información arrojada en los análisis permitió dar respuesta al objetivo planteado en esta investigación el cual consistió en Determinar el estilo de liderazgo del personal directivo y su influencia en la Motivación al logro en los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II.

A continuación observaremos los resultados obtenidos de la Variable Liderazgo, en su Dimensión Estilos de Liderazgos y respectivos indicadores.

1.- ¿Los Directivos de la Unidad Educativa Chaguaramos II, le infieren la autonomía como un valor en la escuela?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

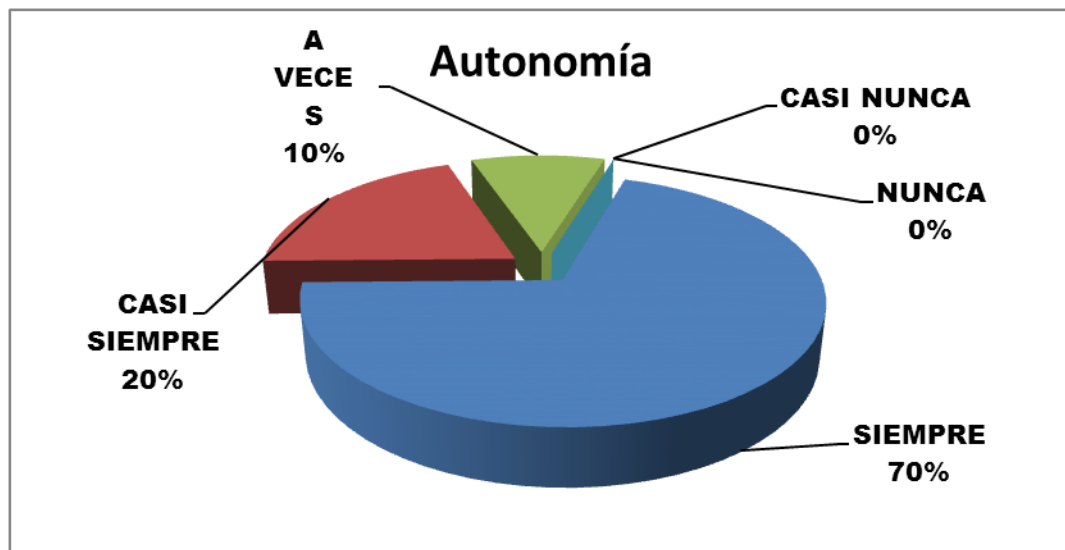
Indicador: Autocrático

Tabla N° 3

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
7	70	2	20	1	10	0	0	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 1



Interpretación

:

Ítem N°1 tabla N°3, muestra los porcentajes de las opiniones emitidas por la muestra encuestada en relación a la Dimensión Estilo de Liderazgo, observándose que la mayor concentración de respuesta se ubicó en la categoría Siempre con un 70%, Casi Siempre un 20% y A veces un 10%, los Directivos de la Unidad Educativa Chaguaramos II, le infieren la Autonomía como un valor en la escuela, es decir, según las opiniones de los encuestados indican que el Estilo de liderazgo que se manifiesta es el de la Autoridad.

2.- ¿En Ocasiones el Director trata de que usted Cumpla las Metas Controlando sus Actuaciones Educativas?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

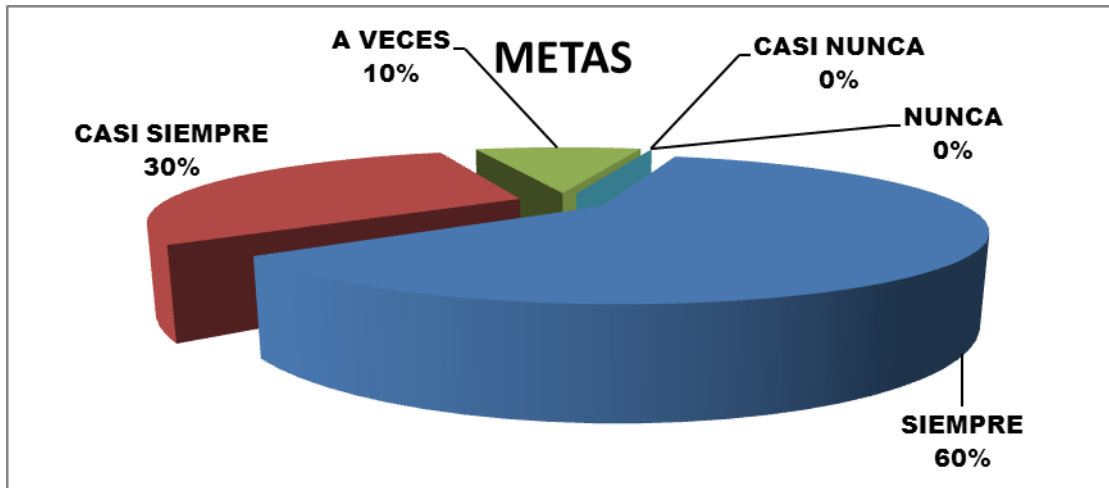
Indicador: Autocrático

Tabla N° 4

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
6	60	3	30	1	10	0	0	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 2



Interpretación:

Ítem N°2 tabla N°4, se observó que el mayor porcentaje de los encuestados coinciden en la alternativa siempre con un 60%, mientras que el 30% casi siempre y un 10% A veces, los directivos tratan de que cumplan las metas controlando sus actuaciones educativas. Lo que indica que la mayoría de las actividades que se ejecutan dentro del ámbito educativo en la institución son controladas por el Directivo, sin dejar que el docente tome sus propias decisiones.

Es a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrara tiempo, esfuerzo y energía. De tal manera es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir en las diferentes alternativas y operaciones.

3.- ¿En las Actividades Escolares cuentan con la Participación del Directivo?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

Indicador: Autocrático

Tabla N° 5

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
5	50	4	40	1	10	0	0	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 3



Interpretación.

Ítem N°3 tabla N°5, se observó que gran parte de la opinión de muestra se concentró en la alternativa Siempre con un 50%, Casi Siempre 40% y A veces 10%, en las actividades escolares cuentan con la participación del directivo, es decir, que en la opinión de los encuestados coinciden en que la gran mayoría de las veces los directivos se encuentran

evaluando y controlando las actividades que son desarrolladas por el docente y al mismo tiempo con los estudiantes.

El evaluar constantemente las actividades escolares es de provecho para los profesores y alumnos, pero a su vez se debe crear un clima de confianza con la planificación que maneja el profesor, ya que este es el objetivo de la organización anticipada.

4.- ¿Los Directivos de la Institución Escolar Incentivan a los Docentes cuando Cumplen sus actividades?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

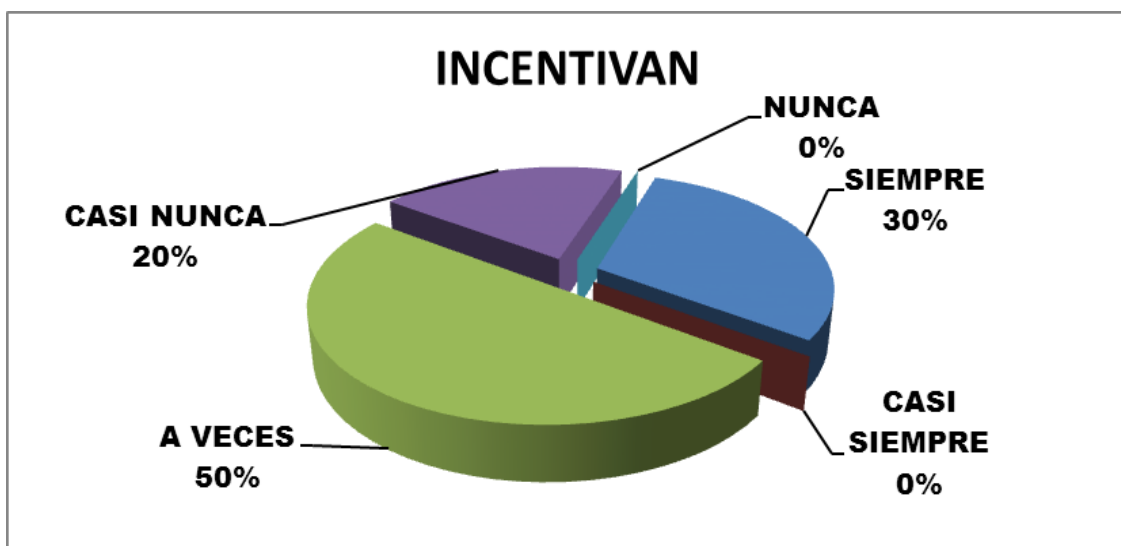
Indicador: Participativo

Tabla N° 6

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
3	30	0	0	5	50	2	20	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 4



Interpretación.

