



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



ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN
LA MOTIVACIÓN DEL DOCENTE

Autor: Licda. Karen Bianchi

Tutora: Dra. Amada Mogollón

Valencia, abril de 2016



MAESTRIA

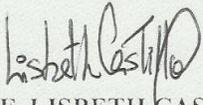


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL DOCENTE**, presentado por el(a) ciudadano(a) **KAREN BIANCHI**, titular de la cédula de identidad N° 16.641.460, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. AMADA MOGOLLÓN**, cédula de identidad N° 4.070.192, Línea de investigación: **PROCESOS GERENCIALES EN EDUCACIÓN**; Temática: **DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**; Subtemática: **LIDERAZGO**; Área prioritaria de la FaCE: **GERENCIA EDUCATIVA**; Área prioritaria de la UC: **Educación**; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintiocho (28) días del mes de Julio de dos mil quince.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación


PROF. LISBETH CASTILLO
Coordinador(a) del Programa



Elab. msequera 28/07/2015
Impr. 28/07/2015
Archivo Acta de Aprobación

... La Universidad Efectiva

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Amada Mogollón Titular de la Cedula de Identidad N° 4.070.192, en mi carácter de Tutor de Trabajo de Maestría titulado: “ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL DOCENTE” presentado por el (la) ciudadano (a) Karen Bianchi Titular de la cédula de identidad N° 16.641.460, para optar al título de Magister Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 18 días del mes de Enero año dos mil 16 .

Firma
C.I: 4.070.192

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Amada Mogollón Titular de la Cedula de Identidad N° 4.070.192, en mi carácter de Tutor de Trabajo de Maestría titulado: “ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL DOCENTE” presentado por el (la) ciudadano (a) Karen Bianchi Titular de la cédula de identidad N° 16.641.460, para optar al título de Magister Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 18 días del mes de Enero año dos mil 16 .

Firma
C.I: 4.070.192

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

INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Karen Bianchi Cédula de Identidad: 16.641.460
Tutor (a): Amada Mogollón Cédula de Identidad: 4.070.192
Correo electrónico del participante: Karen.jbianchi@gmail.com
Título tentativo del trabajo: "ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL DOCENTE".
Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	30/01/15	2-3pm	Revisión del tema y título.	Revisión
2	28/02/15	5-7pm	Planteamiento del problema, objetivos de la investigación	Revisión y mejoras
3	21/04/15	4-6pm	Revisión de Capítulo I, Antecedentes.	Revisión y mejoras
4	29/05/15	3-5pm	Operacionalización de Variables	Revisión y mejoras
5	05/06/15	4-6pm	Marco Metodológico	revisión
6	15/07/15	2-3pm	Instrumento	Revisión y mejoras
7		5-7pm	Análisis de Resultados	Revisión y mejoras
8	27/11/15	5-6pm	Conclusiones y Recomendaciones	Redacción
9	13/01/16	3-5pm	Revisión general para entrega del proyecto	Revisión y mejoras

Título definitivo: "ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL DOCENTE".

Comentarios finales acerca de la investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado arriba mencionado.

Tutor (a)
Dra. Amada Mogollón
C.I: 4.070.192

Participante
Lic. Karen Bianchi
C.I: 16.641.460



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL DOCENTE**, presentado por la ciudadana Karen Bianchi, titular de la cédula de identidad 16.641.460, para optar al título de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

NOMBRE	APELLIDO	CÉDULA	FIRMA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Valencia, abril de 2016

DEDICATORIA

A DIOS por ser mi Padre, mi mano derecha, mi fortaleza y mi guía.

A MI MADRE ROSALÍA RODRÍGUEZ por ser una luz en mí vida, quien me ha enseñado que con amor y esfuerzo los frutos son buenos.

A MI PADRE, BRUNO BIANCHI quien me ha apoyado en todos mis proyectos y ha creído en mí.

A MI ESPOSO JESÚS GONZÁLEZ quien hizo posible este logro, por medio de su amor, apoyo y esfuerzo constante.

A MIS HERMANOS, por estar siempre presente en mi vida, brindándome ánimo y a quienes les dedico este logro obtenido.

A MI SEGUNDA MAMÁ FABIOLA BIANCHI DE NEAMTIU por llenar mi vida de consejos, enseñanzas y amor.

Karen Jeanette Bianchi Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por guiarme, darme la fuerza y llenarme de sabiduría para continuar día tras día.

A mis padres por darme la vida y fortalecer los proyectos y metas de mi vida.

A mi Esposo, Jesús González por creer y confiar en mí.

A mi tutora, la Dra. Amada Mogollón, por ser mi guía, apoyo y ejemplo a seguir.

A mis familiares, amigos y compañeros del Postgrado por brindarme ánimo para culminar este trabajo.

A la Universidad de Carabobo por ser mi casa de estudios, que me ha permitido espacios de crecimiento, desarrollo y formar parte de ella.

A todos los Profesores de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, quienes con sus conocimientos, trabajo y dedicación, motivaron mi crecimiento constante, especialmente a los profesores Miguel Alejandro Pérez y Luis Guanipa.

A todo el Personal del Programa “Comunidad y Familia”, Coordinadoras y Docentes quienes colaboraron en el desarrollo de este trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN	x
SUMMARY	xi
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE GRÁFICOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes	11
Bases Teóricas	15
Teoría de la Motivación.....	15
Teoría de la Motivación e Higiene.....	19
Teoría de Estilos de Liderazgo.....	22
Bases Conceptuales	27
Bases Legales	36
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de de Investigación	44
Diseño de la Investigación	44
Población	45
Muestra	46
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	46
Validez del Instrumento	47
Confiabilidad.....	47

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	pp.
Análisis e interpretación de los resultados	50
Conclusiones y Recomendaciones	68
Referencias	72
Anexos	75

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	pp.
1. Matriz de operalización de variables	42
2. Población	45
3. Rango del coeficiente de confiabilidad	49
4. Estilo de liderazgo autocrático	51
5. Estilo de liderazgo democrático	53
6. Estilo de liderazgo liberal	56
7. Estilo de liderazgo situacional	58
8. Motivación. Factores Intrínsecos	60
9. Motivación. Factores Extrínsecos	63
10. Motivación y Proceso de Cambio del Docente	66

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	16
2	Pirámide de las necesidades de Maslow	17
3	Teoría de la Motivación-Higiene	21
4	Fases centrales del proceso de la motivación	34
5	Necesidades y motivación	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Estilo de Liderazgo Autocrático.....	51
2	Estilo de liderazgo democrático	53
3	Estilo de liderazgo liberal	56
4	Estilo de liderazgo situacional	58
5	Motivación. Factores Intrínsecos	60
6	Motivación. Factores Extrínsecos	64
7	Motivación y Proceso de Cambio del Docente	66



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



**ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN
DEL DOCENTE**

Autora: Licda. Karen Bianchi
Tutora: Dra. Amada Mogollón
Año: Enero, 2016

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito, analizar el estilo de liderazgo y su incidencia en la motivación del docente del Programa Educativo No Convencional “Comunidad y Familia” en el Municipio Valencia, sustentado en las bases teóricas de la motivación de Maslow, motivación e higiene de Herzberg y estilos de liderazgo. Las teorías antes citadas refieren que son necesarias ya que motivan al ser humano a cambiar, mejorar e insertarse en un contexto gerencial tomando en cuenta de los objetivos investigados, con la finalidad de generar efectividad en la praxis educativa. La investigación, es de tipo descriptiva apoyada en un diseño de campo, con una población constituida por diecisiete docentes originando una muestra de doce sujetos a los cuales se les aplicó un instrumento constituido por 25 ítems de tres alternativas de respuestas policotómicas (siempre, casi siempre y nunca). La validez se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Coeficiente de Alfa Crombach, fue 0,81. Los resultados permitieron concluir que el estilo de liderazgo predominante en el coordinador del Programa “Comunidad y Familia” es el autocrático con tendencia al situacional, lo cual incide en los factores de higiene y motivadores del docente relacionados en el escenario de trabajo y su predominio en el contexto socio-laboral. En consecuencia, otorgar reconocimiento al logro y desarrollo de círculos de acción docente coadyuva a mejorar y optimizar la toma de decisiones grupales hacia la autogestión en la comunidad.

Palabras clave: liderazgo, motivación laboral, desempeño gerencial.

Línea de investigación: Procesos Gerenciales.



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



**LEADERSHIP STYLE AND ITS IMPACT ON THE TEACHERS'
MOTIVATION**

Author: Licda. Karen Bianchi

Tutor: Dra. Amada Mogollón

Year: 2016

SUMMARY

The present study had as purpose, analyze the style of leadership and its impact on the motivation of teachers of non-conventional educational program "Community and Family" in the Valencia Municipality, supported by theoretical base of motivation Maslow, motivation and hygiene of Herzberg and leadership styles. They refer the above theories are necessary because that motivate the human being to change, improve and inserted in a management context taking into account the objectives investigated, in order to generate effectiveness in educational practice. The research is descriptive supported in a field design, with a population of seventeen teachers resulting in a sample of twelve subjects which were applied an instrument consisting of 25 items of three alternative answers polytomous (always, almost always and never). The validity was performed using expert judgment and reliability through Cronbach Alpha coefficient, was 0,81. The results allowed to conclude that the prevailing leadership style with the coordinator of the program "Community and Family" is the autocratic with tendency to situational, which affects the factors of hygiene and motivating the teachers related on the stage of work and its predominance in the socio-labor. Therefore grant recognition to the achievement and development of teaching action circles contributes to improve and optimize the group decision making to self-management in the community.

Keywords: leadership, work motivation, managerial performance.

Research line: Management Processes.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas se han visto permeadas con los cambios que presentan las sociedades y el contexto socioeducativo que día a día exige una constante adaptación hacia el crecimiento en las áreas de conocimiento, información, nuevas tecnologías y las necesidades propias de cada comunidad, tomando en consideración la diversidad humana. En este sentido, dichos cambios reflejan la necesidad de un desarrollo organizacional guiado por líderes y su rol en la educación como pilares fundamentales en el engranaje y funcionamiento exitoso de las mismas.

El rol protagónico de la educación como proceso activo y reflexivo hacia el desarrollo de las sociedades tiene un gran alcance desde la escuela. Por ello el perfil del líder debe ser flexible a las transformaciones sociales, sin permanecer en viejos esquemas que no contribuyan al desarrollo de las competencias del docente, orientadas hacia el logro de los fines educativos. Así mismo, la gerencia educativa requiere un liderazgo que apropie competencias conceptuales, técnicas y humanísticas, donde esta última es fundamental para cumplir el rol de mediador de conflictos, resolver situaciones con eficiencia y eficacia, dirigir el trabajo en equipo, generar compromiso hacia la creación de un clima organizacional que optimice el desempeño organizacional.

En consecuencia, dirigir el proceso educativo y trabajo en equipo hacia el éxito, exige desde la escuela desarrollar un estilo de liderazgo adecuado, que permita mejorar las relaciones, optimizar el recurso humano de manera eficiente, e insertar al docente como ente activo, generando estrategias para motivar su desempeño, en aras de que su conducta dentro de la organización sea dirigida a mejorar el trabajo en equipo con los integrantes de la comunidad educativa, tomando en consideración la motivación como agente de cambio en el docente.

En vista de lo antes expuesto, es necesario emprender un estudio dirigido a analizar el estilo de liderazgo del coordinador docente y su vinculación con el docente adscrito al programa educativo No Convencional “Comunidad y Familia”, con la intención de generar en el área de conocimiento, elementos que lo vinculen con la línea de investigación y el carácter descriptivo de la misma, razón que conduce a estructurar los siguientes capítulos:

El Capítulo I, conformado por el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II, hace referencia al marco teórico, conformado por los antecedentes de la investigación relacionados con el objetivo de estudio, las bases teóricas, conceptuales y legales de sustento a la investigación y la tabla matriz de operacionalización de variables.

El Capítulo III, contempla los aspectos realizados para el desarrollo de la metodología constituida por el tipo de investigación, diseño, población, muestra, instrumento aplicado, así como la validación y la confiabilidad del mismo.

Por último, el Capítulo IV relaciona el análisis e interpretación de resultados de las variables de estudio, las cuales fueron examinadas porcentualmente por medio de las tablas y gráficos elaborados, permitiendo el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El mundo actual, se encuentra sumergido por constantes cambios que afectan el desarrollo económico de las naciones, dentro del cual se encuentra la educación como herramienta al servicio de la sociedad, responsable de potenciar dichos cambios hacia un mundo de oportunidades y crecimiento que vincule la función docente en los escenarios del campo socio-educativo. Por lo tanto, para propiciar el crecimiento en igualdad y condiciones, es necesario considerar el buen funcionamiento de las organizaciones educativas, las cuales deben tener capacidad de respuesta a las necesidades actuales, en donde la gerencia, el liderazgo y la motivación deben ir de la mano para formar una triada gerencial administrativa que influya, positivamente en el trabajo realizado por el docente y de resultados altamente positivos en la praxis educativa.

La conformación de la triada gerencial antes mencionada propicia la integración de elementos que deben combinarse en diferentes situaciones, y de manera específica el estilo de liderazgo, el cual ha tomado importancia en los renglones gerenciales dentro de las organizaciones educativas, evolucionando debido a las contingencias actuales del mundo moderno. Su importancia radica en dirigir el proceso administrativo utilizando estrategias que permitan unificar las fuerzas de los miembros de la organización además de cumplir con eficacia y eficiencia el logro de los objetivos planteados. También, se involucra otro elemento que influye y orienta el camino de un buen líder, es el de la motivación, la cual actualmente viene desarrollándose como una estrategia vanguardista de líderes destacados, ubicados en

empresas mundiales, cuya importancia es aplicable a cualquier nivel gerencial educativo.

Hoy en día, la búsqueda de la calidad educativa a nivel mundial conforma renglones de estudio y análisis que persiguen darle orientación al proceso educativo, en torno a esto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2014), en su Informe denominado “Enseñanza y Aprendizaje: Lograr la Calidad para todos”, plantea como estrategia ofrecer los incentivos apropiados para conservar a los mejores docentes en el sistema educativo, por ello:

Los sueldos son solo uno de los numerosos factores que motivan a los profesores, pero constituyen una consideración fundamental para atraer a los mejores candidatos y conservar a los mejores docentes. Es probable que una baja remuneración menoscabe la moral de los educadores y los induzca a abrazar otras carreras. (p. 51)

Bajo esta visión, se resalta la importancia que representa para los gobiernos la realización de mayores esfuerzos con miras al logro de excelencia y calidad en los docentes que impartan en los niños y niñas una educación con altos niveles de calidad humana, sin olvidar el liderazgo que debe ejercer el gerente educativo, propiciando los incentivos que abran un mejor acceso a la educación en forma equitativa, participativa, ética y con pertinencia social.

