

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

Maestría en Gestión Empresarial

**EL LIDERAZGO Y CICLO MOTIVACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PÚBLICAS DEL DISTRITO GREGORIO ALBARRACÍN LANCHIPA, DE LA
UNIDAD DE GESTIÓN LOCAL DE LA PROVINCIA DE TACNA 2013**

TESIS

PRESENTADA POR:

ING. EUDIBIADES CUEVA VILLALOBOS

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA - PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**EL LIDERAZGO Y CICLO MOTIVACIONAL EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO GREGORIO
ALBARRACÍN LANCHIPA, DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
LOCAL DE LA PROVINCIA DE TACNA 2013**

**TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 02 DE JUNIO DEL 2013, ESTANDO
EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:**

PRESIDENTE

: 
.....
Dra. Rina María Álvarez Becerra

SECRETARIO

: 
.....
Mgr. Víctor Carmen Echegaray Munenaka

MIEMBRO

:
Dra. Karla Gonzales De La Vega

ASESOR

: 
.....
Dr. Omar Jiménez Flores

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a "Dios" por estar presente en cada momento de mi Ser guiándome e iluminando en Cada instante de mi vida.

De manera Especial mi agradecimiento a la Dra. RINA MARIA ALVAREZ BECERRA y al Mg. VICTOR ECHEGARAY MUNENAKA, por el apoyo incondicional y las orientaciones que me brindaron para la culminación de este modesto trabajo de Investigación

Asimismo agradezco al Mg. JORGE CARRILLO FLORES por su constante estímulo y su valiosa colaboración en el proceso del desarrollo de esta Investigación.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por haber permitido la elaboración de este trabajo a mi esposa y amigos que me han apoyado para la culminación de este trabajo a Dios y a ellos las gracias eternamente.

CONTENIDO

Contenido	Pág.
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema.....	4
1.2 Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	7
1.2.2. Problema específicos.....	8
1.3 Importancia y justificación de la investigación.....	9
1.3.1. Importancia.....	9

1.3.2. Justificación.....	11
1.4 Alcances y limitaciones	12
1.4.1. Alcances	12
1.4.2. Limitaciones de la investigación.....	13
2.1. Objetivos de la Investigación.....	15
2.2.1. Objetivo general.....	15
2.2.2. Objetivos específicos	15
2.2. Hipótesis.....	17
2.2.1. Hipótesis general	17
2.2.2. Hipótesis específica	17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	19
2.2. Liderazgo	38
2.2.1. Definición	40
2.2.2. Enfoque del concepto de liderazgo.....	41
2.2.3. Aspectos de liderazgo.....	45
2.2.4. Características ideales de líder.....	53

2.2.4.1. Capacidad decisoria	53
2.2.4.2. Destrezas	53
2.2.4.3. Capacidad evaluativa	58
2.2.5 Importancia y objetivos de liderazgo	63
2.2.6. Estilos de liderazgo	65
2.2.7. Rasgos de liderazgo	71
2.2.8. Procesos de Influencia y tácticas de liderazgo.....	72
2.2.9. Teoría de trayectoria objetivo de liderazgo	78
2.2.10. El directivo.....	81
2.2.11. Dimensiones de liderazgo.....	84
2.2.12. Poder y liderazgo	87
2.2.13. Tipos de poder	89
2.2.14. Modelos de liderazgo.....	91
2.2.15. Nuevas teorías sobre liderazgo.....	95
2.2.15.1 Teoría de los rasgos.....	96
2.2.15.2. Teoría del comportamiento.....	97
2.2.15.3. Teoría situacional	98
2.2.15.4. Teoría de la decisión de liderazgo.....	99
2.2.16. Autoridad y liderazgo	105
2.2.17. Enfoques situacionales de liderazgo.....	109
2.2.17.1. Enfoque de contingencia Friedler	111

2.2.17.2. Enfoque del camino meta para la eficacia.....	115
2.2.17.3. Causas del mal liderazgo	119
2.2.18. La Motivación.....	125
2.2.18.1. Las motivaciones.....	129
2.2.18.2. Concepto de motivo.....	135
2.2.18.3. Orden jerárquico de las motivaciones.....	138
2.2.18.4. Factores de la motivación.....	139
2.2.18.5. El ciclo motivacional	142
2.2.18.6. Clasificación de las motivaciones	147
2.2.18.7. Estímulos y motivaciones	157
2.2.18.8. Estímulos generadores de necesidad.....	161
2.2.18.8.1. Incentivos económicos	161
2.2.18.8.2. Incentivos materiales.....	171
2.2.18.8.3. Incentivos sociales	172
2.2.18.9. Orden jerárquico de la necesidad.....	177
2.2.18.10. Clasificación de las necesidades.....	180
2.2.18.11. La Persona	186
2.2.18.12. La Personalidad.....	189
2.2.18.12.1. Las dimensiones de la personalidad	190
2.2.18.12.2. El desarrollo de la personalidad	191
2.2.18.12.3. Herencia o predisposición heredada	192