Ítem N°4 tabla N°6, Variable Liderazgo, Dimensión Estilo de liderazgo, según la información obtenida en este ítems se observó que un 50% dijo A veces, un 30% siempre y un 20% Casi nunca. Por consiguiente según los resultados expresan que Los Directivos de la Institución Escolar pocas veces incentivan a los Docentes cuando cumplen sus actividades.

Los incentivos no solamente son cuestión monetaria, los directivos deben respaldar a sus profesores a través de la Motivación y la Confianza, un gesto de apoyo puede causar un efecto positivo, como resultado notara más compromiso con sus labores, que al final serán reflejadas en los alumnos que son la razón de ser de la institución.

5.- ¿Los Directivos al Iniciar el Año Escolar Planifican Delegando Funciones a los Docentes?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

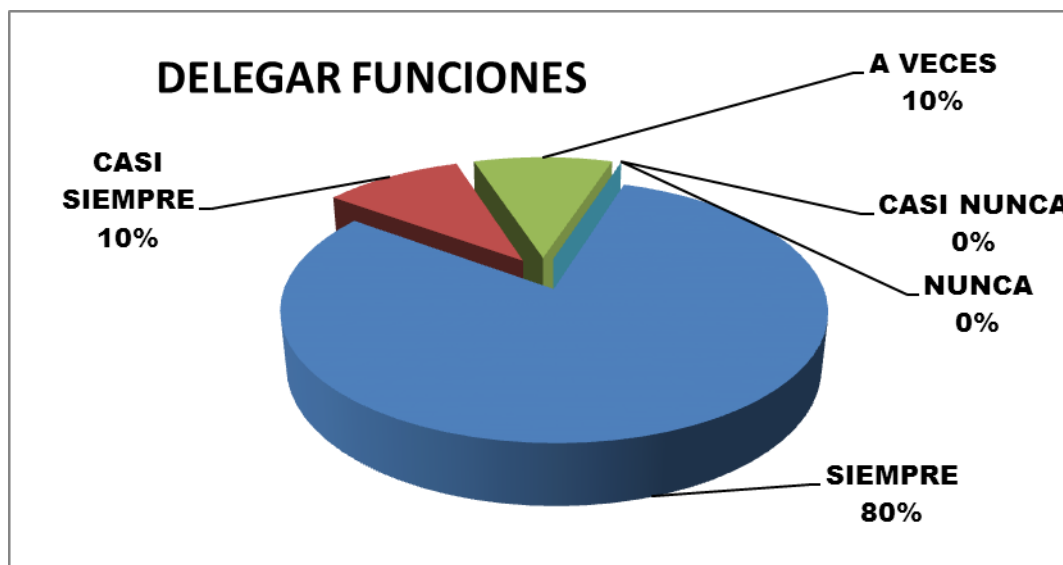
Indicador: Participativo

Tabla N° 7

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
8	80	1	10	1	10	0	0	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 5



Interpretación:

Ítem N°5 tabla N°7, se puede apreciar que un 80% de los encuestados concuerdan que los Directivos delegan las funciones al inicio del año escolar, por otro lado un 10% establecen que casi siempre, al igual que otro 10% opina a veces. Expresando la opinión de los encuestados, acotaron que las funciones que son delegadas por el directivo son únicamente las coordinaciones de las materias, sin embargo, la parte administrativa del aula como lo son el llenado de las fichas y reuniones de representantes son ejecutadas únicamente por el Directivo.

Delegar funciones, cometidos y responsabilidades en los demás es una de las tareas más difíciles que tiene un directivo o una persona que tiene personal a su cargo. Sin embargo esta es una prueba muy clara de su madurez humana y profesional.

6.- ¿Motivan a través de Reconocimientos la Actuación de los Docentes?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

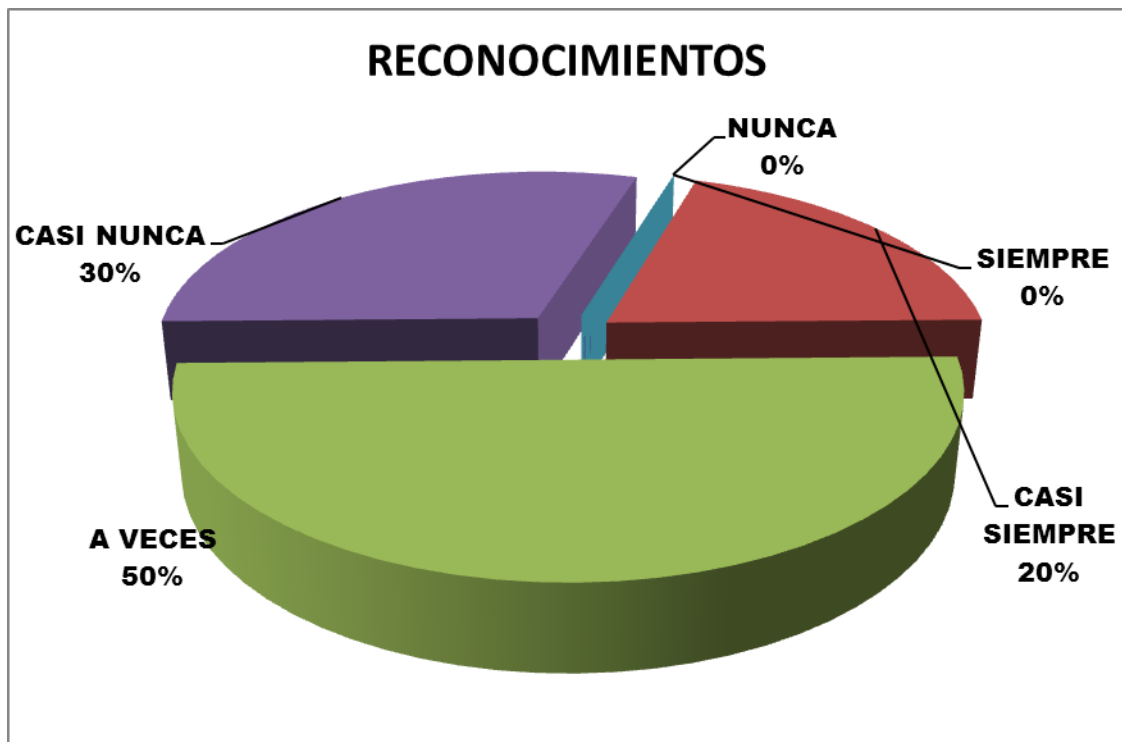
Indicador: Participativo

Tabla N° 8

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0	5	50	2	20	3	30	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 6



Interpretación:

De acuerdo a los resultados arrojados en el ítem N°6 tabla N°8, manifestó que un 50% de los encuestados dijo que a veces son reconocidas las actuaciones de los docentes mientras que otro 30% opina que casi nunca y un 20% dijo que casi siempre. A tal efecto los docentes de la muestra mencionaron que solo se es reconocida la labor de los docentes cuando existe un acto protocolar llevado a cabo por la Secretaría de Educación, o cuando la institución es reconocida por algún otro ente.

Robbins (2004) señala, que el reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Existe multitud de ideas para reconocer eficazmente a los empleados, ya sea de manera informal o formal. Dentro de una buena planificación y estrategia, las posibilidades estarán limitadas únicamente por la imaginación de sus líderes y en ellos radicará la mayor responsabilidad de que esto sea un éxito que lleve a la institución alcanzar elevados niveles de competitividad o simplemente será desaprovechado y no ayudará a contribuir a la misma.