Con referencia a lo anterior, se puede evidenciar una discrepancia al analizar la Educación Superior en Venezuela presentada por Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA- Universia, (2011), en su informe Educación Superior en Iberoamérica, el cual muestra niveles poco satisfactorios con diferentes indicadores que intervienen en la calidad educativa, tales como: bajo índice de competitividad en 3,5%, el cual al

compararlo con Chile 4,7% manifiesta una diferencia significativa. Así mismo, en cuanto a las condiciones para participar en la economía basada en conocimiento, se evidenció una disconformidad en el funcionamiento del régimen de incentivo económico donde se encuentra su mayor debilidad en un escaso 2,5% al ser comparado con países como el Salvador y Nicaragua, los cuales superan el 30%. Estos factores además revelan problemáticas en el desarrollo institucional de Venezuela con 12% como el país más bajo en promedio, al contrastarlo con Portugal con 84%, situación expresada en inestabilidad política, baja efectividad gubernamental, débil imperio de la legalidad, corrupción y escasa responsabilidad de las autoridades oficiales ante la sociedad civil.

También, la situación antes presentada, tiene relación con la Ley del Plan de la Patria 2013-2019 (2013), en el contexto educativo nacional dentro del cual se inserta el docente con una serie de propuestas cuya función es propulsar la transformación del sistema educativo y promover una nueva orientación ética, moral y espiritual de la sociedad sustentada en los valores, con democracia y justicia social. En este sentido, se persiguen los principios de inclusión, participación y corresponsabilidad, desde la escuela a objeto de incrementar la participación de los diferentes sectores sociales que contribuyan a la puesta en marcha del Programa Comunidad y Familia, para favorecer la permanencia de los niños en la escuela y la misión educativa actual.

Este proceso de participación involucra la gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la finalidad de incorporar el liderazgo y los elementos incidentes en la motivación, acompañado de la participación protagónica de toda la comunidad educativa motivada hacia una conciencia social en los procesos de cambio que necesita la educación.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, es importante considerar que el Sistema Educativo en Venezuela, no incluye elementos tangibles que mejoren el estatus docente, ya que se enfoca básicamente en el proceso educativo y tampoco ofrece mayores estímulos e incentivos que estén acordes con las metas planteadas dentro de las políticas educativas. Bajo este escenario, existen factores generadores de estrés del docente cuyos rasgos de desmotivación, desinterés y baja calidad educativa, involucra el trabajo realizado, la insatisfacción por los bajos salarios y la falta de recursos en las escuelas. (Ramírez, D'Aubeterre y Álvarez, 2011 pp. 73-74).

Aunado a este escenario, se suman las limitadas probabilidades de desarrollo profesional que no permiten el ingreso, promoción y permanencia dentro de los escalafones de ascenso al sistema educativo público establecido en la Ley Orgánica de Educación del 2009, los cuales son estímulos importantes en el desarrollo de la carrera docente, situación que los desmotiva hasta desertar su profesión. En consecuencia, el gerente educativo debe potencializar sus cualidades sustentadas con liderazgo activo, incluyendo incentivos de reconocimientos, que sirvan de estímulos como elemento clave en el quehacer diario persiguiendo el logro de los fines establecidos.

Bajo estas líneas de dirección, la visión gerencial del liderazgo se convierte en eje de funcionamiento para un cumplimiento eficaz de la misión por la cual existe la organización educativa, orientada a los éxitos y fracasos en las instituciones y por otro lado la motivación, ha de tomarse en cuenta, al guiar las relaciones humanas existentes y la relación entre directivos y docentes de aula para que sea la mejor. En este sentido, se plantea que

líderes efectivos se puedan mantener motivados hacia la excelencia con el firme propósito de dar realce a la formación de los educandos.

En el mismo orden de ideas, desde un enfoque gerencial se puede visualizar las implicaciones relacionadas en los elementos analizados de liderazgo y motivación, expresados por Aldape (2008), quien manifiesta que “los aspectos relativos a las prácticas organizacionales tales como reglas, políticas del personal, prácticas administrativas y sistemas de retribución de la organización tienen un alto impacto en la motivación de los empleados.” (p. 58). De esta afirmación, se desprende la necesidad de tomar en cuenta todos estos elementos y conjugarlos con las características distintivas del personal, diseñando un ambiente que propicie una motivación y eleve los procesos gerenciales, a través de un liderazgo asertivo.

Todo lo anteriormente expuesto, apunta el reto que debe asumir el líder educativo actual, a fin de evitar dificultades mayores manteniendo en el docente un nivel de motivación como primer ingrediente de influencia positiva que facilite y garantice la noble labor día a día, tomando en cuenta las adversidades en el cual debe desenvolverse responsablemente en su contexto socio-educativo.

Desde la amplia visión reflejada en este escenario y en consecuencia el Programa Educativo no convencional “Comunidad y Familia”, perteneciente a la Dirección de Educación de la Alcaldía de Valencia, no escapa de la situación antes descrita, ya que en su cultura organizacional existen elementos positivos y otros que mediante la observación directa se pudo evidenciar en el personal docente, la existencia de un liderazgo con posibles problemas de desmotivación reflejados a nivel general; escasa actitud participativa, baja remuneración, inconformidad por exceso de

trabajo, bajos niveles de integración, problemas de comunicación, falta de apoyo entre docentes y limitada iniciativa para resolver problemas que ameriten tomar decisiones grupales.

En consideración de lo antes expuesto, se refleja un escenario actual que desde el liderazgo y la motivación del personal, podría influir en el desempeño docente e interferir en el desarrollo de las relaciones humanas y en consecuencia el logro de los objetivos educativos. Bajo esta premisa, es preciso formular la siguiente interrogante:

¿Es importante analizar el estilo de liderazgo y como incide en la Motivación del docente coordinador perteneciente al Programa Educativo No Convencional “Comunidad y Familia” Municipio Valencia?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el estilo de liderazgo y su incidencia en la motivación del docente adscrito al Programa Educativo No Convencional “Comunidad y Familia”. Municipio Valencia.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estilo del liderazgo que maneja el docente coordinador para optimizar el funcionamiento organizacional.
2. Describir los factores que intervienen en la motivación del docente con la finalidad de vincular la acción participativa en el contexto socio-educativo.
3. Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y la motivación para alcanzar un óptimo proceso de cambio en el docente.

Justificación

De acuerdo al significado que representa el liderazgo y la motivación durante el desarrollo de la investigación es necesario tomar en cuenta algunos elementos que justifican y dan importancia al hecho investigativo, lo cual trae como consecuencia mencionar algunas consideraciones, dentro de las cuales se destacan hablar del rol del liderazgo como agente motivador, para garantizar el enriquecimiento de la organización y la satisfacción del docente como elemento significativo que interviene positivamente el proceso educativo, directamente en el estudiante. Por lo tanto, se manifiesta la importancia y relevancia social de la presente investigación, a través de los resultados obtenidos brindarán aportes de interés al conocimiento, efectividad en el estilo de liderazgo, cumplimiento del proceso motivacional del docente, y desde un enfoque humanista, integrar el desarrollo armonioso de las relaciones interpersonales y beneficios como aporte pedagógico orientado hacia la calidad educativa.

En este sentido, el liderazgo en la gerencia educativa hoy en día, requiere permanecer en una constante búsqueda de desarrollo de competencias y de actualización, en la medida que las organizaciones cambian, las competencias del líder exigen una adecuación como proceso humano que debe estar conectado al cambio social existente.

En cuanto a la institución es de interés la investigación a realizar, ya que persigue ampliar caracteres de gran utilidad en el área gerencial, puesto que responde a diagnosticar el estilo de liderazgo existente en el Programa Comunidad y Familia y como se vincula a la motivación del docente, obteniendo beneficios en la gestión gerencial a desempeñar, tomando en cuenta que un docente desmotivado no puede desarrollar su praxis pedagógica de la mejor manera. Por ello, es importante focalizar los

intereses vitales en el liderazgo y mediar situaciones cotidianas que afectan el buen desempeño del personal docente, a través de estímulos motivadores.

Por otra parte, se espera que la puesta en práctica de la presente investigación pueda servir en futuras investigaciones como antecedente, permitiendo enriquecer la producción de conocimiento intelectual y científico a nivel universitario, y coadyuvar a dar respuestas a problemáticas existentes en el entorno socio-educativo del contexto venezolano y latinoamericano.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Esta fase la investigación consiste en la inmersión que representa el conocimiento existente encontrado durante la revisión de la literatura, en diferentes documentos tales como: compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que representan el estado del arte del conocimiento pasado y actual donde se visibilice la problemática en estudio. Bajo esta orientación, el proceso contribuirá a documentar cómo la investigación agrega valor a la literatura existente, y ubicación del área del conocimiento en la cual se desarrollará. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.64).

Antecedentes

Esta fase de la investigación, constituye la revisión del tema de estudio dentro del campo del conocimiento, por ello hace referencia a las investigaciones previas que mantienen relación con el propósito de estudio. (Orozco, Labrador y Palencia, 2002, p. 33). Su análisis se enmarca con antecedentes del tema a investigar tanto nacionales como internacionales.

En el ámbito internacional, Martínez (2012), en su trabajo titulado: Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una Institución Pública de Educación Media Superior, desarrollado en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad La Salle, Distrito Federal México, tuvo como propósito determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal

docente y administrativo, dicho trabajo se fundamentó en el modelo de liderazgo transformacional.

Para tal efecto se aplicó un cuestionario sobre datos sociodemográficos y organizacionales del Trabajador, en el cual se observó que principalmente las variables de resultado y no las variables de liderazgo, tienen una influencia directa significativa en la satisfacción con el actual empleo, pero no con la satisfacción hacia la libertad de decisión, ni con el salario actual.

Con referencia a la investigación anterior, esta permite afirmar que las variables de satisfacción organizacional, no se ven influenciadas directamente por las variables de liderazgo; sino más bien, por los resultados de dicho liderazgo. El liderazgo además incidió en la satisfacción del empleo, pero no presentó relevancia con la satisfacción hacia la libertad de decisión, ni con el salario, esta información aporta un valor agregado en la presente investigación, en cuanto a la influencia y alcance del liderazgo institucional en el contexto educativo mexicano.

En el contexto nacional, Gomes (2014), en su trabajo de investigación “Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las Instituciones Educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo”, tuvo como objetivo general analizar la relación existente entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas seleccionadas, se fundamentó en la teoría de Motivación de Maslow y la teoría de dos factores de Herzberg. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, apoyada en un diseño no experimental de campo, utilizando como técnica el método hermenéutico. Los resultados obtenidos reflejan que los líderes de las instituciones educativas estudiadas ejercen un liderazgo situacional, lo cual incide en el dinamismo del clima organizacional de dichas instituciones.

La investigación citada ofrece un valioso aporte a la presente investigación, ya que conduce a obtener una visión amplia de determinadas situaciones en instituciones educativas manifestando la relación del estilo de liderazgo con el clima organizacional, donde el dinamismo del gerente gestiona el desarrollo de fenómenos que influyen en la motivación de las personas hasta formar parte de la organización en beneficio de mejorar el comportamiento y rendimiento.

Seguidamente Mendoza, (2014) titulada: Factores Motivacionales que influyen en el desempeño del Gerente de Aula, cuyo propósito fundamental fue aportar un análisis de los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal docente de la E.B. José Ignacio Pulido, del Municipio Bejuma del Estado Carabobo, para lo cual utilizó la investigación descriptiva en un diseño de campo. El estudio se fundamentó en la teoría de Maslow, clasificando las cinco necesidades en mayores y menores. Entre los resultados de los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal docente, quedó evidenciado que tanto la remuneración, las condiciones de trabajo, y los factores extrínsecos, generan motivación en el trabajo del docente, ya que en la institución, los mismos no se motivan a realizar su trabajo; sólo lo consideran un compromiso de su labor, así mismo, se propuso recomendaciones tales como mejorar la política salarial y bonificaciones a fin de motivar al docente.

Este trabajo de investigación realizado por Mendoza, presenta una relación con la investigación a realizar sobre los estilos de liderazgo y su incidencia en la motivación del docente, refleja una visión acerca de los factores que influyen en la motivación y a consecuencia su desempeño en el ámbito gerencial educativo, es un aporte significativo para ser analizado desde el estilo gerencial, cómo el líder debe conocer y aplicar elementos que motiven al docente y mejorar el entorno socio-educativo.

Por otra parte Durán, (2012), desarrolló un trabajo de investigación, titulado: Estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo analizar el estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional de dicho departamento, las teorías que sirvieron de soporte en el desarrollo de la investigación fueron: Teoría de los Atributos o Cualitativa y Teoría de las tres necesidades de MacClelland, se desarrolló a través de una investigación descriptiva, apoyada en una investigación de campo, en cuanto a las conclusiones manifestadas el estilo de liderazgo del jefe de departamento es situacional, basado en valores, lo cual incide en el clima organizacional, además se diagnosticaron deficiencias en el canal de comunicación, en el sistema de recompensas e infraestructura de la organización.

Dicha investigación permite examinar la incidencia del liderazgo con el clima organizacional, lo cual plantea una aproximación con la investigación a realizar, para tal efecto, el análisis del estilo de liderazgo utilizado provee información relevante que interviene en el clima organizacional, en los canales de comunicación y en la motivación del personal como capital humano que desempeña sus labores día a día, mostrando factores desmotivadores que al ser analizados en la práctica gerencial, pueden optimarse.

Así mismo, Almonte (2011), en su trabajo titulado: El Liderazgo del Director Educativo en la Motivación de los Docentes de Aula, realizó una investigación con el objetivo general de determinar el efecto del liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula en la U. E. Luís Pérez Carreño, apoyada en la teorías de liderazgo, de comunicación y motivación; en el marco de una investigación descriptiva, con un diseño de

campo y de corte transaccional o transversal. Con esta investigación la autora concluyó que el estilo de liderazgo sobresaliente en el directivo de la institución es el autocrático interviniendo en la desmotivación laboral existente en los docentes, por lo cual sugirió incentivar la toma de decisiones a través de talleres y reuniones; así como ofrecer reconocimiento al logro y fomentar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

La anterior investigación presenta importante relevancia con la investigación actual, ofrece información en relación al análisis de la influencia del liderazgo en la motivación del docente de aula, en tal sentido evidencia un estilo de liderazgo, el cual dificulta las acciones gerenciales que deben ser desarrolladas tales como; involucrar al personal en las decisiones tomadas, así como en la identificación de las metas planteadas, incentivar a la participación, mejorar las relaciones interpersonales y adquirir sentido de pertenecía considerando los fines educativos.

Bases Teóricas

Las bases teóricas involucran un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado (Arias, 2006, p. 107). A continuación, se presentan las teorías aplicables al trabajo de investigación a fin de adoptar una perspectiva teórica que centre y promueva una adecuada comprensión del estudio.