2.2.18.12.4. Distinción entre lo heredado.....	193
2.2.18.13. Medio ambiente.....	194
2.2.18.14. La dependencia de terceros.....	197
2.2.18.15. Motivación y mando.....	199
2.2.18.15.1. La actuación del jefe.....	201
2.2.18.15.2. Las correlaciones.....	205
2.2.18.15.3. Las modalidades individuales.....	206
2.2.18.15.4. La disciplina.....	210
2.3. Sistema Educativo Peruano.....	215

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación.....	224
3.2. Diseño de investigación.....	224
3.3. Unidad de análisis.....	225
3.4. Diseño muestral.....	226
3.5. Variables.....	228
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos.....	230
3.6.1. Métodos.....	231

3.6.2. Técnicas.....	231
3.6.3. Instrumentos de recolección de datos.....	231

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Nivel descriptivo	244
4.1.1. Descripción de la variable independiente	244
4.1.2. Descripción de la variable dependiente.....	255
4.2. Nivel inferencial.....	265
4.3. Contrastación de hipótesis	268

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	279
CONCLUSIONES	284
RECOMENDACIONES.....	287
REFERENCIAS	289

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:

Matriz de consistencia de instrumentos

Anexo 2:

Encuesta de Desarrollo del ciclo motivacional

Anexo 3:

Prueba de Capacidad de liderazgo en la gestión

RESUMEN

El objetivo del estudio se centró en determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo y el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, durante el periodo lectivo 2013. El diseño fue no experimental, descriptivo transversal y de relación. La población de estudio, fueron 289 personal docente y administrativo. Se utilizó la encuesta de Desarrollo del Ciclo Motivacional y la Prueba de Capacidad de Liderazgo en la gestión, para medir las variables de estudio. Principales resultados: las dimensiones de la variable liderazgo (destreza técnica, destreza conceptual, capacidad decisoria y capacidad evaluativa) se correlacionan significativamente con la variable ciclo motivacional ($P < 0,05$). Conclusión: Existe una relación directa, moderada y significativa entre el liderazgo y el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna ($r = 0,648$, $P = 0,00$).

ABSTRACT

The objective of the study focused on determining the type of relationship that exists between the leadership and the development of the motivational cycle of the teachers and administrators of the public's initial and primary educational institutions of Gregorio Albarracín of the unit of Local educational management of Tacna District, during the academic year 2013. The design was not experimental, descriptive and transverse relationship study population, were 289 teachers and administrative. The survey of development of the motivational cycle and the capacity test of leadership in management, was used to measure the variables of study. Main results: the dimensions of the variable leadership (technical skills, conceptual skills, decision-making ability and evaluative capacity) are significantly correlated with the variable motivational cycle ($P = < 0, 05$). Conclusion: There is a direct, moderate and significant relationship between leadership and the development of the motivational cycle of the teachers and administrators of the public's initial and primary educational institutions of Gregorio Albarracín of the unit of Local educational management of Tacna District ($r = 0,648, P = 0.00$).

INTRODUCCIÓN

En todos los equipos de trabajo desde los escolares hasta los de la alta dirección de empresas encontramos al menos a una persona, que sin tener el peso de una responsabilidad, sobresale por su iniciativa, amplia visión de las circunstancias, gran capacidad de trabajo y firmes decisiones, sus ideas y aportaciones siempre son consideradas por la certeza y oportunidad con que las expresa; por otra parte, se distingue por su facilidad de diálogo y la habilidad que tiene para relacionarse con todos dentro y fuera del trabajo, es decir es un líder.

En nuestro país por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, por ser quien tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa; sin embargo, esto no es así en la práctica, ya que lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no está expresado por un nombramiento o designación específica.

En las instituciones educativas del Perú, no existe una preocupación en los directivos centrada en crear una imagen tal que, sus subordinados, los catalogarán como un colaborador más, un orientador, generador de confianza; es decir, que sea aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, y que transmita seguridad. Dentro de este ambiente uno de los aspectos más importantes, tiene que ver con la definición de Ciclo Motivacional, este proceso media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre aspectos de la gestión educativa tales como la productividad, satisfacción, aprendizaje, etc.

La presente investigación se ha dividido en cuatro capítulos:

EL Capítulo I, lo constituye el planteamiento del problema, el cual se tratan aspectos de determinación y formulación, determinando la realidad problemática y haciendo una presentación de la importancia y de sus alcances

El Capítulo II, está dedicado al marco teórico el que sustenta analiza y expone teorías sobre el liderazgo, la motivación y los componentes específicos, relacionados al liderazgo y ciclo motivacional.

El Capítulo III, se ha desarrollado el marco metodológico donde se ha ejecutado el diseño de investigación, unidad de análisis, diseño muestral, variables y los métodos de técnicas e instrumentos.

El Capítulo IV, se ha desarrollado la parte estadística e interpretación de los Cuadros que son a nivel descriptivo y a nivel inferencial.