7.- ¿Cuándo el Director Supervisa la Planificación, Guía al Docente?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

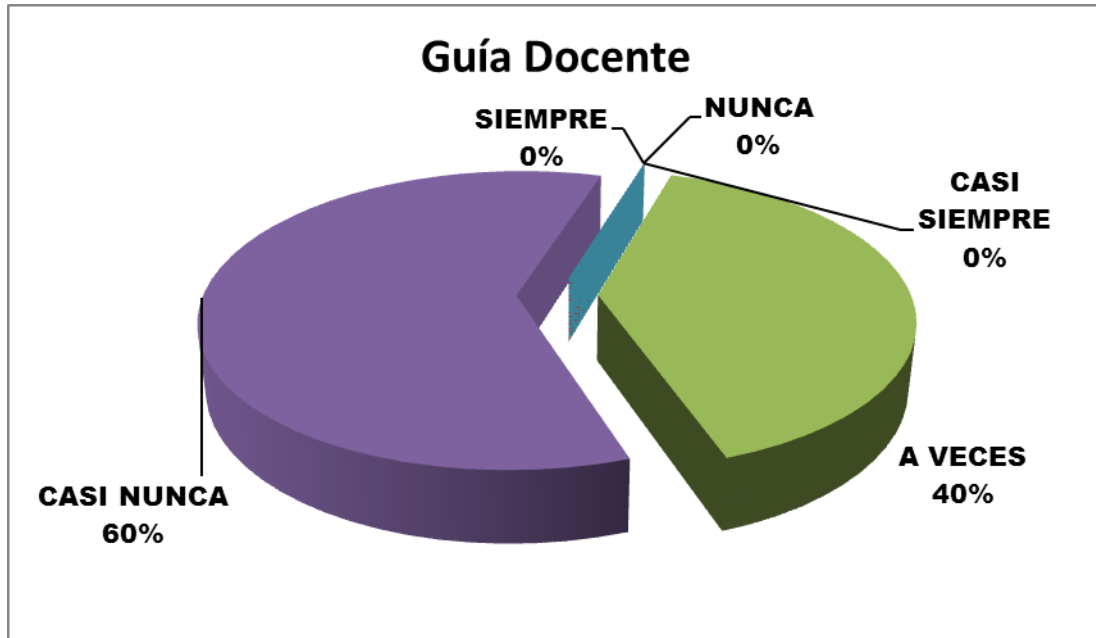
Indicador: Liberal.

Tabla N° 9

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0	0	0	4	40	6	60	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Grafico N°7



Interpretación:

En este Ítem N°8 tabla N°9, expresaron los Docentes de la muestra que un 60% dijo Casi Nunca, un 40% casi siempre establecieron que al momento de ser supervisados, casi nunca son guiados por los directivos lo que indica que no reciben orientación para mejorar las fallas que presenten al planificar las clases.

Las reuniones son aliadas para los directivos puesto que permiten conocer cómo está funcionando la institución, reestructurar aquello que está generando fallas y mejorarlas oportunamente, as también, fomenta el trabajo en equipo, apoyo y toma de decisiones adecuadas.

8.- ¿La Organización de los Eventos y Reuniones en la Escuela es Controlada por los Directores?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

Indicador: Liberal

Tabla N° 10

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
8	80	2	20	0	0	0	0	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 8



Interpretación.

Ítem N°8 tabla N°10. Los datos obtenidos de la muestra indicaron, que, un 80% dijo que siempre y un 20% casi siempre, son controlados y organizados los eventos y reuniones en la Escuela por los Directores, sin la participación de los docentes.

Robbins y Coulter (2005) los directivos no toman en cuenta a sus trabajadores, por ser autocráticos. La dirección no puede dar solución a todos los problemas que se plantean en este ámbito, mientras que los trabajadores y sus representantes, por su parte, cuentan con una experiencia aquilatada y con un conocimiento de primera mano sobre el trabajo: cómo se efectúa y cómo les afecta. Por lo tanto, es necesaria una estrecha colaboración los trabajadores y la dirección para encontrar soluciones conjuntas.

9 ¿Los Directores Organizan y Planifican las Metas Escolares de los Docentes?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

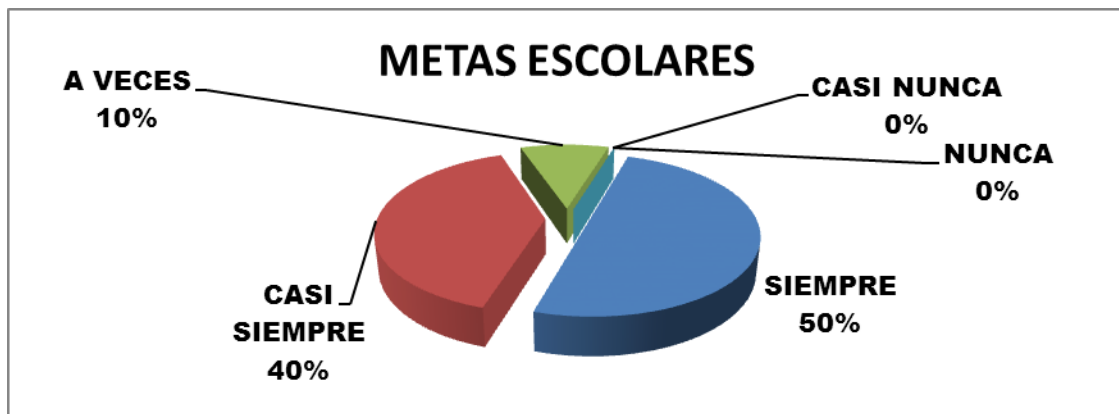
Indicador: Transformacional

Tabla N° 11

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
5	50	4	40	1	10	0	0	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 9



Interpretación.

Ítem N°9 tabla N°11, Según lo extraído de la muestra se observa que un 50% opino que Siempre, un 40% casi siempre y un 10% A veces, los Directores organizan y planifican las metas escolares de los docentes. Cabe destacar que el resultado obtenido de las opiniones de los encuestados, estos Directivos presenta ausencia de las características o perfil del líder transformacional.

Las personas utilizan las metas como manera de organizar lo que quiere o debe hacer, suponiendo que el alcance de dicha meta le permitirá lograr algo que de alguna manera será satisfactorio.(comentario propio)

10.- ¿Al presentarse un Conflicto en la Institución Educativa, los Directivos Motivan a los Docentes a la Resolución del Problema?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

Indicador: Transformacional

Tabla N° 12

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0	0	0	3	30	7	70	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 10



Interpretación:

Ítem N°10 tabla N°12, la muestra indicó que un 70% expresó que casi nunca al momento de presentarse un conflicto, los directivos no motivan a los docentes a la resolución del problema, mientras un 30% opina que a veces reciben motivación. A tal efecto se infiere que según las opiniones dichas por los encuestados, al momento de presentarse una contrariedad no cuentan con el apoyo inmediato de los Directores.