Teoría de la Motivación

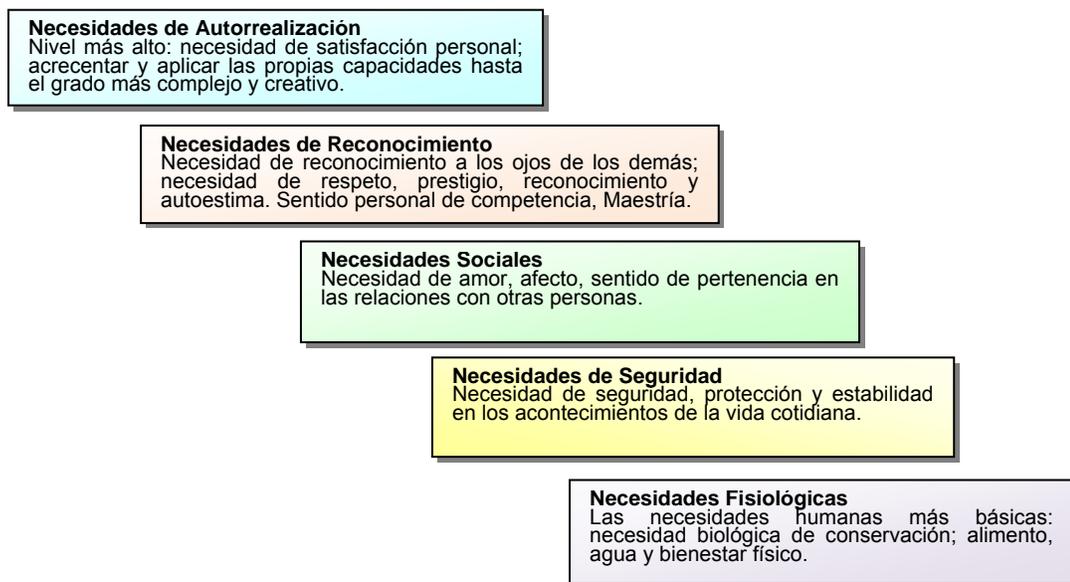
Jerarquía de las necesidades

La teoría de las necesidades humanas de Maslow, presenta un enfoque del individuo desde la necesidad como un deseo fisiológico o psicológico insatisfecho, donde intervienen la jerarquía de necesidades, de nivel inferior,

tales como: factores fisiológicos, de seguridad y sociales, y las necesidades de nivel superior que incluye factores de autoestima y de autorrealización. (Schermerhon, 2006, p. 285). Esta teoría es de gran importancia al comprender las necesidades de un individuo en cualquier contexto social, y como se enlazan formando un sistema interconectado, por ello gerentes y líderes requieren capacidad de establecer condiciones para que las personas puedan satisfacer sus necesidades propias por medio de su trabajo.

En la Figura 1, se observa cinco niveles de las necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización, los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados *necesidades de déficit* y el último nivel corresponde a la *autorrealización*, este representa la motivación de crecimiento o la necesidad de ser, su análisis en la administración moderna es determinante al identificar la insatisfacción en la jerarquía para motivar al individuo.

Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: Schermerhon 2006. (p.78)

La jerarquía se ordena de acuerdo a las necesidades primarias que dominan al organismo, como por ejemplo alimentarse y sentir seguridad, es más fuerte que la necesidad de amor. Así mismo, es importante resaltar que las necesidades superiores demandan mejores condiciones externas para hacerlas posibles, (familiares, económicas, políticas, educativas), son condiciones necesarias para que las personas puedan amarse unas a otras y hacer posible la autorrealización. (Maslow, 1987, pp.89-90). Las necesidades superiores y las necesidades inferiores tienen propiedades diferentes, sin embargo su inclusión en el repertorio de la naturaleza humana es fundamental y excepcional.

Figura 2. Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Hellriegel y Slocum 2009. (p.128)

Tal como se muestra en la figura 2 de la pirámide de Maslow, se evidencian niveles de las necesidades humanas, los cuales interaccionan a través de dos principios fundamentales en relación a la forma en que las necesidades del individuo afectan el comportamiento, el *principio del déficit*, sostiene que una necesidad satisfecha no motiva la conducta supone que las personas actúan para satisfacer sus necesidades insatisfechas. El *principio de progresión* sostiene que una necesidad en un determinado nivel no se activa hasta que la necesidad del nivel inferior ya esté satisfecha. (Schermerhon, 2006, p. 285). Esta condición del individuo supone la búsqueda de nivelar necesidades que se va apareciendo y desapareciendo paso a paso a través de la jerarquía.

Bajo estos principios movilizadores de las necesidades e intereses del individuo, además, Maslow (1987), plantea que la satisfacción genera nuevas motivaciones:

El ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves períodos de tiempo. Tan pronto se ha satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando éste se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano, y así sucesivamente. (p. 9)

Existe entonces en esta teoría dos hechos importantes; el ser humano nunca está satisfecho, excepto de una forma relativa o como si fuese sólo el peldaño de una escalera, y esas necesidades tienden a ordenarse en una especie de jerarquía de predominio. Esta pirámide que constituye la jerarquía de la motivación humana, implica satisfacer las necesidades más básicas del individuo (fisiológicas), hasta las necesidades más altas de la realización personal, cada persona le predominará una necesidad específica de acuerdo a su situación, experiencias, nivel cultural y tomar en cuenta que las necesidades de un individuo pueden cambiar con el paso del tiempo.

La jerarquía de las necesidades, ha merecido importancia por ser un fundamento importante en la historia de la Teoría Administrativa, e implica que los administradores pueden ayudar a los empleados a satisfacer sus necesidades importantes en el trabajo, así mismo, se debe tomar en cuenta esta realidad en el comportamiento organizacional a fin de que se aplique el correcto estudio de los individuos, los grupos y la correcta práctica de elementos motivadores en la organización.

Esta teoría presenta una relación con la problemática objeto de estudio, tomando en consideración la complejidad de las relaciones humanas inmersas en el contexto socio-educativo, en el cual el docente manifiesta un estado de inconformidad motivacional. En este sentido, la aplicación de los contenidos de dicha teoría, permite predecir la situación en relación a los problemas del docente en su motivación.

Teoría de la motivación e higiene

De igual manera, Herzberg realizó importantes contribuciones en el desarrollo de la psicología organizacional y en la administración de recursos humanos, desde su teoría de la motivación e higiene. Su análisis parte de la preocupación de que existían amplios conocimientos acerca del motivo por el cual la gente enfermaba, pero por el contrario muy poco se sabía lo que debía hacerse para que las personas se conservaran sanas en aspectos de salud física y psicológica.

Esta teoría de Herzberg citada por Robinns y Coulter (2005), propone “que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la motivación, en tanto que los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción en el trabajo”. (p.395). En tal sentido, se llamó *factores satisfactores* a los relacionados a procesos intrínsecos que generan

satisfacción laboral, influenciado por el contenido del puesto o los factores motivacionales, tales como:

- Sentido de logro
- Sentimiento de reconocimiento
- Sentido de responsabilidad
- Oportunidad para progresar
- Sentimientos de crecimiento personal

Regla: un buen contenido del puesto aumenta la satisfacción.

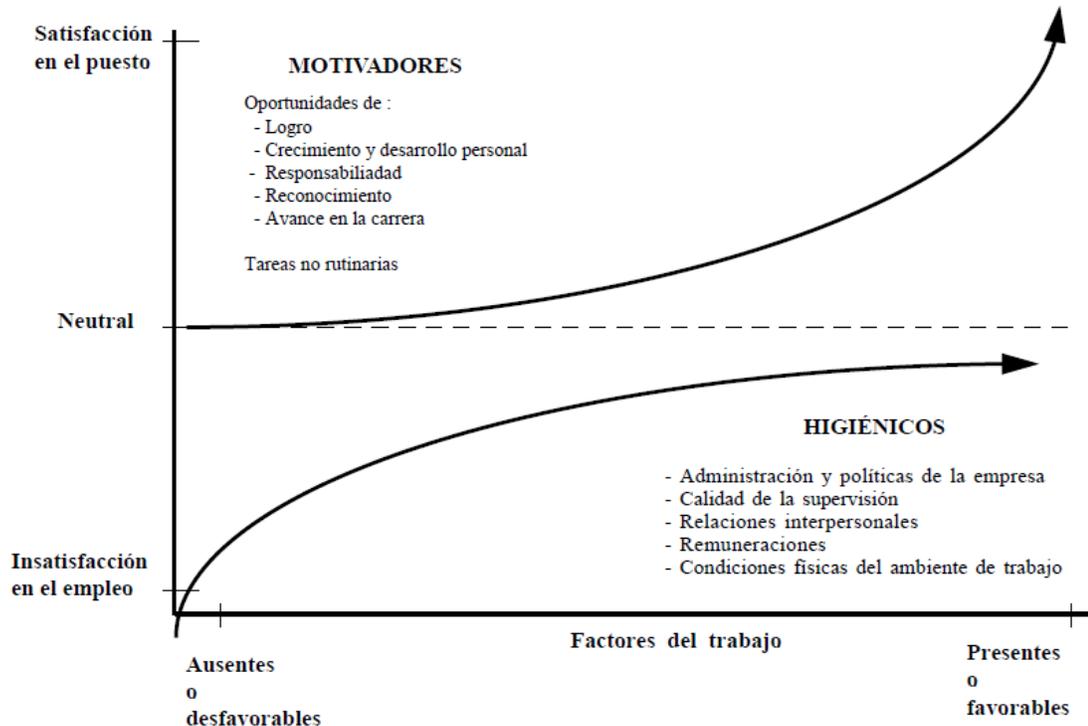
Así mismo, denominó *factores de higiene* o fuentes de insatisfacción laboral, a los que se encuentran influenciados por el contexto del puesto, relacionadas con el escenario de trabajo, por ejemplo:

- Condiciones de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Políticas organizacionales
- Calidad de la supervisión
- Sueldo o salario base

Regla: un contexto deficiente del puesto aumenta la insatisfacción. (Schermerhorn, 2006, p.297).

A continuación, la figura 3 refleja de manera gráfica la interacción de elementos motivadores e higiénicos desde el entorno laboral, donde las oportunidades de motivación generan satisfacción en el puesto y las de higiene, satisfacción al estar presentes e insatisfacción al estar ausentes, desde el empleo a nivel general.

Figura 3. Teoría de la Motivación-Higiene



Fuente: Pinto 2002, p. 82

Como se muestra en la figura, tanto los factores motivadores e higiénicos cumplen un papel importante, considerando la administración de recursos humanos como la base gerencial de una organización, las organizaciones educativas por su parte, requieren sumarse a la gestión apropiada de estos recursos humanos, tomando en cuenta la naturaleza del puesto de trabajo del docente, su responsabilidad social, su crecimiento y desarrollo profesional. Esta teoría guarda una relación importante con la presente investigación porque propone a los gerentes educativos una visión diferente a la idea errada de que la motivación es un proceso simple, que incluye básicamente buen salario y condiciones físicas del ambiente, al contrario, considera que la satisfacción se relaciona directamente con elementos

motivadores intrínsecos, que se direccionan hacia el reto de asumir el puesto de trabajo y por otra parte, los factores de higiene, dirigidos a eliminar la insatisfacción, básicamente proveer armonía en el entorno laboral respecto a las condiciones existentes y las políticas de la empresa.

En este sentido, es importante considerar la complejidad en este proceso motivacional, ya que un docente puede tener satisfactores como insatisfactores en un momento determinado. Por ello, la gerencia bien dirigida debe incluir, además de los factores de higiene, todos aquellos factores motivadores que accedan al empleado, enriquecerse en su puesto de trabajo y satisfacer sus necesidades de crecimiento personal.

Teoría de Estilos de Liderazgo

En algunas de las primeras definiciones de los estilos de liderazgo, se fueron clasificando según el uso de autoridad y el comportamiento del líder frente a los subordinados. Los estudios de Kurt Lewin y sus colaboradores desarrollaron tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal.

Liderazgo autocrático

Este liderazgo, describe características muy particulares, según Robbins y Coulter (2005), “es el líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados.” (p.424). De este concepto se desprende las características básicas de este liderazgo: concentración del poder únicamente en el líder, es unidireccional, espera la obediencia a sus órdenes y decisiones, asume la responsabilidad considerando que los subordinados no tienen capacidad de decidir sobre los procedimientos requeridos dentro de la organización.

El liderazgo autocrático manifiesta el poder y la autoridad en su mando, se encuentra centrado en el hecho de que su participación es vital para el desarrollo de las actividades del grupo, volviéndose indispensable su presencia para el funcionamiento del equipo de trabajo, además el comportamiento del equipo se manifiesta con una elevada tensión, frustración y agresividad. (Chiavenato, 2006, p. 107).

Este estilo de liderazgo se observa actualmente, a pesar de desarrollar ventajas en la competencia de las organizaciones del mundo de hoy y ser personas muy capacitadas y seguras de sí misma, no es el liderazgo más recomendado debido a los daños que ocasionan; algunos trabajadores pueden llegar a sentirse infravalorados o que no pertenecen a la empresa, por lo que tienden a bajar el rendimiento y generar el fracaso de importantes organizaciones. Este liderazgo al tener centrado el poder en sí mismo, no propicia la participación de los miembros de la organización en las decisiones, por ello puede iniciar un proceso de desmotivación, desinterés y sentimientos reprimidos, que influyen en el sentido de pertenencia, el desconocimiento de las personas de la misión y visión, generando indisciplina y problemas de conducta.

Liderazgo Democrático

El estilo democrático, según Robbins y Coulter (2005), describen a un “líder que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación al decidir los métodos de trabajo y objetivos y a usar retroalimentación como oportunidad para capacitar a los empleados” (p.424). Este liderazgo es muy visible al ser desarrollado por líderes de influencia positiva e integradora de su personal hacia la misión y visión de la organización, el engranaje y la sinergia entre el equipo de trabajo, eleva el desempeño, la cooperación y la productividad. Por su parte

Koontz y Weihrich (2004), señalan al respecto que el líder democrático “consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación” (p.539). Este estilo de liderazgo, es llamado democrático o participativo, desarrolla cualidades propias a nivel grupal, de manera tal que el líder conduce y orienta al grupo, y le da un enfoque amplio a la participación de las personas.

Es importante resaltar, que el estilo de liderazgo se relaciona con la teoría de motivación en un sentido directo dentro de la función del líder, ofrece al individuo inmerso en su realidad laboral, la recepción de estímulos tanto intrínsecos al recibir gratificaciones propias internas a consecuencia de coexistir en un ambiente estimulante y positivo, y extrínsecos, ya que coadyuva a un escenario donde el debate, la participación, las relaciones interpersonales y la integración grupal, generan en el subordinado un clima de satisfacción entre el líder y compañeros de trabajo.

Liderazgo liberal

Este estilo de liderazgo, según Robbins y Coulter (2005), manifiestan que el líder “generalmente da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considere adecuada” (p. 424). Refleja unas características propias en relación al uso reducido de su poder, en este sentido, el esfuerzo básico del líder es determinar los objetivos, las directrices y accede al grupo la autonomía que requieran para realizar la planificación dirigida al logro de las metas, se presta disponible de ser necesario pero otorga libertad al grupo durante el desempeño de las funciones básicas.

Este estilo de liderazgo puede acarrear debilidades en la organización; ya que no existe una estructura formal por lo cual los altibajos se presentan

reflejados en niveles de producción, las tareas se desarrollan al azar, se reflejan problemas de relaciones interpersonales y en ocasiones poco respeto al líder. (Chiavenato, 2006, p. 107).

Según los resultados obtenidos de esta teoría acerca de los estilos de liderazgo citados previamente, el estilo más eficaz, se enfoca hacia el estilo participativo o democrático por contribuir con una buena relación de cantidad, calidad en el trabajo. Por otro lado, tanto autocrático como democrático evidenciaron resultados mixtos en términos de desempeño, sin embargo determinar cuál es el estilo apropiado es difícil, considerando aspectos como satisfacción y motivación de los miembros de la organización, y su relación directa a la eficiencia y eficacia. Esta teoría guarda relación con la presente investigación, ya que enmarca comportamientos gerenciales dentro de un estilo de liderazgo, donde el conocimiento obtenido, accede a generar una perspectiva gerencial, valora la actitud del docente hacia sus compromisos, responsabilidades y desempeño.