El capital humano es uno de los principales elementos de las instituciones. Por ello, han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la calidad de servicio. (comentario propio)

11.- ¿Cuándo Existe un Conflicto en la Institución, los Directivos Delegan las Soluciones a los Docentes?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

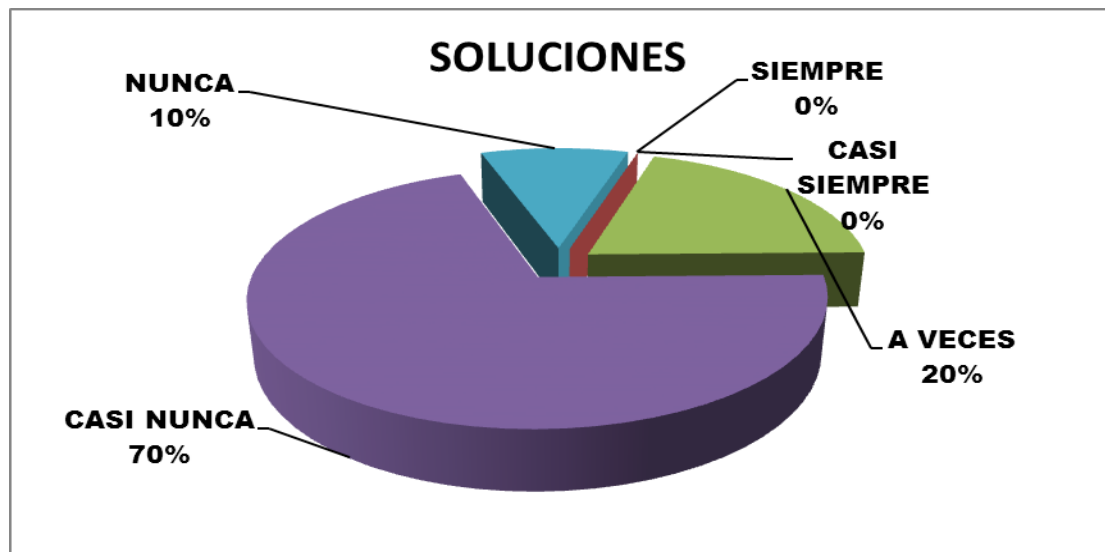
Indicador: Transformacional

Tabla N° 13

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0	0	0	2	20	7	70	1	10	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 11



Interpretacion:

Ítem N°11 tabla N°13, la muestra indico que un 70% de los encuestados opina que cuándo existe un conflicto en la institución, los

Directivos Casi Nunca delegan las soluciones a los Docentes, mientras que un 20% expresa que si las delega y otro 10% dice que nunca. Es decir que en opinión a los encuestados expresan que los conflictos o problemas que son exclusivos con la dirección son resueltos por ellos mismos sin la ayuda o la sugerencia del personal docente

Es necesario enfrentar problemas y conflictos a los cuales se les deben encontrar soluciones aceptables de acuerdo al contexto. El proceso de solucionar problemas implica una serie de capacidades y habilidades del pensamiento que es importante desarrollar y evaluar en conjunto. (comentario propio)

12.- ¿Orientan los Directivos a la Resolución de las Dificultades?

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

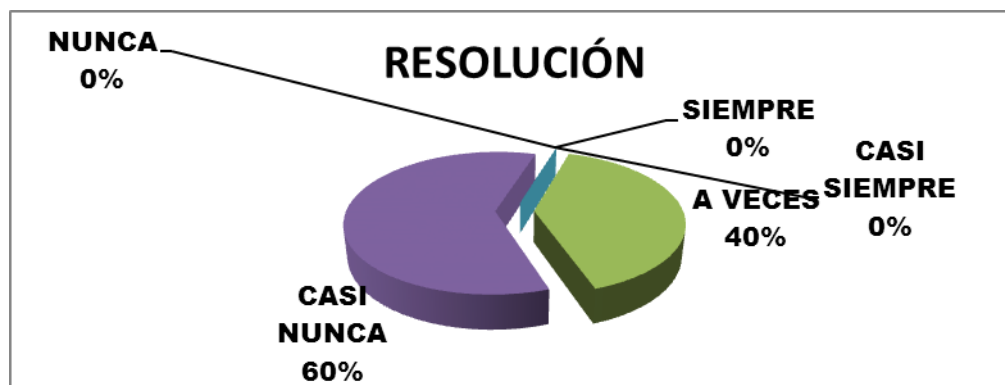
Indicador: Transformacional

Tabla N° 14

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0	0	0	4	40	6	60	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 12



Interpretación:

Ítem N°12 tabla N°14, la encuesta expresó que un 60% opina casi nunca los directores orientan a los docentes a la resolución de las dificultades, sin embargo, el 40% antepone que a veces reciben algún tipo de orientación. Cabe destacar que por los resultados expuestos en este ítem, la mayoría de los docentes consideran que los directivos muestran apatía al momento de orientar a sus docentes a resolver algún tipo de dificultad que se presente en la institución.

Orientar a los profesores supone una responsabilidad que deben asumir los directivos, para promover a la mejora de razón social de la institución.

Con respecto a los resultados obtenidos de la **Variable Liderazgo**, se pudo observar que en el Ítems N°1 tabla N°3, según las opiniones de los encuestados indican que el Estilo de liderazgo que se manifiesta es el de la Autoridad. Así también, en el Ítems N°2 tabla N°4, muestran que los directivos tratan de que cumplan las metas controlando sus actuaciones educativas. Lo que indica que la mayoría de las actividades que se ejecutan dentro del ámbito educativo en la institución son controladas por el Directivo, sin dejar que el docente tome sus propias decisiones.

Por su parte, otras de las interrogantes más resaltantes está el ítem N°6 tabla N°8, los docentes encuestados mencionaron que solo se es reconocida la labor de los docentes cuando existe un acto protocolar llevado a cabo por la Secretaria de Educación, o cuando la institución es reconocida por algún otro ente. Por otra parte, en el Ítems N°9 tabla N°11, el resultado obtenido de las opiniones de los encuestados, estos Directivos presenta ausencia de las características o perfil del líder transformacional. Cabe destacar que por los resultados expuestos, la mayoría de los docentes

consideran que los directivos muestran apatía al momento de orientar a sus docentes a resolver algún tipo de dificultad que se presente en la institución.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los ítems contemplados en la Variable Motivación, Dimensión logros.

13.- ¿El Directivo induce al Docente a Planificar y Organizar el que hacer Educativo?

Variable: Motivación

Dimensión: Logros

Indicador: Alta Motivación

Tabla N° 15

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
5	50	1	10	2	20	1	10	1	10	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 13



Interpretación:

Ítem N°13 tabla N°15, de la dimensión alta motivación, baja motivación. Se encuentra la mayor concentración de opiniones emitidas en las alternativas siempre con un 50% A veces un 20%, casi siempre con 10%, casi nunca con 10% y otro 10% en la opción nunca, es decir, que según el análisis realizado a los encuestados se muestra que el Directivo induce al Docente a planificar y organizar el que hacer Educativo. Cabe destacar, que el director induce a los docentes al cumplimiento del objetivo que busque lograr los Directores.

Promover la Planificación y organización del trabajo que se realiza diariamente debe ser una constante en la institución, puesto que muestra confianza en lo que se expresa al alumnado.

14.- ¿En todos los Momentos Educativos, los Directivos cumplen con sus Responsabilidades?

Variable: Motivación

Dimensión: Logros

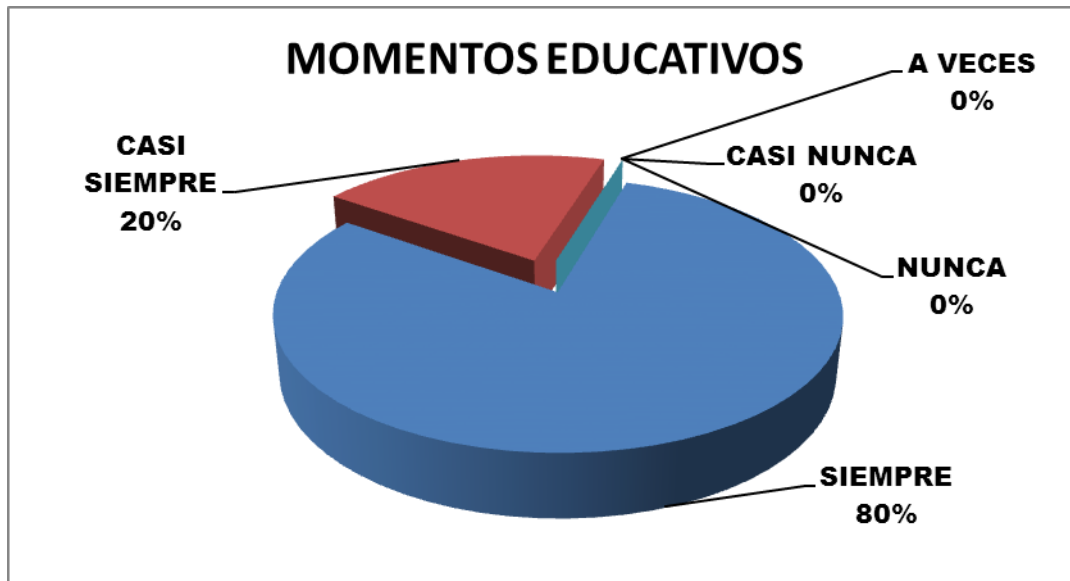
Indicador: Alta Motivación y Baja Motivación

Tabla N° 16

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
8	80	2	20	0	0	0	0	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N°14



Interpretación:

Ítem N°14 tabla N°16, En este ítem se observa que en las alternativas siempre se concentro el mayor numero de opiniones con un 80% y casi siempre con un 20% lo que indica que el directivo cumple con las responsabilidades que le conciernen.

El buen funcionamiento de una institucion depende muchas veces de sus directivos y el como liderar a su equipo para realizar el trabajo para el cual estan creados.

15.- ¿Los Directivos de la Institución cuando Supervisan, Orientan al Docente a Cumplir la Planificación Diaria de Clase?

Variable: Motivación

Dimensión: Logros

Indicador: Alta Motivación y Baja Motivación

Tabla N° 17

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
5	50	4	40	0	0	1	10	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N°15



Interpretación:

Ítem N°15 tabla N°17, lo expresado en esta pregunta arrojo lo siguiente que un 50% opina que siempre, un 40% casi siempre y un 10% casi nunca es decir que Los Directivos de la Institución cuando supervisan, orientan al docente a cumplir la planificación diaria de clase.

Sin embargo según la opinión de los encuestados destacaron que los directivos supervisan a los docentes en la planificación más no en las sugerencias de ideas para mejorar las fallas que presentan al momento de organizar las clases.

16.- ¿La Comunicación del Personal Directivo es Fluida y Coherente con el Personal Docente?

Variable: Motivación

Dimensión: Niveles

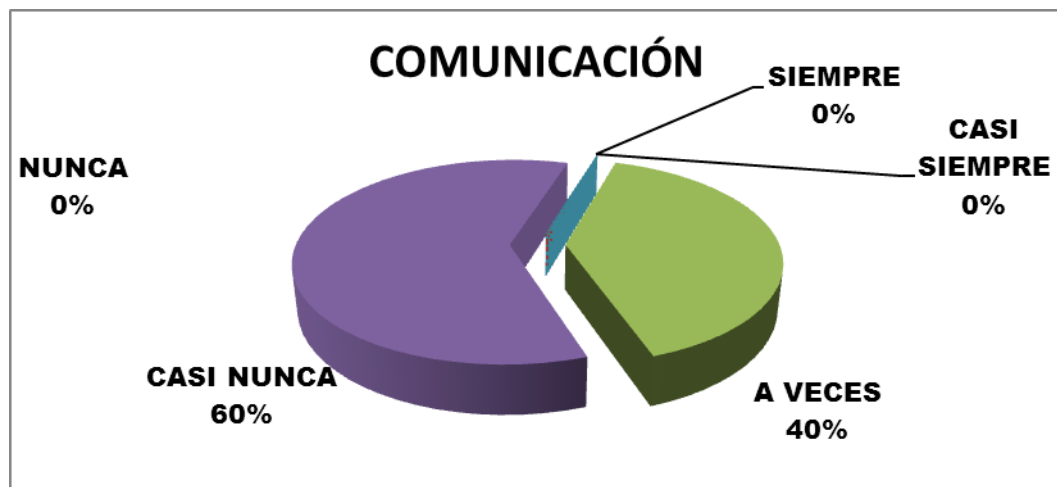
Indicador: Logro

Tabla N° 18

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0	0	0	4	40	6	60	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N°16



Interpretación:

Ítem N°16 tabla N°18, cuando se les pregunto a los encuestados que si la comunicación del personal Directivo es fluida y coherente con el personal Docente, un 60% dijo que casi nunca es fluida y coherente, mientras que un 40% dice que a veces lo es. Lo emitido por los encuestados

hace referencia a que esta institución, la comunicación entre los directivos y los docentes, es poco eficaz debido a que la primera y última opinión la determina el directivo.

Fernández (2007) reflexiona sobre la comunicación informal al mencionar que: en muchas ocasiones la comunicación informal es mucho más eficaz para resolver problemas que la que se produce a través de los canales de comunicación formal. Una relación informal fluida con los compañeros ayudará a que la información transmitida por los canales formales resulte más eficaz. (p.26)

En este sentido, la comunicación en una institución puede ser formal o informal, siempre y cuando se organice la comunicación y minimicen las barreras y ruidos en la misma, utilizando todos los medios de comunicación accesibles en el campo para mantener al personal bien informado, motivado y comprometido con su labor. La comunicación debe ser abierta, precisa, constante y clara con el equipo de trabajo es el arma más eficaz contra los problemas, y al permitir a cada miembro de la organización participar en el nuevo proyecto.

17.- ¿Los Directivos se Integran con Facilidad a los Grupos de Trabajo?

Variable: Motivación

Dimensión: Niveles

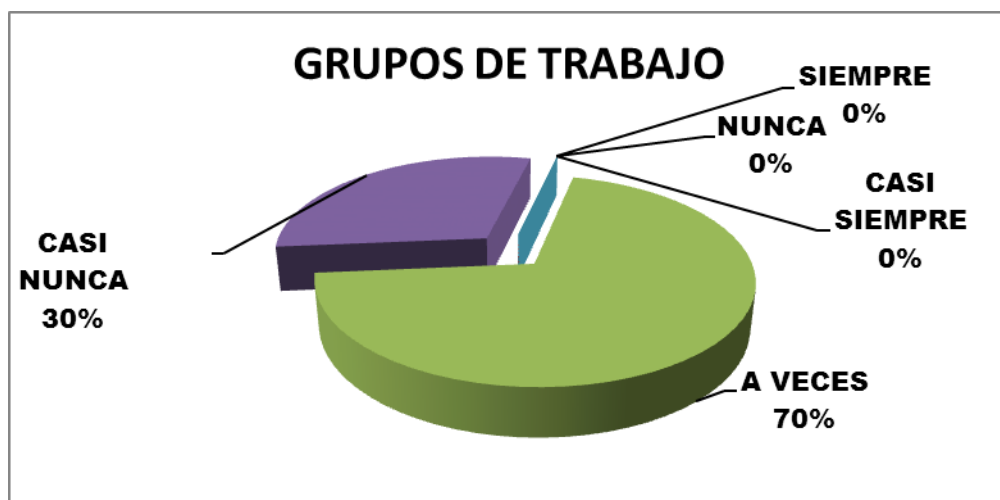
Indicador: Logro

Tabla N° 19

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
0	0	0	0	7	70	3	30	0	0	10

Fuente: Autor (2014).

Gráfico N°17



Interpretación:

Ítem N°17 tabla N°19, los resultados obtenidos en esta pregunta arrojaron que un 70% de los encuestados opina que los directivos se integran a veces con facilidad a los grupos de trabajo y un 30% expresa que casi nunca. Es decir que solo en algunas ocasiones se cuenta con la presencia de los directores en los equipos de trabajo.

En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios.

18.- ¿Cuándo los Docentes no Cumplen con las Orientaciones del Personal Educativo, son Amonestados de Forma Verbal y Escrita?