Liderazgo situacional

Este modelo de liderazgo fue propuesto por Hersey y Blanchard, plantean que los líderes efectivos ajustan su comportamiento y estilo dependiendo de la disposición favorable de sus seguidores para trabajar en una situación dada, esta *disposición favorable* se basa en qué tan capaces, dispuestos y seguros estén sus seguidores para desempeñar tareas requeridas. Así mismo, la combinación de los posibles estilos de liderazgo dirigidos a la conducta orientada hacia la tarea y hacia las relaciones humanas son los siguientes:

- **De delegación:** Cuando el grupo asume la responsabilidad de las decisiones de la tarea; un estilo de baja orientación hacia la tarea como hacia las relaciones humanas.
- **Participativo:** Cuando se desarrolla el intercambio de ideas y la participación en la toma de decisiones sobre las instrucciones para realizar la tarea; un estilo de baja orientación hacia la tarea y una orientación alta hacia las relaciones humanas.
- **De vendedor:** Cuando se explican las instrucciones de la tarea de una manera que nos ayuda y es persuasiva; un estilo de alta orientación tanto hacia la tarea como hacia las relaciones humanas.
- **De mando:** Cuando se dan instrucciones específicas para la tarea y se supervisa estrechamente el trabajo; un estilo de alta orientación hacia la tarea y de baja orientación hacia las relaciones humanas, es más informativo. (Schermerhorn, 2006, pp. 271-272).

En relación a ello, Koontz, Wehrich y Cannice (2012) reflejan que el líder “utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia” (p.418). Por lo tanto, la teoría de liderazgo situacional busca la inclusión de los seguidores, se centra en que el estilo de liderazgo debe ajustarse a situaciones específicas, condiciones existentes, a manera de reflejar una adaptación dirigida a las necesidades de los empleados, en la búsqueda de encontrar una fórmula correcta del estilo del líder adaptado a la disposición y capacidad del subordinado.

Bajo este mismo enfoque, el líder debe tomar acciones, entre ellas diagnosticar en cuál etapa se encuentra el empleado frente a la asignación de tarea y proceder a desarrollar el estilo que se ajuste a esa necesidad organizacional de acuerdo al equipo de trabajo, el estilo de mando o informativo o de vendedor, exige condiciones muy particulares del líder a

modo de comunicación y compenetración del trabajo, en la etapa de modelo participativo, las funciones del líder son menos notorias al enfatizar al subordinado su participación en los procesos. Por último, la delegación es cuando existen niveles de confianza, capacidad del subordinado de realizar las funciones sin la estricta supervisión, en esta etapa el líder se muestra atento pero más relajado, ya que ha delegado funciones de acuerdo a evaluaciones de desempeño, sólo requiere supervisar y estar atento por si existe alguna situación que requiera su atención.

En cuanto a la relación de la teoría de liderazgo situacional con la presente investigación, se centra en el análisis que se pretende realizar a fin de interpretar esta teoría y su vinculación al área gerencial centrada en el liderazgo, básicamente el comportamiento del líder, el cuál determine si esta teoría guarda relación con la actitud del coordinador, sus compromisos y responsabilidades dirigidos al desempeño docente, permitiendo evaluar criterios que pueden ser tomados en cuenta en el desarrollo de un liderazgo acertado.

Las organizaciones educativas cuentan con un valioso talento humano, los gerentes identifican la productividad gracias a las personas, en este sentido, cada escenario de trabajo cuenta con una diversidad de grupos, impregnados de intereses, capacidades y actitudes diferentes, por ello, los líderes deben abordar un liderazgo efectivo utilizando la motivación como motor para mantener la competitividad.

Bases Conceptuales

Líder

El líder es la persona encargada de dirigir, administrar y direccionar el propósito de un grupo de personas, a propósito, Robinns y Coulter (2005),

enuncian que el líder es “alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial” (p.422). En este sentido, un líder puede ser asignado o surgir en un grupo de trabajo, como encargado de mediar en las personas y el entorno, debe enfocar sus esfuerzos en el logro de los objetivos institucionales con pertinencia, estabilidad emocional, comunicación enérgica y sociabilidad.

Liderazgo

El liderazgo es un elemento vital de la administración, la capacidad para ejercer un liderazgo eficiente se encuentra inmersa en los procesos administrativos, por lo tanto, Koontz y Weihrich (2004), definen el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (p. 532). El liderazgo exige ajustar comportamientos positivos en las personas, de una manera entusiasta que no requiera un dominio sino estímulos motivadores al individuo, y éste por sí mismo direcciona sus esfuerzos individuales y grupales hacia el beneficio de la organización.

Bajo este mismo enfoque, Chiavenato (2008), expresa que el liderazgo es la “habilidad que tiene un individuo para influir en otros para actuar de cierta manera mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, la preocupación y el apoyo” (p. 247). Para tal efecto, el líder contribuye de manera primaria al alcance de las metas establecidas por medio del uso adecuado de sus habilidades conceptuales, humanistas y técnicas.

Poder

Los fundamentos del liderazgo efectivo residen en la forma como un gerente ejerce su poder para influir en el comportamiento de otras personas. Al respecto, Schermerhorn, (2006), plantea que el poder “es la capacidad

para hacer que otra persona haga algo que usted desea que realice, o para hacer que las cosas sucedan como usted lo desea” (p. 263). Las investigaciones evidencian que el éxito de un ejecutivo en el liderazgo, requiere la necesidad de poder, no como control para intereses personales, sino de influir y controlar de modo positivo a otras personas en la búsqueda del bien común organizacional.

Estilo de liderazgo

Para un líder contar con algunas características propias, no garantiza por sí mismo el éxito en el liderazgo, para Schermerhon (2006), el estilo de liderazgo “es el patrón recurrente de conductas que muestra un líder” (p. 267). En este sentido, las teorías conductuales del liderazgo persiguen establecer el estilo de liderazgo apropiado y que mejor funcione, a fin de ser aplicado por los líderes en el beneficio de la organización.

Motivación

La motivación es un proceso del individuo, donde se conjugan necesidades propias con estímulos internos y externos que buscan compensar la necesidad primaria; Hellriegel y Slocum (2009), plantean que “la motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas” (p.126). De una manera similar, Koontz y Wehrich (2004), definen la motivación como “un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p.497). La motivación como fuerza interior es muy importante en el desarrollo del individuo, sin embargo es importante considerar que no solo ésta es necesaria durante el buen desempeño de los miembros, en este

sentido aspectos relacionados al desarrollo de competencias y destrezas también cobran un papel importante.

En este entorno organizacional se persigue el logro de la meta establecida, de acuerdo a esto, el desarrollo de la motivación en el ámbito laboral implica que el líder realice acciones con las que aspira satisfacer deseos e impulsos a fin de incitar a su equipo de trabajo a actuar de una determinada forma.

En consideración a lo antes expuesto, Robbins y Coulter (2005), se refieren a la motivación como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.392). Por lo tanto, esta definición expresa tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades, requeridos por el docente al desarrollar procesos motivaciones que mejoren su capacidad.

Importancia de la motivación

La motivación aplicada a la teoría administrativa describe las fuerzas internas del individuo que conducen al nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo invertido en el trabajo. Su importancia radica en que la aplicación de elemento motivadores inmersa en el liderazgo, alienta a las personas a trabajar arduamente, crea las condiciones para despertar el entusiasmo por el trabajo, en este sentido, una fuerza laboral fuertemente motivada, es indispensable para que se logren resultados de alto desempeño y de manera constante en las organizaciones. (Schermerhon, 2006, p. 294). Por lo tanto, la efectividad de una organización requiere atender las fases de la administración: planificación, organización, dirección y control, por lo que

debe considerar en su programación de actividades, aspectos relacionados hacia los empleados e integrar la motivación y generación de estímulos positivos, que despierte en las personas el deseo de ser miembros productivos de la organización, canalizar sus energías hacia el logro de metas establecidas.

Cambio en las personas

El cambio en las personas es un proceso complejo en lo que abarca cambio de actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, los gerentes han utilizado diferentes técnicas de desarrollo Organizacional (DO) durante el cambio estratégico para mejorar el trabajo entre los individuos y los grupos de las organizaciones trabajen con mayor eficiencia, entre ellas el desarrollo de técnicas tales como la formación de equipos, la retroalimentación, el desarrollo intergrupar, así mismo se centra en el cambio desde el individuo y mejorar la calidad de las relaciones interpersonales. (Robinns y Coulter, 2005. p. 318).

Manejo de la resistencia al cambio

Un individuo se puede resistir al cambio por diferentes razones: incertidumbre, hábito, preocupación por pérdida personales y por la creencia de que el cambio no beneficia a la organización. El cambio puede ser una amenaza para el personal de una organización, reemplaza lo conocido por ambigüedad e incertidumbre, generalmente los miembros deben asumir nuevas funciones, adquirir habilidades técnicas y existe miedo por tener un desempeño deficiente. Otra resistencia al cambio es que el ser humano establece hábitos, rutinas en el día a día y los cambios generan fractura de depender a dar una respuesta programada a algo establecido.

Un empleado en ocasiones cree que el cambio es incompatible con los objetivos e intereses de la organización y puede existir una manifestación positiva de resistencia al cambio que será benéfico para la organización. En tal sentido, el gerente debe emprender acciones gerenciales para reducir la resistencia al cambio tales como: educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, manipulación - control y la coerción. Es importante aplicar diferentes técnicas que sean necesarias y acordes para crear una cultura organizacional consciente de los cambios en la actualidad como parte de la dinámica organizacional. (Robinns y Coulter, 2005. pp. 319-320).

Recompensa Intrínseca

Schermerhorn, (2006), define a una recompensa como “un resultado de trabajo con valor positivo para el individuo” (p.284). La conducta de una persona depende, en parte, de los tipos de resultados esperados, algunos actúan como recompensa intrínseca, esta es la recompensa psicológica que experimenta la persona de forma directa, tales como; sentimiento de realización, el aumento del amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas. (Stoner, Freeman y Gilbert 1996, p.500). Esta recompensa proviene del interior del individuo y se autoadministra, ocurre de manera natural cuando un individuo se encuentra realizando sus funciones y obtiene satisfacción por el logro de metas, accede a la obtención de estímulos motivacionales al realizar las actividades que le gusta, mejorar el espíritu competitivo, ampliar esfuerzos; en este sentido, el crecimiento del individuo al satisfacer sus necesidades individuales, contribuye a logro de las metas organizacionales.

Recompensa extrínseca

La motivación desde una perspectiva dinámica de la interacción de los individuos con el medio ambiente, se perciben estímulos externos que movilizan los intereses del individuo, en este sentido Stoner et al. (1996) expresan que la recompensa extrínseca es la “recompensa brindada por un agente externo, por ejemplo un supervisor o un grupo de trabajo” (p. 501). De acuerdo a lo anterior, las recompensas extrínsecas como estímulo motivacional, son otorgadas por otra persona, pueden ser: bonos, reconocimientos, elogios, ascensos, asignaciones especiales, descansos.

Las organizaciones educativas cuentan con un talento humano valioso, los gerentes identifican la productividad gracias a las personas, en este sentido, cada contexto laboral cuenta con una diversidad de grupos, impregnados de intereses, capacidades y actitudes diferentes. Por ello, los líderes deben abordar un liderazgo efectivo utilizando la motivación y las recompensas extrínsecas como motor para mantener la competitividad. Un escenario de trabajo motivador produce recompensas extrínsecas a los miembros de la organización, a su vez, estas generan estímulos hacia las recompensas intrínsecas del individuo, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

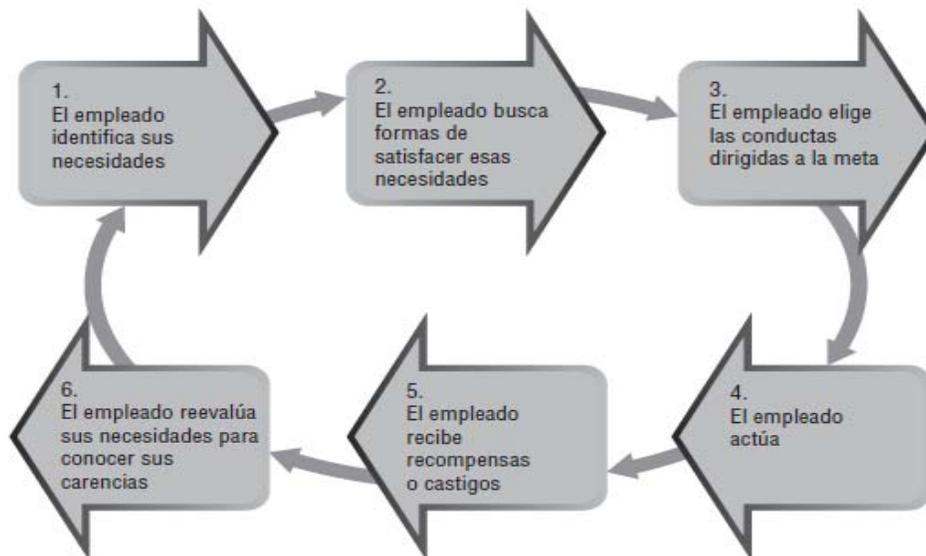
Ciclo motivacional

Es el proceso de satisfacción de una necesidad humana, donde el organismo permanece en un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad, esto provoca un estado de tensión y desequilibrio, lo que conlleva comportamientos o acciones para satisfacer la necesidad. Cuando ésta se ha satisfecho, el individuo experimenta una liberación de tensión y regresa al estado anterior, además existen barreras que pueden impedir su

satisfacción, lo que mantendría el estado de tensión o por otra parte, compensación con la satisfacción de otra necesidad. (Chiavenato, 2006, p.102).

Así mismo, en la figura 4 se refleja las fases centrales del proceso de motivación, donde el ciclo motivacional manifiesta una naturaleza dinámica en las necesidades; el empleado las identifica, busca una forma de satisfacerlas, elige las conductas que dirijan la meta, actúa, recibe recompensas o castigos y las reevalúa nuevamente para conocer sus carencias, si finalmente llega a satisfacerla, el organismo retorna a su estado de equilibrio hasta que otro estímulo se presente.