Variable: Motivación

Dimensión: Niveles

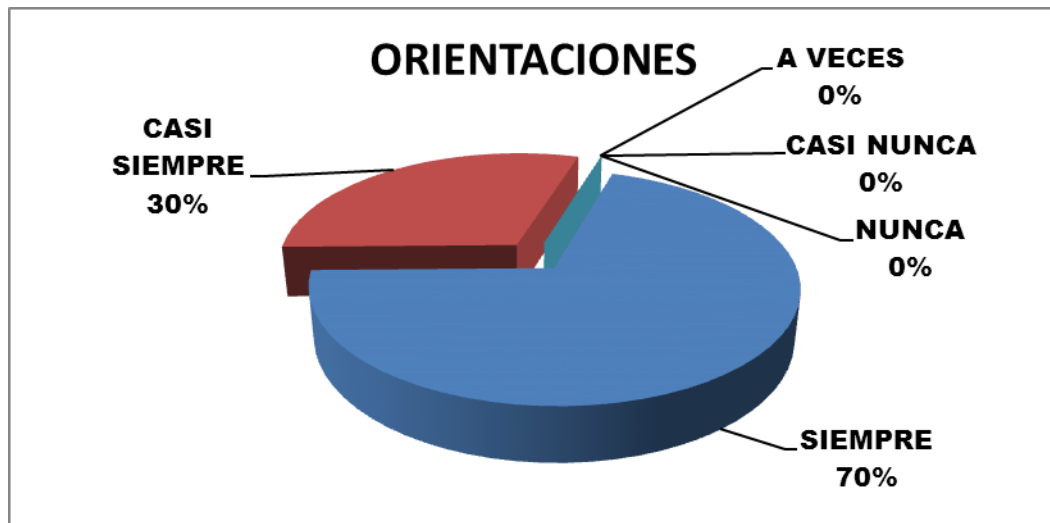
Indicador: Logro

Tabla N° 20

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
7	70	3	30	0	0	0	0	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 18



Interpretación:

Se observó en el Gráfico N.18 que un 70% de los encuestados opina que siempre cuando los Docentes no cumplen con las orientaciones del

personal educativo, son amonestados de forma verbal y escrita y un 30% casi siempre.

Éstos resultados evidencian que al no cumplirse las sugerencias emanadas por los directores, los docentes serán amonestados de forma verbal o escrita dependiendo la circunstancia que así lo amerite.

19 ¿El Directivo Fija Metas Educativas Junto con sus Docentes?

Variable: Motivación

Dimensión: Niveles

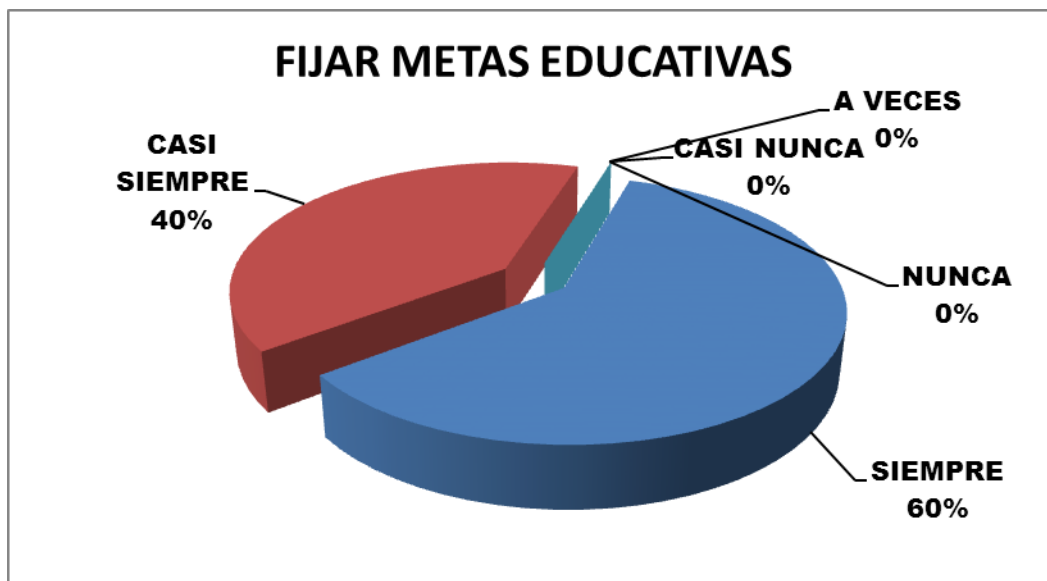
Indicador: Logro

Tabla N° 21

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
6	60	4	40	0	0	0	0	0	0	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N°19



Interpretación:

En el gráfico N° 19 se evidencia que un 60% se inclinó en la opción a siempre, y un 40% casi siempre a la pregunta. El Directivo fija metas educativas junto con sus Docentes. Es decir, que los directivos establecen los fines educativos para el logro de sus objetivos institucionales.

20.- ¿Le gusta a los Directivos Participar en las Actividades Dentro y Fuera del Aula Escolar?

Variable: Motivación

Dimensión: Niveles

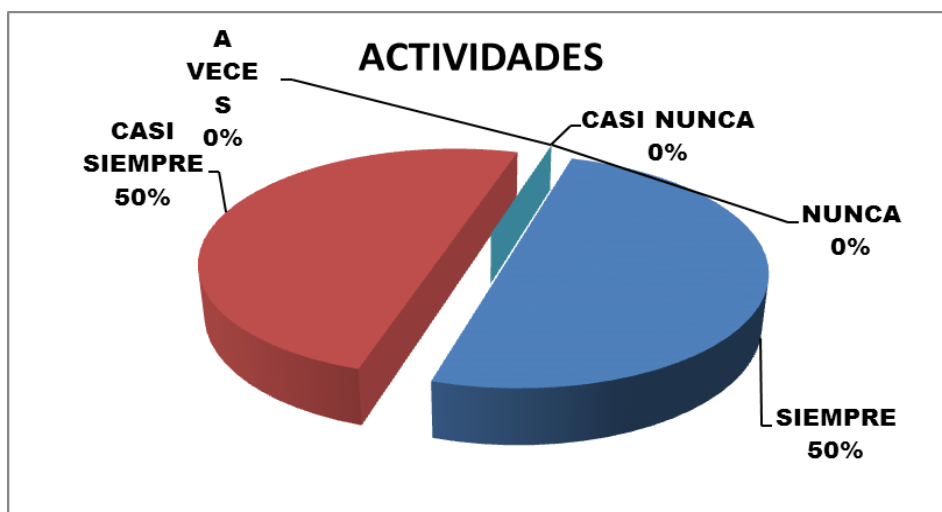
Indicador: Logro

Tabla N° 22

SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
3	30	2	20	1	10	1	10	3	30	10

Fuente: Autor (2014)

Gráfico N° 20



Interpretación:

Ítem N°20 tabla N°22 de la pregunta, le gusta a los Directivos participar en las actividades dentro y fuera del aula escolar. Un 50% opina que siempre y otro 50% dice que casi siempre. Lo que indica que se muestra atento a que se cumplan las metas especificadas por los directores.

Existe la disposición de los Directivos en participar en las actividades dentro y fuera del aula, muestran la intensión que tienen para mejorar y respaldar a su equipo de trabajo, además, establece un vínculo estrecho entre el profesorado y el alumnado.

Con relación a la **variable motivación**, se concluye que los docentes de la institución realizan su labor docente con agrado, sin tomar en cuenta la remuneración como factor principal en la ejecución de la misma, por lo que reflejan una motivación intrínseca que les impulsa a desarrollar sus actividades educativas.

“La motivación se define como la razón por la cual un individuo realiza determinada actividad o acción, comportándose como una de las causas de cierto acto” Chiavenato (2006, p. 370).

La motivación puede incluir en sí tanto los impulsos consientes como los inconscientes, de este modo, es posible, a partir de la psicología, hacer referencia de las motivaciones primarias y secundarias. Las primeras son aquellas que guardan relación con la satisfacción de las necesidades humanas básicas como lo son el comer, el respirar, el beber, entre otras. Por otra parte, las motivaciones de carácter secundario son aquellas que satisfacen necesidades de orden social, tal como es el caso del afecto o el logro. Como es de suponer, es requerimiento poder lograr la satisfacción de las motivaciones primarias a fin de lograr satisfacer las secundarias.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos por la información suministrada en la investigación relacionada con el — Estilo de Liderazgo del Personal Directivo y su Influencia en la Motivación al Logro en los Docentes— Unidad educativa Chaguaramos II, perteneciente a la Zona 7 de la secretaria de Educación del Estado Carabobo. Ubicada en el Municipio Carlos Arvelo, Parroquia Tacarigua, Barrio Chaguaramos II, se puede concluir que:

Tomando en cuenta el primer objetivo de la investigación en estudio, el cual consistió en Diagnosticar el estilo de liderazgo que ejercen los directores de la Unidad Educativa Chaguaramos II. Se evidenció que los directivos tratan de que cumplan las metas controlando sus actuaciones educativas. Lo que indica que la mayoría de las actividades que se ejecutan dentro del ámbito educativo en la institución son controladas por el Directivo, sin dejar que el docente tome sus propias decisiones. Por lo que el estilo de liderazgo ejercido en la institución es el el líder autócrata, ya que, dirige, motiva y controla al empleado, centraliza las decisiones, considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, percibe en sus trabajadores como incapaces de guiarse a sí mismos. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus empleados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, el cual hace referencia a conocer el nivel de motivación al logro que poseen los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II. Se evidencio que el directivo induce al docente a planificar y organizar el que hacer educativo; cumple con sus funciones en el sentido de orientar al docente en el desarrollo de sus funciones; supervisan el cumplimiento de la planificación, pero hay poca motivación en los docentes toda vez que la presión que ejerce el directivo los desmotiva, por no ser considerados para aportar soluciones a los problemas. Los directivos no consideran que sean personas proactivas, capaces de participar en las actividades desarrolladas en la institución, con gran espíritu de cooperación, abiertos a intervenir en la toma de decisiones, se comunican de manera empática, realizan sus funciones pedagógicas, administrativas y de planificación de manera satisfactoria, así mismo, están abiertas al cambio y a considerar sus debilidades y convertirlas en fortalezas,

Con respecto a la motivación, se concluye que los docentes de la institución realizan su labor docente con agrado, sin tomar en cuenta la remuneración como factor principal en la ejecución de la misma, por lo que reflejan una motivación intrínseca que les impulsa a desarrollar sus actividades educativas.

Sin embargo, en relación a la toma de decisiones, se determinó que existen debilidades con respecto a la participación de los docentes debido a que el directivo es quien toma las decisiones programadas y no programadas dentro de la institución sin tomar en cuenta, en algunos casos, la opinión de los docentes.

Por otra parte, haciendo referencia al cumplimiento de obligaciones se evidenció que los docentes encuestados poseen un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de las mismas, pero es necesario el apoyo y participación de los directivos en diversas actividades u organización de eventos que ameritan la participación de alumnos y representantes, esta acción contribuiría al buen desempeño laboral de cada uno de los miembros de la institución.

Por último, de acuerdo con lo planteado en el tercer objetivo referente a caracterizar el nivel de motivación al logro de los docentes de la Unidad Educativa Chaguaramos II. A pesar de la actitud de directivo, en cuanto a que la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida, él es quien decide sin tomar en cuenta a los docentes, no integra grupos de trabajo, penaliza y amonesta, en síntesis es un líder autocrático, cumple con sus funciones sin considerar a su equipo de trabajo.

La tarea básica del líder consiste en lograr realizar las actividades, con la participación de las personas, porque además del desarrollo tecnológico, se requiere el desarrollo y el crecimiento humano, con el fin de mejorar la calidad en el trabajo. “Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente, para obtener un objetivo común”. (Chiavenato 2002). El clima identifica a una organización y está relacionado con las relaciones interpersonales de sus miembros además, determina las creencias y los valores compartidos.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados presentados y las conclusiones obtenidas en este estudio, se sugieren las siguientes recomendaciones:

El clima organizacional es clave para el éxito de una organización porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus empleados, es por ello que las instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

De igual forma, se sugiere mantener una comunicación fluida entre los miembros de la institución, especialmente entre los docentes y el directivo de la Unidad educativa Chaguaramos II, para estimular positivamente las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos de la institución.

Así mismo, se recomienda mejorar el sistema de estímulo recompensa por la labor desempeñada por los docentes, ya que permite lograr un óptimo ambiente laboral entre los mismos, puesto que es necesario que éstos se sientan motivados por los líderes al momento de cumplir con sus tareas, roles y demás actividades propias del proceso de enseñanza aprendizaje.

Por otra parte, se hace preciso crear un vínculo más estrecho entre los docentes y el personal directivo de la institución, con respecto a la toma de decisiones e incorporarlos de manera participativa en dicha función, involucrándolos positivamente y hacerles sentir que sus opiniones son importantes en el logro de las metas de la organización.

También, se sugiere cambiar el modelo de liderazgo utilizado actualmente en la institución por un liderazgo participativo, que se caracterice por ser aquel que se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen. Además, motive al grupo para que todos se sientan parte de la organización y se identifiquen con sus objetivos y facilite la comunicación entre los integrantes de la organización estimulando el trabajo en equipo en todo lo posible. Cabe señalar, que una vez que se toman en cuenta las recomendaciones planteadas, se puede lograr en un alto grado, mejorar el clima organizacional percibido por los docentes de la institución, favoreciendo así el desarrollo de las actividades de manera armónica y pronosticando el éxito de la organización.

REFERENCIAS

- Aguilar y otros, (2011), en su investigación Motivación, Liderazgo e Inteligencia emocional, características de un líder exitoso.
- Almonte, (2011) da nombre a su investigación de la siguiente manera: El liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula.
- Aldana (2009) en su investigación titulada; Hacia un liderazgo integral en la gerencia educativa. Un estudio realizado en los niveles de educación básica y media diversificada y profesional, del sector A -31. Municipio escolar N° 1 del Estado Barinas.
- Artega, (2012), realizo una investigación en la Universidad Privada Antenor Orrego de Perú, titulada: Grado de Relación entre Liderazgo y el Clima Organizacional percibidos por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A".
- Balestrini, M. (2006). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Editorial Consultores Asociados BL. Segunda Edición. Caracas, Venezuela.
- Bateman y Snell, (2010). Administración una Ventaja Competitiva; México. Mcgraw Hill.
- Bernal C. (2006). Metodología de la Investigación (2ª. Ed.). Naucalpan. México. Editorial Pearson Educación.
- Bisquera Alzina, Rafael (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona: Icaria Editorial.
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. 2002. El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Borjas y Gaibor (2010). Realizaron un estudio titulado El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela Manuel De Echeandía, de la Ciudad de Guaranda – Ecuador. Provincia Bolívar en el Periodo 2006 – 2007.

- Chamorro (2011) Ejecuto un estudio para conocer los factores determinantes del estilo de liderazgo del director.
- Chapman A. (2007). Jerarquía de Necesidades de Maslow. Documento en línea recuperado el 20 junio de 2014: www.businessballs.com/maslow.htm.
- Chavez, N. (2001). *Introducción a la investigación educativa*. 1er edición ARS gráficas S.A.
- Chiavenato, I. 1994. *Administración de los Recursos Humanos*". Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.
- Chiavenato, I. 1999. *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. 2000. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edición. Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. 2000. *Administración de los Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. 2002. *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw -Hill. México. 115.
- Calyton Aderfer Newton (2006) *La práctica de la teoría de la organización y los métodos de diagnóstico*. Publicación: Bogotá (Colombia) Editorial Limusa; Centro Editorial Rosarista.
- Currículo Nacional Bolivariano Caracas, Venezuela (2007). *Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano*. Perfil del maestro y la maestra P.58.
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial N°5453 (Extraordinario).
- Day, C. (2005) *Formar Docentes: Cómo. Cuando y en qué condiciones aprende el profesorado*. Madrid. Ediciones Narcea. 1era Edición.
- Draft, R. (2004). *Administración*. México. Cengage Learning. Editores. Sexta Edición.