Figura 4. Fases centrales del proceso de la motivación



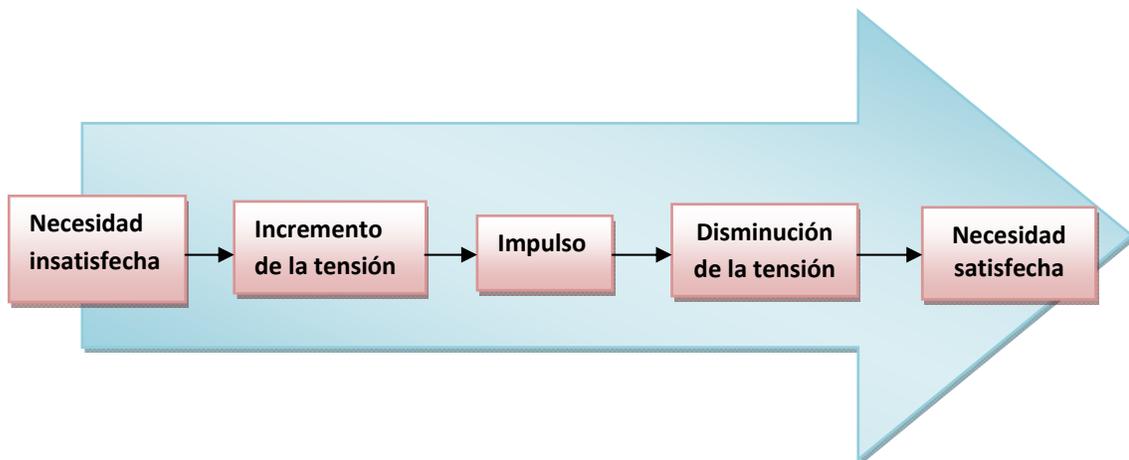
Fuente: Hellriegel y Slocum 2009. (p.128)

Necesidad

Una necesidad, es una deficiencia fisiológica o psicológica que provoca que ciertos efectos parezcan atractivos para el individuo, en este sentido una

necesidad no satisfecha provoca tensión, la cual inicia un impulso por satisfacerla, esta intensidad del impulso o esfuerzo aplicado, va a depender de la tensión, a mayor tensión, mayor será el impulso o esfuerzo para reducirla. (Robbins y DeCenzo, 2008, p.217). El empleado que labora en una actividad, tiene deseos de satisfacer una o más necesidades que poseen un valor personal, esta intensidad generada lo impulsa a satisfacerlas por medio de acciones precisas, de esta manera disminuye progresivamente la tensión y se satisface, su desarrollo continuo genera un proceso motivacional en el individuo. Esta dinámica sobre las necesidades y motivación se puede observar a continuación en la figura 5.

Figura 5. Necesidades y motivación



Fuente: Robbins y DeCenzo, 2008, (p. 217)

En consideración a lo antes expuesto, la figura 5 complementa la idea previa acerca del ciclo motivacional, donde toda insatisfacción genera tensión e impulso de cubrirla, y la satisfacción de la necesidad es básicamente una liberación de tensión logrando el equilibrio homeostático inicial.

Higiene Laboral

La higiene laboral pretende garantizar un entorno en el espacio laboral saludable y seguro, Chiavenato (2008), la define como “conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña” (p. 475). Atendiendo a estas consideraciones, se debe realizar un diagnóstico en las organizaciones educativas a fin de prevenir las condiciones de trabajo en el entorno laboral saludables e higiénicas, que contribuyan a un sano desarrollo del clima laboral.

Estos elementos incluyen elementos físicos tales como: iluminación, ventilación, temperatura, higiene, comodidad; elementos del entorno psicológico tales como: relaciones humanas positivas, estilo de administración participativo, actividades agradables y motivadoras; elementos de principios ergonómicos tales como: tamaño de instalaciones adecuadas, equipos disponibles necesarios para cumplir funciones, y elementos de salud ocupacional: los cuales se enfocan en evitar cualquier riesgo que afecte la integridad y la salud del personal, disminuyendo las condiciones de estrés en el trabajo.

Un entorno laboral agradable proporciona relaciones interpersonales, mejora la productividad, disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo, la desmotivación y la rotación de personal. Los gerentes deben asumir el reto de procurar que el entorno laboral sea agradable.

Bases legales

Esta investigación está fundamentada legislativamente en las leyes y reglamentos que establecen las directrices y criterios del progreso del ser

humano, enmarcado en deberes y derechos, inmersos en los derechos sociales, que movilizan el proceso de desarrollo de la nación.

La motivación como proceso que moviliza al ser humano, requiere de condiciones propias para su desarrollo, todo individuo tiene contemplado deberes, derechos y garantías; a nivel organizacional la gerencia debe garantizar las condiciones apropiadas para el buen desarrollo de la organización, enmarcado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), Ley Orgánica del Trabajo (2012) y la Ley Orgánica de Educación (2009).

De acuerdo a lo enunciado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Capítulo VI De los Derechos Culturales y Educativos, establece:

Artículo 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

La educación es la plataforma que guía el conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de las comunidades, así como el preservo de las raíces venezolanas. En vista de lo antes expuesto, la gerencia educativa desde la escuela requiere promover la participación activa de todos los actores, el liderazgo debe contribuir en las soluciones a las problemáticas existentes y mejorar el Sistema Educativo.

Artículo 104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

En este artículo, se destaca la elevada misión social de la educación, la cual debe permanecer bajo la tutela de personas capacitadas y en correspondencia a ello, la gerencia educativa involucra garantizar el perfil apropiado del docente hacia la calidad educativa, fortaleciendo su actualización permanente como proceso humano a lo largo de su vida profesional e incluir actividades de reconocimiento e incentivo a su labor que contribuyan a la autorrealización en el proceso de motivación personal.

En este mismo orden de ideas, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en el Capítulo V sobre las Condiciones Dignas de Trabajo, plantea lo siguiente:

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

En este sentido, el espacio donde hace vida el docente debe ser manejado desde la gerencia, cuidando elementos del clima organizacional en aspectos de planta física, ambiente laboral adecuado que genere bienestar, propicie el desarrollo de las potencialidades y la participación activa en los procesos educativos. Además, es menester mantener una salud integral y niveles de motivación en un ambiente acorde a su desempeño profesional.

En relación con la Ley de Orgánica de Educación (2009), se contemplan artículos que hacen referencia al desarrollo de los principios, derechos, garantías y deberes en la educación:

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.

Considerando los principios de la educación el pluralismo, la justicia social y corresponsabilidad, como ejes que movilizan el proceso educativo, el docente como persona principal que media en la interacción con sus estudiantes, no debe ser un ente ajeno al quehacer educativo, la pertinencia social implica ser un ente activo en la transmisión de los valores y conocimientos que nutran el fortalecimiento de las futuras generaciones de

relevo en el país, por ende desde la institución educativa debe reflejarse el respeto y una cultura para la paz por medio de una gerencia efectiva, logrando los fines educativos establecidos.

Respecto al Estado Docente, la Ley Orgánica de Educación (2009), en el **artículo 5:**

El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

Bajo estas líneas de este importante artículo, se recoge la idea central de la función del Estado Docente como garante del Sistema Educativo, le corresponde desarrollar las políticas educativas en concordancia con los Planes de la Nación, el Estado garantizará la competencia del docente así como las condiciones, materiales, dotaciones e infraestructura. Es trascendental el cumplimiento de todas las condiciones previas ilustradas, a fin de darle relevancia al proceso educativo hacia la transformación social desde la transformación del individuo en el marco de la motivación como fuerza interna de cambio.

Así mismo, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), señala en el artículo 6, numeral 6, algunos deberes del personal docente tales como, cumplir con eficacia y eficiencia los procesos administrativos dentro de la praxis educativa, cubrir las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, control, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.

Por ello, la visión del proceso educativo como proceso administrativo desde la gerencia, no debe estar divorciado de aspectos de planificación, dirección, evaluación y control, que integren al docente en la participación activa y eficaz, fortaleciendo la transformación educativa.

TABLA 1. MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Analizar el estilo de liderazgo y su incidencia en la motivación del docente adscrito al Programa Educativo No Convencional “Comunidad y Familia”, Municipio Valencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
					DOCENTE
1. Diagnosticar el estilo del liderazgo que maneja el docente coordinador para optimizar el funcionamiento organizacional.	Estilo de liderazgo	El estilo de liderazgo “es el patrón recurrente de conductas que muestra un líder”. (Schermerhon, 2006, p. 267)	Autocrático	Comunicación descendente	1
				Directrices a cumplir	2
				Confianza en subalternos	3
			Democrático	Toma de decisión grupal	4
				Debate y retroalimentación	5-6
				Tipo de autoridad	7
			Liberal	Actuación de subalternos	8
				Control de actividades	9
				Relación con subalternos	10
			Situacional	Especificación de tareas	11
				Habilidad y disposición docente	12
				Comunicación abierta	13

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
					DOCENTE
2. Describir los factores que intervienen en la motivación del docente con la finalidad de vincular la acción participativa en el contexto socio-educativo.	Motivación	La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas. (Hellriegel y Slocum, 2009, p.126).	Factores Intrínsecos	Ascensos	14
				Responsabilidad	15
				Reconocimiento y logro	16
				Autorrealización	17
			Factores extrínsecos	Condiciones de trabajo	18
				Remuneración	19
				Seguridad	20
				Supervisión	21
				Política de la empresa	22
			Proceso de cambio del docente	Relaciones interpersonales	23
Capacitación del Docente	24				
Formación de equipo	25				
3. Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y la motivación para alcanzar un óptimo proceso de cambio en el docente.					

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El capítulo metodológico es de gran interés e importancia dentro de las fases de la investigación, pues plantear una metodología acertada garantiza que las relaciones y los resultados o conocimientos emanados se acerquen a la mayor confiabilidad, por medio de procedimientos que guíen los objetivos de la investigación. Este capítulo describirá: Tipo y Diseño de Investigación, Población y Muestra, Instrumento, Técnicas de Recolección de Datos y Confiabilidad, Validez y Análisis de Datos.

Tipo de Investigación

Los estudios descriptivos según Hernández, Fernández y Baptista (2006), pretenden medir o recoger información, detallando situaciones objetos de estudios y cómo se manifiestan. En este sentido el tipo de investigación según el autor citado, “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 103). De esta definición se desprende el carácter descriptivo de la investigación desarrollada mediante la comprobación de objetivos, los cuales buscan describir y analizar fenómenos que intervienen entre las variables de estudio dentro del contexto gerencial socio-educativo.

Diseño de la Investigación

El presente estudio se enmarca en una investigación con diseño de campo, según Palella y Martins (2006) “es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (p. 97). Es decir, el diseño de campo se adapta como estrategia de desarrollo en la recolección de la información desde la realidad, obteniendo un valor significativo en el análisis del estilo de

liderazgo y su incidencia en la motivación del docente adscrito al Programa Educativo no convencional “Comunidad y Familia”.

Población

En una investigación es fundamental establecer la población para determinar y seleccionar la muestra, dicha población representa el universo de un fenómeno de estudio o de investigación, incluye la totalidad de unidades de análisis que integra dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio constituyendo un conjunto de N de entidades que participan de una determinada característica. (Tamayo, 2006 p. 176).

La población de esta investigación está conformada por 17 Docentes adscritas Programa Educativo No Convencional “Comunidad y Familia”, entre las cuales: 1 Coordinador General, 4 Coordinador Docente y 12 Docentes, repartidas en la siguiente distribución por espacio educativo desarrollado en cada Centro de Desarrollo Comunitario (C.D.C):

- a) C.D.C Bucaral: 1 coordinador docente y 03 docentes.
- b) C.D.C Federación: 1 coordinador docente y 03 docentes.
- c) C.D.C Bella Florida: 1 coordinador docente y 03 docentes.
- d) C.D.C Ezequiel Zamora: 1 coordinador docente y 03 docentes.
- e) 1 Coordinador General (Dirección de Educación de la Alcaldía de Valencia).

Tabla Nº 2. Población

Coordinador / Docente	Cantidad
Coordinador General	1
Coordinador docente	4
Docente	12
Total	17

Adaptación: Bianchi (2015)

Muestra

La muestra en esencia es un subgrupo de la población, Hernández et al. (2006) la definen como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 240). A partir de la población definida, para esta investigación se tomará la muestra a través del muestreo no probabilístico intencional, según Palella y Martins (2006) quienes expresan que “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, las cuales reciben el nombre de tipo” (p. 124). Considerando las características de la población, la muestra a seleccionar estará constituida por el grupo de (12) docentes, reflejadas en la tabla N° 2 de la población.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Esta técnica consta en recopilar la información fundamental en toda investigación, la técnica empleada en este estudio es la encuesta, de acuerdo al autor citado anteriormente la define como “técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 111). Dicha técnica permite recabar las opiniones de las personas dentro de la muestra, de acuerdo al interés central de la investigación.

El instrumento a utilizar para recolectar la información será un cuestionario, según Hernández et al. (2006), es un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.310). Así mismo, dicho cuestionario a aplicar, consta de (25) ítems o preguntas cerradas, con opciones de respuesta de escala tipo likert que miden la frecuencia de uso de la escala valorativa: Siempre, Algunas veces, y Nunca, Según Wrenn citado por (Busot 1991, p. 219). El instrumento fue aplicado considerando estas características.

Validez del Instrumento

En relación a la validez, según Hernández et al. (2006), “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 277). De este enunciado, se desprende que la validez de un instrumento de recolección de datos debe relacionarse a la estructura de la investigación en cuanto a la problemática, los objetivos, las variables e indicadores, cuidadosamente seleccionados y definidos para el estudio en el diseño del instrumento.

Con referencia a lo anterior, la validez del contenido del instrumento se refiere al grado en que la medición representa de manera clara las variables a medir reflejadas en el contenido, en este sentido los autores (2006), definen la validez como el “grado en el que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 278). Lo que se traduce que las variables estarán claramente definidas con sus indicadores.

Para tal efecto, esta investigación, utilizará la validez a través de juicio de expertos, al respecto, Hernández, Fernández y Batista (2010) plantean que la “validez de expertos se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos, en el tema” (p.204). Para ello, se seleccionaron tres (3) expertos en el área gerencial educativa, quienes determinaron si los ítems diseñados en el cuestionario representado en su contenido por los indicadores, guardan relación a los objetivos planteados en la investigación.

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, referidas al grado en que su aplicación

repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales, consistentes y coherentes. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 277).

En este sentido, la confiabilidad del instrumento garantiza el cumplimiento de la rigurosidad científica requerida para la ejecución de la investigación, la cual debe contener en los ítems el contenido dirigido a la medición de las variables. Para la elaboración del cuestionario se utilizó el contenido definido en el cuadro de la matriz de las variables, de los elementos a investigar.

En este orden de ideas, para el cálculo de la confiabilidad del instrumento se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según Hernández et al. (2006), mide la consistencia interna de los ítems, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Este coeficiente de confiabilidad es muy recomendado cuando el instrumento utiliza alternativas de múltiples respuestas, finalmente, la fórmula por el cual se calcula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{(N - 1) \left[\frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2_x} \right]}$$

Donde:

α = coeficiente de confiabilidad.

N = número de ítems de la escala.

$S^2(Y_i)$ = sumatoria de la varianza de los ítems.

S^2_x = varianza de toda la escala.

Los resultados de la aplicación de ésta fórmula tienen un rango de respuesta entre cero (0) y uno (1), donde un coeficiente cero significa confiabilidad nula, mientras que obtener uno, representa una confiabilidad perfecta. Así mismo, el coeficiente de confiabilidad del instrumento de

recolección de datos se calculó por medio del Programa estadístico SPSS versión 17,0, obteniendo el siguiente resultado:

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100.0
	Excluidos	0	.0
	Total	10	100.0

a. La Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de Confiabilidad

Cronbach's Alpha	Nº de Elementos
.811	25

Se obtuvo como resultado 0,81 por lo tanto el coeficiente de confiabilidad del cuestionario aplicado a las docentes del Programa Educativo “Comunidad y Familia”, es muy alta, representando un resultado confiable y satisfactorio al medir condiciones adecuadas en la aplicación del instrumento, en concordancia con los criterios de decisión planteados en la Tabla 3, acerca del rango de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach, mostrado a continuación:

Tabla 3. Rango del coeficiente de confiabilidad

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1,00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Palella y Martins, 2006.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de resultados, consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis o preguntas formuladas, y las teorías planteadas en el marco teórico, a fin de evaluar si confirman las teorías o no, y generar debates con la teoría ya existente. (Bernal, 2006 p. 204).