- Fernández, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas
- Hellriegel (2005). Liderazgo Empresarial. Primera edición: Editorial PAX – México. México. Extraído el 12 de Mayo de 2014. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/2582327/liderazgo-empresarial>
- Hernández, S. Y otros (2003), —Metodologías de la Investigación II. México Mc. Graw- Hill. 3ra Edición.
- Hernández S. R.; Fernández C. C. y Baptista L. P. (2006). Metodología de la investigación. (Cuarta Edición). México, D.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A, DE C.V.
- Hurtado, J. (2007). El proyecto de Investigación. Ediciones Quirón. Venezuela.
- Hurtado, J. (2007). Metodología de la investigación. Una comprensión Holística. Ediciones Quirón 2007. Venezuela. 117
- Keith Davis y John W. Newstrom (1993) Comportamiento Organizacional: Manual del Instructor. México: Editorial International Thomson Editores.
- Ley Orgánica de Educación con su Reglamento (2009). Ministerio de Educación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929. Caracas 2009.
- Leithwood, K.; Día, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). Liderazgo escolar exitoso. ¿Qué es y cómo influye en la pupila de aprendizaje. Nottingham: Colegio Nacional de Liderazgo Escolar / Universidad de Nottingham.
- Litwin y S. (1968). Teoría De Litwin Y Stringer. Extraído el 26 de Abril de 2014. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-Y-Stringer-Clima/267721.html>.
- Locke, E. A. (1976). La naturaleza y las causas de la satisfacción en el trabajo. En MD Dunnette (ed.) Manual de Psicología Industrial y Organizacional. Chicago: Rand McNally.
- Malero (2012), en su trabajo de investigación; La comunicación didáctica del gerente educativo y el desempeño del docente,

Mcgregor, D. (1966), "The human side of Enterprise" Cambridge. Extraído el 26 de Abril de 2014, Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_X_y_Teor%C3%ADa_Y

Milkovich, G. y Boudrem, T. (1994). Dirección y Administración de los recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Adisson Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

Nash, M. (1998) Time.com
<http://www.time.com/time/magazine/1998/dom/980216/science...>

Palella, S. Y Martins F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Editorial FEDUPEL.

Palella S. y Martins F. (2010) Metodología de la investigación Cuantitativa Venezuela-Caracas: Editorial FEDUPEL

Pérez, J. (2002). Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente de la I y II Etapa de Educación Básica. Extraído el 26 de Marzo de 2014. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider.shtm>

Petri, H.L. y Govern, J.M. (2006). Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones. México: Thomson.

Ramírez, R. J. Abreu & M. Badii (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena: International Journal of Good Conscience 3 (1):143-185

Ralph M. Stogdill (2001). Liderazgo Empresarial. Cuarta Edición. Editorial Edans. Madrid. Extraído el 25 de Abril de 2014. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/2582327/liderazgo-empresarial>

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 4338, Decreto No. 1942. Caracas Venezuela.

Reeve, J. (2002). Motivación y Emoción (3ª edición). México: McGraw Hill.

- Reichers, B. y Schneider, B. (1990). Climate and Culture : An Evolution of Constructs. En B. Schneider Editions. San Francisco, California. E.U.A.: Jossez-Bass Publishers.
- Robinson, V. (2007). El liderazgo escolar y resultados de los estudiantes: La identificación de lo que funciona y por qué. ACEL, 41, 1-28
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall. Décima edición.
- Robbins, S y Coulter, M (2005). Administración. Quinta Edición. Editorial Prince Halla. México.
- Romero García. (1991). Motivación al Logro: Necesidad del Logro en Venezuela. Universidad de los Andes. Mérida.
- Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. Caracas. Editorial Panapo.
- Sarason, Irwin. Sarason, Bárbara. (1990) Psicología anormal: los problemas de las conductas desadaptadas. 3ra edición. México
- Sexton, William P. (1977): Teorías de la Organización. Editorial Trillas, México.
- Sierra. R. (1991). Técnicas de Investigación Social. Paraninfo. España
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). El proceso de investigación científica. Editorial Limusa. Cuarta Edición. México.
- Upel. (2012). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 4ª edición. Reimpresión.
- Velásquez, R. (2003). Clima Organizacional a Nivel Universitario. Editorial Pretince Hall. México.
- Yagosesky, R. (2001). El Poder de la Oratoria. Jupiter Editores, C.A. Caracas.

ANEXOS

ANEXO A INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN LA EDUCACIÓN



Estimadas Docentes:

El instrumento presentado a continuación se ha realizado con la finalidad de recoger información sobre un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, titulado: **“ESTILOS DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN AL LOGRO EN LOS DOCENTES”**.

En tal sentido se le agradece toda la colaboración que usted pueda brindar para la realización de este estudio, la cual consiste en responder este instrumento para poder desarrollar el estudio antes mencionado, recordándole que los fines de este instrumento y de la información que suministre serán exclusivamente académicos los cuales sustentarán el desarrollo de esta Investigación.

Instrucciones

A continuación se presenta un conjunto de proposiciones, marque con una equis (X) la que más se adapte a su opinión personal, para lo cual se le ofrecen cinco (5) alternativas de respuestas, en cada situación usted debe marcar sólo una:

- 1.- Siempre
- 2.- Casi Siempre
- 3.- Algunas Veces
- 4.- Casi Nunca
- 5.- Nunca

Muchas gracias por su colaboración.

Lic. Adriana Arenas.

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DOCENTES
DEL C. U. E. "SAN FRANCISCO DE SALES"**

ITEMS	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
	USTED COMO DOCENTE DE AULA DE LA UNIDAD EDUCATIVA "CHAGUARAMOS II" QUE:	S	C S	A V	C N	N
1	¿Los Directivos de la Unidad Educativa Chaguaramos II, le infieren la autonomía como un valor en la escuela?					
2	¿En ocasiones el Director trata de que usted cumpla las metas controlando sus actuaciones educativas?					
3	¿En las Actividades escolares cuentan con la participación del directivo?					
4	¿Los Directivos de la Institución escolar incentivan a los Docentes cuando cumplen sus actividades?					
5	¿Los Directivos al iniciar el año, escolar planifican delegando funciones a los Docentes?					
6	¿Motivan a través de reconocimientos la actuación de los Docentes?					
7	¿Cuándo El Director supervisa la planificación, guía al docente?					
8	¿La organización de los eventos y reuniones en la Escuela es controlada por los Directores?					
9	¿Los Directores organizan y planifican las metas escolares de los Docentes?					
10	¿Al presentarse un conflicto en la Institución Educativa, los directivos motivan a los Docentes a la resolución del problema?					
11	¿Cuándo existe un conflicto en la institución, los Directivos delegan las soluciones a los Docentes?					
12	¿Orientan los Directivos a la resolución de las dificultades?					
13	¿El directivo induce al Docente a planificar y organizar el que hacer Educativo?					
14	¿En todos los momentos educativos, los Directivos cumplen con sus responsabilidades?					
15	¿Los Directivos de la Institución cuando supervisan, orientan al docente a cumplir la planificación diaria de clase?					
16	¿La comunicación del personal Directivo es fluida y coherente con el personal Docente?					
17	¿Los Directivos se integran con facilidad a los grupos de trabajo?					
18	¿Cuándo los Docentes no cumplen con las orientaciones del personal educativo, son amonestados de forma verbal y escrita?					
19	¿El Directivo fija metas educativas junto con sus Docentes?					
20	¿Le gusta a los Directivos participar en las actividades dentro y fuera del aula Escolar?					

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN LA EDUCACIÓN



Apellido y Nombre del Evaluador: _____
 Especialidad: _____
 Grado Académico: _____
 Cargo que desempeña: _____
 Fecha: _____

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTOS DOCENTES.

INSTRUCCIONES: En los ítems a evaluar se entiende por **redacción** la forma gramatical expresada en el lenguaje formal. Asimismo, **pertinencia**; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado, **la coherencia**, deberá ser la correspondencia entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, **la relevancia**, es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

TABLA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Ítems	Redacción			pertinencia			coherencia			relevancia			observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													

14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														

Leyenda

1= Excelente

2= Bien

3= Regular.

¿Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos?

SI___ NO___

Sugerencias para mejorar el Instrumento:

Gracias.

Firma: _____

Nº de Cédula: _____

ANEXO C
FÓMULA DEL CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD

TABLA DE ESPECIFICACIONES Ítems

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Suma
1	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	1	2	1	1	1	38
2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	1	3	1	2	2	38
3	1	2	3	1	1	2	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	28
4	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	29
5	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	28
6	1	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	1	3	1	2	2	2	3	1	40
7	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29
8	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	37
9	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46
10	2	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43

VAR	0,273	0,100	0,767	0,267	0,489	0,322	0,322	0,444	0,178	0,489	0,278	0,400	0,400	0,678	0,178	0,278	0,456	0,233	0,456	0,278	44,267
-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Alpha = $N / N-1 * 1 - (\text{Sum Var de cada item} / \text{Var del total})$																					
Alpha					0,84					7,284					Sumatoria de Varianza						
0,154										Sum Var / Var t											