Para la realización del análisis de datos e interpretación de resultados en base al instrumento aplicado a la población docente del Programa “Comunidad y Familia”, se analizaron las variables objeto de estudio, orientadas por los indicadores de acuerdo a cada dimensión. A partir de las respuestas obtenidas por medio del cuestionario, se examinó la frecuencia o porcentaje, realizando una exploración de los datos más relevantes encontrados, posteriormente se presentan en tablas y gráficos, con el análisis individual de cada ítem, haciendo énfasis en el aval teórico que soporta dicha investigación, a fin de obtener una visión general de los objetivos propuestos en la investigación.

VARIABLE: Estilo de Liderazgo

DIMENSION: Liderazgo Autocrático

INDICADORES:

- Comunicación descendente (ítem 1).
- Directrices a cumplir (ítem 2).
- Confianza en subalternos (ítem 3).

ÍTEMS:

Considera usted que el coordinador docente:

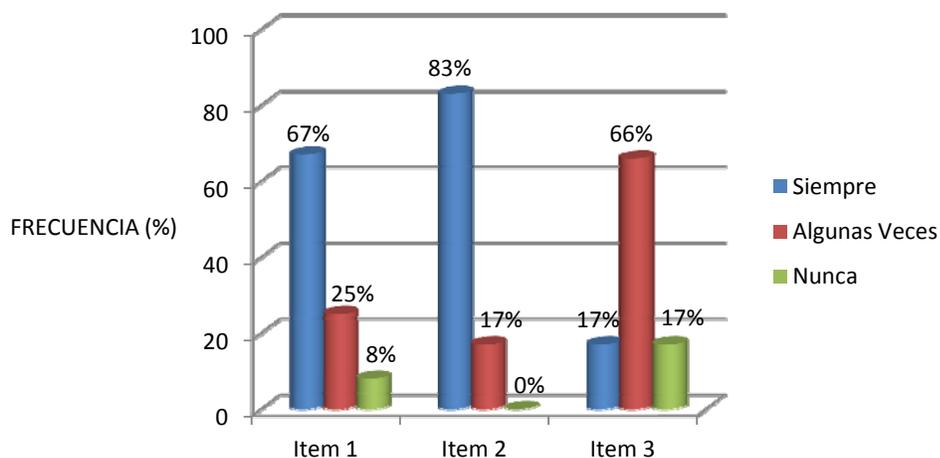
1. Realiza la toma de decisiones y luego las comunica al personal.
2. Establece las tareas y asigna a la persona para su ejecución.
3. Es el único capaz de tomar decisiones importantes.

Tabla Nº 4. Estilo de liderazgo autocrático

ITEMS	ALTERNATIVAS							
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
1	8	67	3	25	1	8	12	100
2	10	83	2	17	0	0	12	100
3	2	17	8	66	2	17	12	100

Adaptación: Bianchi (2015). Instrumento aplicado a docentes.

Gráfico Nº 1. Estilo de Liderazgo Autocrático



Interpretación Tabla N° 4

Esta tabla está constituida por los ítems 1, 2 y 3. A continuación se presenta la interpretación del ítem 1: el mismo refleja cómo se desarrolla la comunicación descendente desde el liderazgo autocrático, donde el proceso de toma de decisiones proviene principalmente del coordinador, luego las comunica a su grupo en porcentajes 67 por ciento siempre, 25 por ciento algunas veces y 8 por ciento nunca. En este sentido, Kontz et al. (2012) expresan que un líder autocrático, es quien ordena y espera cumplimiento, es dogmático, positivo, establece recompensas y castigos en cuanto a su capacidad de control del grupo.

El ítem N°2 “establece las tareas y asigna a la persona para su ejecución”, la población objeto de estudio refleja de manera predominante en 83 por ciento que el líder siempre dicta las formas de trabajo, y 17 por ciento algunas veces. Este panorama, expresa la autoridad centralizada en el líder, así como también la mayor responsabilidad en la toma de decisiones, y un nivel de confianza bajo.

El indicador correspondiente al ítem N° 3, definió la opinión del docente respecto a considerar al coordinador como el único capaz de tomar decisiones importantes, por lo cual 17 por ciento expresó siempre, 66 por ciento algunas veces y 17 por ciento nunca. En base a estos resultados, se interpreta que el coordinador, no es el único capaz de tomar decisiones importantes y refleja inconformidad con este ítem evaluado respecto a la posición del grupo frente a un liderazgo autocrático. El liderazgo autocrático, se evidencia en elevados indicadores en el equipo del Programa “Comunidad y Familia”, donde el coordinador realiza la toma de decisiones (comunicación descendente) y luego las comunica al personal, además es quien establece las tareas, asigna a la persona y muestra niveles bajos de confianza en los subalternos.

VARIABLE: Estilo de Liderazgo

DIMENSION: Democrático

INDICADORES:

- Toma de decisión grupal (ítem 4).
- Debate y retroalimentación (ítems 5 y 6).
- Tipo de autoridad (ítem 7).

ÍTEMS:

Considera usted que el coordinador docente:

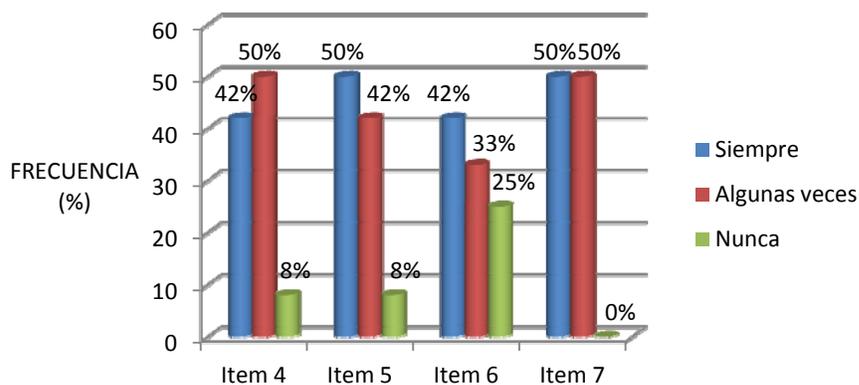
4. Está de acuerdo a que el grupo docente participe en el proceso de toma de decisiones.
5. Toma en cuenta las sugerencias o ideas del docente, estimulando la participación.
6. Realiza debates con los docentes y retroalimenta al finalizar actividades importantes.
7. Delega funciones en el equipo docente constantemente.

Tabla Nº 5. Estilo de liderazgo democrático

ÍTEMS	ALTERNATIVAS							
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
4	5	42	6	50	1	8	12	100
5	6	50	5	42	1	8	12	100
6	5	42	4	33	3	25	12	100
7	6	50	6	50	0	0	12	100

Adaptación: Bianchi (2015). Instrumento aplicado a docentes.

Gráfico Nº 2. Estilo de liderazgo democrático



Interpretación Tabla N° 5

La variable Estilo de Liderazgo en la dimensión Democrático, realiza una revisión general de la participación del grupo en la toma de decisiones, la cual consta de los ítems 4, 5, 6 y 7.

En el ítem N° 4, se recolectó información al respecto, donde 42 por ciento manifestó que siempre el coordinador está de acuerdo a que el grupo docente participe en el proceso de toma de decisiones, 50 por ciento algunas veces y 8 por ciento nunca, este indicador evalúa la toma de decisión grupal, y revela elevada participación del grupo docente en la misma.

En el ítem N°5, respecto al indicador debate y retroalimentación, persigue indagar si el coordinador toma en cuenta las ideas o sugerencias del docente, estimulando la participación, el mismo refirió 50 por ciento siempre, 42 por ciento algunas veces y 8 por ciento nunca. Así mismo, el ítem N° 6 del mismo indicador, se valora la realización de debates con los docentes y retroalimentación al finalizar actividades importantes, la información recolectada manifestó 42 por ciento siempre, 33 por ciento algunas veces y 25 por ciento nunca. Estos resultados reflejan una discrepancia en cuanto al desarrollo del grupo a través de los debates y retroalimentación como proceso de crecimiento y mejora continua, ambos ítems reflejan debilidad en un liderazgo participativo en el coordinador, a consecuencia se desaprovechan en el grupo oportunidades de recibir estímulos positivos por medio del proceso de retroalimentación, y generar un ambiente estimulante, lo cual es de beneficio en los procesos de motivación extrínseca del individuo.

Por otro lado, el ítem N° 7, en relación al tipo de autoridad, se propuso examinar si el coordinador delega funciones en el equipo docente

constantemente, evidenciando una elevada delegación de funciones, 50 por ciento siempre y 50 por ciento algunas veces, se puede considerar bajo estos resultados, que el coordinador docente, define un tipo de autoridad de delegación al realizarla continuamente en el equipo de trabajo, permitiendo mantener al grupo, en la expectativa y con metas a cumplir constantemente.

Este estilo de liderazgo, según Robbins y Coulter (2005), describen a un “líder que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación al decidir los métodos de trabajo y objetivos y a usar retroalimentación como oportunidad para capacitar a los empleados” (p.424). Estos resultados permiten visualizar un estilo de liderazgo democrático, no muy predominante en el Programa Comunidad y Familia, donde se desarrollan elementos que lo identifican, sin embargo los ítems más destacados fueron incorporar al grupo docente en el proceso de toma de decisiones y delegar funciones.

VARIABLE: Estilo de Liderazgo

DIMENSION: Liberal

INDICADORES:

- Actuación de subalternos (ítem 8).
- Control de actividades (ítem 9).
- Relación con subalternos (ítem 10).

ÍTEMS:

Considera usted que el coordinador docente:

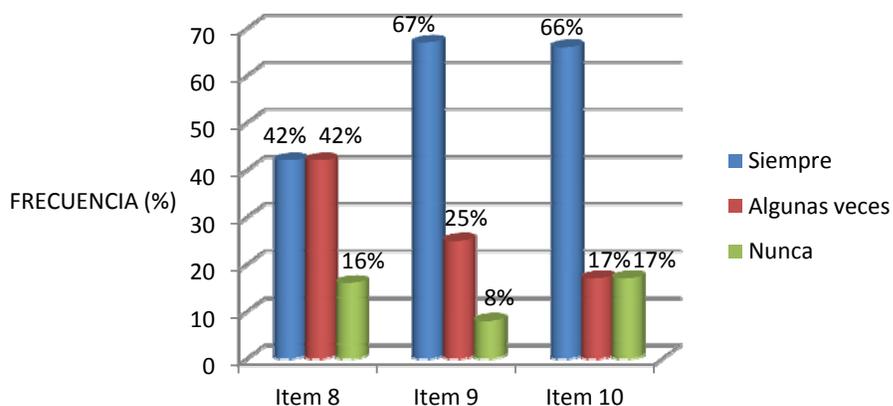
8. Permite que el docente aplique sus ideas y soluciones con libertad.
9. Ejecuta evaluación y control durante el desarrollo de las actividades.
10. Mantiene comunicación y da apoyo al equipo docente en el desarrollo de las actividades.

Tabla Nº 6. Estilo de liderazgo liberal

ITEMS	ALTERNATIVAS							
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
8	5	42	5	42	2	16	12	100
9	8	67	3	25	1	8	12	100
10	8	66	2	17	2	17	12	100

Adaptación: Bianchi (2015). Instrumento aplicado a docentes.

Gráfico Nº 3. Estilo de liderazgo liberal



Interpretación Tabla N° 6

La interpretación de la variable estilo de liderazgo liberal, se tomaron en cuenta los indicadores 8, 9 y 10 para reflejar el accionar del líder bajo este perfil. En el ítem N° 8, se refleja si el coordinador permite que el docente aplique sus ideas y soluciones con libertad, 42 por ciento respondió siempre, 42 por ciento algunas veces y 16 por ciento nunca, estos resultados al encontrarse de manera dispersa evidencian que no se otorga al docente libertad plena para emplear sugerencias ante situaciones presentadas.

Por su parte el ítem N° 9 en cuanto a la ejecución de evaluación y control durante el desarrollo de las actividades, 67 por ciento respondió siempre, 25 por ciento algunas veces y 8 por ciento nunca, partiendo de los resultados obtenidos, el estilo de liderazgo liberal en este ítem no refleja fuerza, ya que el coordinador se muestra activo en evaluar y controlar las actividades, siendo característica opuesta de este estilo de liderazgo, y se acerca más al estilo de liderazgo democrático.

El ítem N° 10, refleja principalmente si el coordinador mantiene comunicación y da apoyo al equipo docente en el desarrollo de las actividades, 66 por ciento siempre, 17 por ciento algunas veces y 17 por ciento nunca, de acuerdo a los resultados obtenidos, existe buena relación entre el coordinador y su grupo docente, aunque los resultados no reflejan la totalidad, establecer buenos canales de comunicación y dar apoyo al grupo es un elemento fundamental durante el desarrollo del un liderazgo exitoso. Sin embargo, el líder liberal según Koontz et al. (2012) “utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia” (p.418), por consiguiente, este estilo de Liderazgo no manifiesta elevada presencia en el Coordinador del Programa Comunidad y Familia.

VARIABLE: Estilo de Liderazgo

DIMENSION: Situacional

INDICADORES:

- Especificación de tareas (ítem 11).
- Habilidad y disposición docente (ítem 12).
- Comunicación abierta (ítem 13).

ÍTEMS:

Considera usted que el coordinador docente:

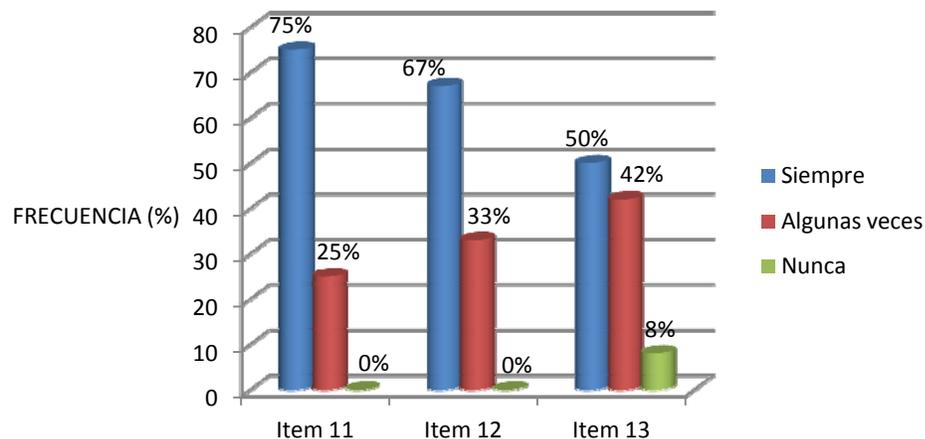
11. Establece instrucciones específicas para la tarea y supervisa el trabajo constantemente.
12. Delega responsabilidades al equipo de trabajo según su competencia.
13. Comunica las estrategias para facilitar las tareas y comparte las decisiones.

Tabla Nº 7. Estilo de liderazgo situacional

ÍTEMS	ALTERNATIVAS							
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
11	9	75	3	25	0	0	12	100
12	8	67	4	33	0	0	12	100
13	6	50	5	42	1	8	12	100

Adaptación: Bianchi (2015). Instrumento aplicado a docentes.

Gráfico Nº 4. Estilo de liderazgo situacional



Interpretación Tabla N° 7

El estilo de liderazgo bajo la dimensión situacional, persigue determinar en la población objeto de estudio, la frecuencia en los indicadores: especificación de tareas, habilidad, disposición docente y comunicación abierta. El ítem N° 11, refleja si el coordinador establece instrucciones específicas para la tarea y supervisa el trabajo constantemente, el mismo evidenció 75 por ciento siempre y 25 por ciento algunas veces, esto confirma lo establecido en la teoría de liderazgo situacional de mando, en el cual se dan disposiciones específicas en la tarea y se supervisa estrictamente el trabajo; es de alta orientación hacia la tarea y de baja orientación hacia las relaciones humanas, es más informativo. (Schermerhorn, 2006, p. 272). Este estilo de liderazgo demuestra una disposición no muy favorable de libertad al grupo docente, ejerce más control, y no genera espacios de confianza entre el coordinador y el grupo docente.

Así mismo, el ítem N° 12, manifiesta si el coordinador toma en cuenta la habilidad y disposición docente al delegar responsabilidades en el equipo de trabajo según su competencia, lo cual se obtuvo 67 por ciento siempre y 33 por ciento algunas veces. Esta cualidad es notoria en el coordinador, quien delega funciones, siempre y cuando observe capacidad y disposición del docente a cumplir con los objetivos.

En referencia a las respuestas obtenidas en el ítem N° 13, “comunica las estrategias para facilitar las tareas y comparte las decisiones”, se obtuvo 50 por ciento siempre, 42 por ciento algunas veces y 8 por ciento nunca. Estos resultados combinan en el líder la función participativa dentro de liderazgo situacional, un estilo de alta orientación tanto a las tareas como en las relaciones humanas. El estilo de liderazgo situacional, obtuvo elevada frecuencia en las respuestas, lo cual permite diagnosticar el estilo que maneja el coordinador, en el Programa Comunidad y Familia.

VARIABLE: Motivación

DIMENSION: Factores Intrínsecos

INDICADORES:

- Ascensos
- Responsabilidad
- Reconocimiento y logro
- Autorrealización

ÍTEMS:

Considera usted que el coordinador docente:

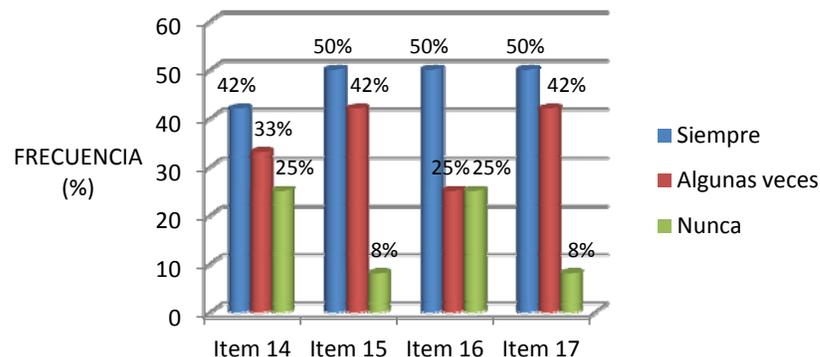
14. Promueve ascensos u oportunidades a los docentes para su desarrollo profesional.
15. Delega responsabilidad en el docente otorgándole oportunidades de asumir nuevos retos.
16. Ofrece reconocimiento al logro de los objetivos por el trabajo que realizan los docentes.
17. Motiva al docente hacia el logro de metas establecidas.

Tabla Nº 8. Motivación. Factores intrínsecos

ÍTEMS	ALTERNATIVAS							
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
14	5	42	4	33	3	25	12	100
15	6	50	5	42	1	8	12	100
16	6	50	3	25	3	25	12	100
17	6	50	5	42	1	8	12	100

Adaptación: Bianchi (2015). Instrumento aplicado a docentes.

Gráfico Nº 5. Motivación. Factores intrínsecos



Interpretación Tabla N° 8

La dimensión de los factores intrínsecos dentro de la variable motivación, permite generar una visión del desarrollo de la motivación del equipo de trabajo, a través de los ítems 14, 15 16 y 17. En el Ítem N° 14, en cuanto a la promoción de ascensos u oportunidades al docente para su desarrollo profesional dentro de la institución, refleja 42 por ciento siempre, 33 por ciento algunas veces y 25 por ciento nunca, en este sentido, se interpreta que no existen mayores elementos intrínsecos de motivación a través del desarrollo profesional u oportunidades para progresar, ascender y hacer carrera, lo cual son estímulos necesarios en el desarrollo del individuo, tomando en consideración la Jerarquía de las Necesidades, en la más alta se encuentra la autorrealización, como elemento inmerso dentro de la complejidad de la naturaleza humana. (Maslow, 1987 pp.89-90).

Por su parte, el Ítem N° 15, valora el indicador de responsabilidad en el grupo, refleja si el coordinador delega responsabilidad en el docente otorgándole oportunidades de asumir nuevos retos, se observó 50 por ciento siempre, 42 por ciento algunas veces y 8 por ciento nunca. Por lo tanto, generar sentido de responsabilidad como elemento de satisfacción laboral en la motivación intrínseca del individuo, es desarrollada generalmente por el coordinador en el grupo, es importante considerar la asignación de responsabilidades desde un liderazgo transformacional, a fin de mejorar los procesos de motivación en el docente, dirigir al grupo de una manera entusiasta, permite aprovechar proactivamente la delegación de tareas, evita caer en la rutina, genera metas a corto plazo y cumplirlas favorece el desarrollo de la motivación intrínseca en el individuo al alcanzar sus objetivos.

Así mismo, el ítem 16, evalúa si el coordinador ofrece reconocimiento al logro de los objetivos por el trabajo que realizan los docentes, en tanto 50 por ciento siempre lo realiza, 25 por ciento algunas veces y 25 por ciento nunca. En este sentido, la Teoría de la Motivación de Higiene propuesta por Herzberg, plantea agentes satisfactores, relacionados a procesos intrínsecos que generan satisfacción laboral, tales como; sentimiento de reconocimiento, sentido de logro, los cuales influyen en el contenido del puesto aumentando la satisfacción. (Schermerhorn, 2006, p.297). Esta regla, propuesta por la teoría, proporciona información oportuna, los resultados obtenidos evidencian inconsistencia, un grupo docente sí recibe estímulos de reconocimiento al logro, mientras otro no, lo cual genera desmotivación.

Continuando con el ítem N° 17, en relación al indicador autorrealización, fue importante determinar si el coordinador motiva al docente hacia el logro de metas establecidas, los resultados obtenidos fueron 50 por ciento siempre, 42 por ciento algunas veces y 8 por ciento nunca. El análisis de estos resultados, refleja indicadores que favorecen en su mayoría al proceso de motivación docente, sin embargo, es importante resaltar que las necesidades del individuo pueden cambiar con el paso del tiempo, además, el principio de progresión sostiene que una necesidad en un determinado nivel no se activa hasta que la necesidad del nivel inferior ya esté satisfecha. (Schermerhorn, 2006, p. 285). En este sentido, la búsqueda de satisfacción de necesidades van apareciendo y desapareciendo durante la jerarquía, y el individuo requiere cubrir sus necesidades primarias, hasta llegar a las más altas de la realización personal. Bajo estas consideraciones, los resultados obtenidos, reflejan un proceso de desmotivación en el nivel más alto de la jerarquía de las necesidades de Maslow, desconociendo, si las necesidades inferiores planteadas se encuentran satisfechas.

VARIABLE: Motivación

DIMENSION: Factores Extrínsecos

INDICADORES:

- Condiciones de trabajo (ítem 18).
- Remuneración (ítem 19).
- Seguridad (ítem 20).
- Supervisión (ítem 21).
- Política de la empresa (ítem 22).

ÍTEMS:

Considera usted que el coordinador docente:

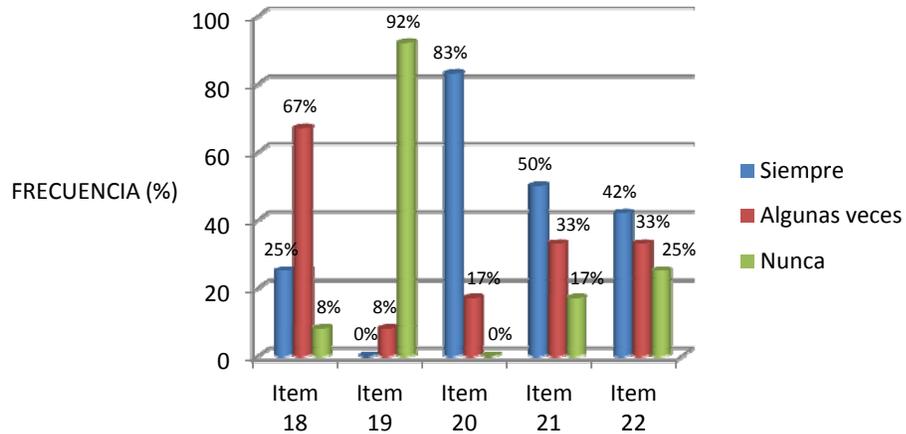
18. Proporciona condiciones óptimas que motivan al docente a participar en las actividades.
19. El salario percibido está conforme con el trabajo que realiza el docente.
20. Le es importante mantener las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
21. Realiza la supervisión al docente como acompañamiento para mejorar su desempeño.
22. Promueve políticas de administración de la institución que motivan al docente.

Tabla Nº 9. Motivación. Factores Extrínsecos

ÍTEMS	ALTERNATIVAS							
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
18	3	25	8	67	1	8	12	100
19	0	0	1	8	11	92	12	100
20	10	83	2	17	0	0	12	100
21	6	50	4	33	2	17	12	100
22	5	42	4	33	3	25	12	100

Adaptación: Bianchi (2015). Instrumento aplicado a docentes.

Gráfico N° 6. Motivación. Factores Extrínsecos



Interpretación Tabla N° 9

En relación a la dimensión factores extrínsecos de la motivación, la tabla N°8 representa los ítems 18, 19, 20, 21 y 22. El ítem N° 18 refleja si el coordinador proporciona condiciones optimas que motivan al docente a participar en las actividades, lo cual reveló un 25 por ciento siempre, 67 por ciento algunas veces y 8 por ciento nunca. Bajo estos criterios, se interpreta que las condiciones proporcionadas por el coordinador no son las mejores para motivar al docente hacia la cooperación, desarrollo y participación de las actividades, en efecto se evidencia un escaso liderazgo participativo, lo que incide negativamente en la motivación extrínseca generando condiciones de insatisfacción en el puesto de trabajo.

Seguidamente, el ítem N° 19 genera una visión acerca de la opinión del docente en cuanto a su remuneración, si el salario percibido está conforme con el trabajo que realiza, expresando los resultados de mayor énfasis en la investigación que establecen una vinculación en la desmotivación laboral: 8 por ciento algunas veces y 92 nunca. De estas evidencias se refleja la principal fuente de insatisfacción e inconformidad laboral, donde la regla propuesta por Herzberg en relación a los factores

de higiene, analiza que un contexto deficiente del puesto aumenta la insatisfacción. (Schermerhorn, 2006, p.297).

Por otro lado, el indicador de seguridad, expresado en el ítem N° 20, indica si el coordinador considera importante mantener las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, el cual expresó 83 por ciento siempre y 17 por ciento algunas veces. Por lo tanto, se considera que las condiciones de seguridad e higiene a nivel general, son satisfactorias al generar un clima organizacional positivo en cuanto a elementos de ambiente físico, sin embargo, en pocas ocasiones no ocurre, generando inconformidad e inseguridad en el desarrollo de las funciones diarias, de igual manera puede incidir en la motivación docente.

El ítem N° 21, determina si el coordinador realiza la supervisión docente como acompañamiento para mejorar su desempeño, donde 50 por ciento manifestó siempre, 33 por ciento algunas veces y 17 por ciento nunca. Estos resultados reflejan en el plano emocional del individuo, un factor extrínseco importante en el proceso de motivación, que interviene en el desempeño docente, como lo es la supervisión, sin embargo, se interpretan insuficientes oportunidades de mejoramiento profesional que genere motivación a través de la supervisión docente, como resultado produce niveles de insatisfacción en sujetos de la población objeto de estudio.

Posteriormente el ítem N° 22, demuestra si el coordinador promueve políticas de administración de la institución que motivan al docente, en tanto 42 por ciento manifestó siempre, 33 por ciento algunas veces y 25 por ciento nunca. A partir de estos ítems analizados, se revela correspondencia de los resultados y las fuentes de insatisfacción laboral expresadas en la teoría de Herzberg, vinculadas al escenario de trabajo, tales como; condiciones de trabajo, remuneración, seguridad, calidad de la supervisión, políticas de la institución, las cuales en un contexto deficiente, aumentan la insatisfacción. (Schermerhorn, 2006, p.297).

VARIABLE: Motivación

DIMENSION: Proceso de Cambio del Docente

INDICADORES:

- Relaciones interpersonales (ítem 23).
- Capacitación del docente (ítem 24).
- Formación de equipo (ítem 25).

ÍTEMS:

Considera usted que el coordinador docente:

23. Propicia en el equipo docente las relaciones interpersonales.

24. Suministra oportunamente en la institución cursos de actualización docente.

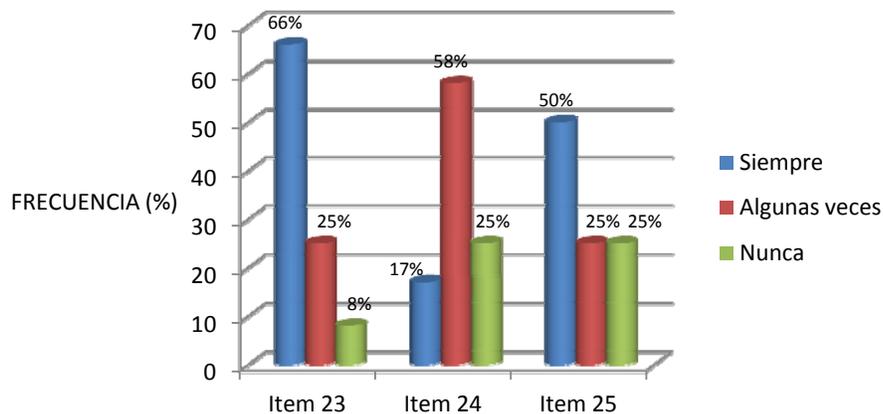
25. Participa activamente en la formación de equipos de trabajo.

Tabla Nº 10. Motivación y Proceso de Cambio del Docente

ÍTEMS	ALTERNATIVAS							
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%
23	8	66	3	25	1	8	12	100
24	2	17	7	58	3	25	12	100
25	6	50	3	25	3	25	12	100

Adaptación: Bianchi (2015). Instrumento aplicado a docentes.

Gráfico Nº 7. Motivación y Proceso de Cambio del Docente



Interpretación Tabla N° 10

Continuando con las respuestas emitidas en relación a la dimensión motivación como proceso de cambio del docente constituidas por el ítem 23, 24 y 25, el ítem N° 23, refleja si el coordinador propicia en el equipo docente las relaciones interpersonales, de acuerdo a ello 66 por ciento manifestó siempre, 25 por ciento algunas veces, y 8 por ciento nunca. Se puede observar ampliamente el desarrollo de roles interpersonales como habilidad humanista en su gerencia, sin embargo, su alcance debe permanecer activo, el liderazgo debe influir, motivar y generar un ambiente favorable. Propiciar un cambio estratégico en las organizaciones hacia la eficiencia, requiere desarrollar técnicas: formación de equipos, retroalimentación, desarrollo intergrupales, se centra en el cambio desde el individuo y mejorar la calidad de las relaciones interpersonales. (Robbins y Coulter, 2005. p. 318).

Por su parte, el ítem N° 24, en cuanto al suministro oportuno en la institución de cursos de actualización docente, los docentes manifestaron 17 por ciento siempre, 58 por ciento algunas veces y 25 por ciento nunca, lo cual refleja debilidad en la capacitación del docente como oportunidad de formación motivación y genere procesos de cambio desde un liderazgo asertivo.

Finalmente, el ítem 25 evidencia si el coordinador participa activamente en la formación de equipos de trabajo, los docentes opinaron 50 por ciento siempre, 25 por ciento algunas veces y 25 por ciento nunca, dicha información expresa regularmente la disposición de formar equipos de trabajo en el grupo, estos elementos son primordiales en el proceso de cambio, integración y formación de equipos de alto desempeño, al no cumplirse de manera eficiente, interfiere en el proceso de motivación y revela una vinculación con el estilo de liderazgo del coordinador.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación y los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a las docentes del Programa Educativo Comunidad y Familia Municipio Valencia, surgieron las siguientes conclusiones:

En este sentido, es importante destacar en cuanto al análisis de las variables, articulada con el primer objetivo de la investigación se pudo diagnosticar que el estilo del liderazgo predominante es el autocrático con tendencia al situacional. Por otro lado, el proceso de toma de decisiones es realizado generalmente por el coordinador, responsable de informar a los subordinados utilizando comunicación descendente, lo cual incide en la participación fluida del personal, desarrollo creativo y el potencial docente, estas condiciones generan un clima hacia la desmotivación al sentirse excluidas, y debilita la confianza coordinador-docente. Así mismo, se constató que el coordinador es quien da las directrices, establece las tareas y asigna al personal para su ejecución. En cuanto al liderazgo situacional, los indicadores de este objetivo coinciden en el establecimiento de instrucciones, supervisión del trabajo constante, además de delegación de las responsabilidades según la competencia del docente, lo que manifiesta elevada orientación hacia la tarea y baja orientación hacia las relaciones humanas. Todo esto conlleva a generar una desmotivación grupal, desde un estilo de liderazgo que impide elevar el desempeño docente, y crear condiciones de crecimiento profesional.

Respecto al segundo objetivo, se identificaron los factores que intervienen en la motivación del docente, en cuanto a elementos intrínsecos, tal como se describen a continuación: escasas oportunidades de ascenso e insuficiente reconocimiento al logro, por su parte la dimensión de factores extrínsecos, arrojó que el coordinador no

proporciona condiciones óptimas que motivan al docente a participar en las actividades. Así mismo, se constató que gran fuente de desmotivación se debe a la inconformidad en cuanto a relación salario percibido y trabajo que realiza, generando insatisfacción en su puesto de trabajo. También, se evidenció inconformidad en la supervisión docente como proceso de acompañamiento para mejorar su desempeño. En relación con la seguridad comprendida por las condiciones laborales en la estructura física del plantel, se detectó que son satisfactorias al generar un clima organizacional en relación al ambiente físico.

En referencia al tercer objetivo referido a las respuestas obtenidas que determinan la relación existente entre el estilo de liderazgo y la motivación, se pudo evidenciar que los estilos de liderazgo resultantes de esta investigación fueron el Autocrático y el Situacional, encontrándose una vinculación en la motivación del docente, según los indicadores existentes de factores de higiene y motivadores articulados con el objetivo número dos, los cuales se interpretan desde la fuente de insatisfacción, relacionadas en el escenario de trabajo y el contexto laboral. Por lo antes expuesto, las condiciones proporcionadas por el coordinador para motivar al docente hacia la participación no son óptimas, al enfocarse el liderazgo autocrático y situacional, manejado desde el poder, control y mando, el cual impide vincular eficazmente la acción participativa del grupo docente en el logro de metas comunes a fin mejorar la motivación como acción humana hacia el desarrollo individual que afiance el contexto socio-educativo.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones analizadas, se desprenden las siguientes recomendaciones dirigidas al Personal Coordinador del Programa Comunidad y Familia tal como se presentan seguidamente:

- ✓ Otorgar reconocimiento al docente que eleven su esfuerzo y dedicación, luego de finalizar jornadas y periodos, tomando en cuenta rendimiento y productividad en relación con las actividades asignadas, a fin de vincular la motivación hacia la optimización del funcionamiento organizacional.
- ✓ Desarrollar círculos de acción docentes y talleres, con la intención de desarrollar por medio de estrategias innovadoras la inclusión de temas gerenciales, motivación, comunicación y crecimiento personal, contribuyentes a implementar una visión de liderazgo en el docente, que beneficie su crecimiento e incorpore el liderazgo de aula, para optimizar la calidad educativa.
- ✓ Mejorar las oportunidades de debates y retroalimentación que generen un proceso comunicativo abierto, oportuno al crecimiento, desarrollo, y motivación, a través del uso de la comunicación asertiva.
- ✓ Incorporar al docente en el proceso de toma de decisiones grupales, con el propósito de integrarlo y motivarlo a la participación, logro de metas establecidas, y generar confianza entre coordinador-docente.
- ✓ Fortalecer la formación de equipos de alto desempeño, como elemento de apoyo por el excesivo trabajo, que distribuya funciones, beneficie la integración del docente, establezca

relaciones de compañerismo, colaboración, apoyo mutuo y beneficie los procesos de motivación.

- ✓ Revisar la función de supervisión educativa, a objeto de diagnosticar las debilidades bajo criterios de apoyo como acompañamiento pedagógico que coadyuve al hecho educativo y favorezca el desarrollo del potencial docente a nivel personal y profesional.

- ✓ Tomar en cuenta el salario percibido y la consecuencia de la inconformidad, como lo es la desmotivación actual, a fin de crear condiciones internas que contribuyan a equilibrar el entorno, mantener elevados niveles de seguridad en espacio físico, incorporar el apoyo de la comunidad, padres y representantes hacia la autogestión y corresponsabilidad, en la solución de problemáticas que involucren gastos internos de mantenimiento de las instalaciones educativas.

REFERENCIAS

- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la aldea global siglo XXI*. [Libro en línea]. Disponible: www.librosenred.com [Consulta: 2015, Febrero 12]
- Almonte, A. (2011). *El Liderazgo del Director Educativo en la Motivación de los Docentes de Aula*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Naguanagua. Venezuela.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. (5a. ed.). Venezuela: Episteme.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2a. ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Busot, A. (1991). *Investigación Educativa*. (2a. ed.) Maracaibo. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA- Universia, (2011). *Informe Educación Superior en Iberoamérica*. (1a. ed). Chile: RIL Editores.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. (3a. ed.). México: DF McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.453, Marzo 24, 2000.
- Duran, N. (2012). *Estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Naguanagua. Venezuela.
- Gomes, A. (2014). *Estilo de Liderazgo y su relación con el clima organizacional de las Instituciones Educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Naguanagua. Venezuela.

- Hellriegell, D y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12a. ed.). México:DF Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hernández, S. Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4a. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. (12a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. (14a. ed.). Mcgraw-Hill / Interamericana Editores S.A DE C.V
- Ley del Plan de la Patria. (2013). Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 6.118 Extraordinario, Diciembre 04, 2013. [Página Web en Línea]. Disponible en: <http://gobiernoonlinea.gob.ve/home/archivos/PLAN-DE-LA-PATRIA-2013-2019.pdf> [Consulta: 2014, Diciembre 01]
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.929, Agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.076, (Extraordinario), Mayo 07, 2012.
- Martínez, M. (2012). *Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior*. Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle [Revista en Línea], Vol. 10, núm. 38. Disponible: <http://200.10.243.34/ojs/index.php/rci/article/view/92/279> [Consulta: 2015, Mayo 02]
- Maslow, A. (1987). *Motivación y personalidad*. (3a. ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Mendoza, M. (2014). *Factores Motivacionales que influyen en el desempeño del Gerente de Aula*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Naguanagua. Venezuela.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO. (2014). *Informe de Enseñanza y Aprendizaje: Lograr la Calidad para Todos*. [Documento en línea]. Disponible: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002261/226159s.pdf> [Consulta: 2014, Diciembre 01]
- Orozco, C., Labrador, M. y Palencia, A. (2002). *Metodología. Manual Teórico Práctico de Metodología para Tesistas, Asesores, Tutores y Jurados de Trabajos de Investigación y Ascenso*. Valencia-Carabobo: Ofimax.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (2a ed.). Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDUPEL). Venezuela.
- Pinto, J. (2002). *El Legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista Universidad EAFIT [Revista en Línea]. 128, 79-86. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf> [Consulta: 2015, Febrero 22]
- Ramírez, T., D'Aubeterre, M. y Álvarez, J. (2012). *Factores Generadores de Estrés y Trabajo Docente en Venezuela. Valoraciones Diferenciales y Repercusiones Educativas*. Revista Docencia Universitaria SADPRO – UCV [Revista en Línea], Volumen XIII, (1) Disponible: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/sadpro/Documentos/docencia_vol13_n1_2012/10_art._3_tulio_ramirez_y_otros.pdf [Consulta: 2015, Febrero 21]
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.496, Extraordinaria del 31 de Octubre de 2000.
- Schermerhorn, J. (2006). *Administración*. México: D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Robins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8a. ed.). México: Pearson Educación- Prentice Hall, INC.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2008). *Supervisión*. (5a. ed.). México: Pearson Educación S.A. de C.V.
- Stoner, J., Freeman, E y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6a. ed.). México: Pearson Educación.
- Tamayo, M. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO A: Modelo del instrumento aplicado



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



Estimada Docente:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información para realizar el trabajo de Investigación titulado: **Estilo de Liderazgo y su incidencia en la Motivación del Docente adscrito al Programa Educativo No Convencional “Comunidad y Familia” Municipio Valencia.**

La información recopilada será utilizada de forma confidencial y sólo para fines de la investigación, por tal motivo, apreciaría significativamente la sinceridad en sus respuestas y la atención prestada a este instrumento.

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de preguntas, cuyas alternativas de respuestas se dividieron en tres opciones:

- S = Siempre**
- AV = Algunas veces**
- N = Nunca**

- Lea detenidamente cada proposición antes de responder.
- Marque con una equis (x) la alternativa de su preferencia.
- Seleccione una sola alternativa de respuesta.
- Por favor responda la totalidad del cuestionario.
- En caso de no entender alguna interrogante pregunte a la investigadora.

Gracias por su colaboración
Licenciada Karen Bianchi

Instrumento:

Nº	Considera usted que el Coordinador Docente:	S	AV	N
1	Realiza la toma de decisiones y luego las comunica al personal.			
2	Establece las tareas y asigna a la persona para su ejecución.			
3	Es el único capaz de tomar decisiones importantes.			
4	Está de acuerdo a que el grupo docente participe en el proceso de toma de decisiones.			
5	Toma en cuenta las sugerencias o ideas del docente, estimulando la participación.			
6	Realiza debates con los docentes y retroalimenta al finalizar actividades importantes.			
7	Delega funciones en el equipo docente constantemente.			
8	Permite que el docente aplique sus ideas y soluciones con libertad.			
9	Ejecuta evaluación y control durante el desarrollo de las actividades.			
10	Mantiene comunicación y da apoyo al equipo docente en el desarrollo de las actividades.			
11	Establece instrucciones específicas para la tarea y supervisa el trabajo constantemente.			
12	Delega responsabilidades al equipo de trabajo según su competencia.			
13	Comunica las estrategias para facilitar las tareas y comparte las decisiones.			
14	Promueve ascensos u oportunidades a los docentes para su desarrollo profesional.			
15	Delega responsabilidad en el docente otorgándole oportunidades de asumir nuevos retos.			
16	Ofrece reconocimiento al logro de los objetivos por el trabajo que realizan los docentes.			
17	Motiva al docente hacia el logro de metas establecidas.			
18	Proporciona condiciones óptimas que motivan al docente a participar en las actividades.			
19	El salario percibido está conforme con el trabajo que realiza el docente.			
20	Le es importante mantener las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.			
21	Realiza la supervisión al docente como acompañamiento para mejorar su desempeño.			
22	Promueve políticas de administración de la institución que motivan al docente.			
23	Propicia en el equipo docente las relaciones interpersonales.			
24	Suministra oportunamente en la institución cursos de actualización docente.			
25	Participa activamente en la formación de equipos de trabajo.			

Bianchi (2015)

ANEXO B: Validación del instrumento por juicio de expertos.



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias de la Educación
Dirección de Postgrado
Maestría en Gerencia Avanzada en Educación



Carta de validación del Instrumento

Título del Trabajo: Estilo de Liderazgo y su incidencia en la Motivación del docente adscrito al Programa Educativo No Convencional "Comunidad y Familia" Municipio Valencia.

Yo, Lesbeth Costilla, portador de la Cédula de Identidad No. 11154301 cuyo último título académico es Doctor en Educación, Considero que los instrumentos presentado por la Licenciada Karen Bianchi, cédula de identidad N° 16.641.460, reúnen las condiciones y atributos suficientes para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada, para los fines que fue diseñado.

Lesbeth Costilla

Firma
c.i. 11154301



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias de la Educación
Dirección de Postgrado
Maestría en Gerencia Avanzada en Educación



Carta de validación del Instrumento

Título del Trabajo: Estilo de Liderazgo y su incidencia en la Motivación del docente adscrito al Programa Educativo No Convencional "Comunidad y Familia" Municipio Valencia.

Yo, Juis Huampa, portador de la Cédula de Identidad No. 13045403, cuyo último título académico es Doctor en Educación, Considero que los instrumentos presentado por la Licenciada Karen Bianchi, cédula de identidad N° 16.641.460, reúnen las condiciones y atributos suficientes para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada, para los fines que fue diseñado.

Firma

C.I. 13.045.403



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias de la Educación
Dirección de Postgrado
Maestría en Gerencia Avanzada en Educación



Carta de validación del Instrumento

Título del Trabajo: Estilo de Liderazgo y su incidencia en la Motivación del docente adscrito al Programa Educativo No Convencional "Comunidad y Familia" Municipio Valencia.

Yo, Irma V. Molina, portador de la Cédula de Identidad No. V-2841534, cuyo último título académico es Dra. en Educación, Considero que los instrumentos presentado por la Licenciada Karen Bianchi, cédula de identidad N° 16.641.460, reúnen las condiciones y atributos suficientes para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada, para los fines que fue diseñado.

Irma V. Molina
Firma

C.I. 2841534