Finalmente en el Capítulo V presentamos las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos correspondientes que incluye los instrumentos utilizados en la presente investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El liderazgo es un fenómeno universal. Tanto en el espacio como en el tiempo se nos aparece continuamente. La figura del líder es común a todas las comunidades humanas (y animales) y ello en todas las etapas históricas; por ello en la década de los 80, y ante el hecho que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye en 1988 la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este

premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, uno de estos criterios es precisamente el liderazgo; el cual, es tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global y donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas.

En las Instituciones educativas del Perú, por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza; el cual sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa; sin embargo, esto no es así en la práctica ya que lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no está expresado por un nombramiento o designación específica.

El liderazgo está asociado a otro factor importante: la motivación. Un motivo: es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. Las diferencias en cuanto a motivación se refiere, sin duda, una consideración importante para

comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta y que explicaría el comportamiento de las instituciones.

Los directivos deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado; teniendo en cuenta, que cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los líderes es generar un ciclo motivacional óptimo; este, es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos institucionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de conductas adecuadas, que faciliten las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

Estos dos conceptos (motivación y liderazgo) van de la mano y están como en un continuo, en donde no se da uno de ellos sin el otro: Es decir, para llegar a ser líder es necesario que la motivación lo despierte, y tenga ganas de crecer y superarse cada vez más en su trabajo. Con la presente investigación pretendemos profundizar en los temas de motivación y liderazgo dada la importancia que tiene para la administración de recursos humanos, en las Instituciones Públicas de Educación Inicial y Primaria del distrito Gregorio Albarracín.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Qué tipo de relación existe entre el liderazgo y el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito Gregorio Albarracín, de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013?

1.2.2 Problemas Específicos

P₁ ¿Qué tipo de relación existe entre la destreza técnica y los estímulos generadores de necesidad de los docentes y administrativos de las Instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013?

P₂ ¿Qué tipo de relación existe entre la destreza conceptual y el equilibrio interno de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013?

P₃ ¿Qué tipo de relación existe entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013?

P₄ ¿Qué tipo de relación existe entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013?

1.3 Importancia y justificación de la investigación

1.3.1 Importancia

En los actuales momentos el sistema educativo del distrito Gregorio Albarracín, reconoce la importancia y necesidad de revisar las estrategias de gestión aplicadas en las Instituciones educativas; las organizaciones y personas que forman parte de este sistema, por ello, es indispensable mencionar que son sus conductores, aquellos que logran su éxito o fracaso y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

La importancia del presente trabajo , resulta útil para los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria, ya que los resultados

permitirán reflexionar sobre la necesidad de un trabajo más coordinado de los docentes con la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tacna para el bien de la educación de este distrito.

El liderazgo es por ello un aspecto importante de la Gestión Educativa, y la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser gestor eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias sobre el ciclo motivacional, el cual siendo adecuado logrará, que los docentes y alumnos se sientan altamente motivados y comprometidos con el proceso enseñanza-aprendizaje, permitiendo así que sean capaces de asumir su responsabilidad con claro conocimiento de su misión como es el de mejorar su rendimiento académico durante y al final de sus estudios

1.3.2 Justificación

Nuestro estudio se justifica a dos niveles:

- **A nivel teórico** porque nos permite conocer el tipo de relación que existe entre el liderazgo y el ciclo motivacional. Esta relación es inferida a partir de conocer y analizar cada una de estas variables y sus componentes.

Además, dada la cantidad de teoría que respalda la importancia del liderazgo en la motivación dentro de una institución: resulta muy importante asumir que la calidad laboral, así como las condiciones que la acompañan, son fundamentales para el desarrollo personal social dentro del ámbito educativo.

- **A nivel práctico**, por cuanto los resultados de estudio permitirán al personal directivo, los docentes, administrativos y demás profesionales relacionados con la educación, establecer guías y/o programas que

permitan ejercer condiciones y diseños adecuados de liderazgo, con el fin de optimizar los ciclos motivacionales en el personal educativo.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

Los directamente beneficiados con los resultados de esta investigación serán, los docentes y trabajadores administrativos de las Instituciones educativas públicas de inicial y primaria de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna ; ya que, a través de la generalización de lo obtenido y la implementación de las recomendaciones de gestión propuestas, se logrará, que el liderazgo ejercido por los directivos, genere un ciclo motivacional adecuado que favorezca al proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual se traducirá en un aumento del rendimiento académico, el mismo que originará disminución en los índices de deserción escolar, repitencia y fracaso escolar; circunstancias que, conducirán al incremento de ciudadanos profesionales.

Este Proyecto servirá como base para que puedan realizar un segundo proyecto donde se puedan ver los avances que se la ha logrado asimismo los resultados obtenidos no garantizan que se ejecutar en sus totalidad, servirán como un pequeño avance en relación a la parte educativa.

1.4.2 Limitaciones de la investigación

Teórica

No existe, actualmente en nuestro país, la información estadística y documental que permita realizar un seguimiento adecuado de las acciones y toma de decisiones de un directivo, salvo a niveles microscópicos, es decir no se puede evaluar objetivamente sus características de liderazgo. En función a esta problemática, el material bibliográfico directamente relacionado al presente estudio es escaso, esto se constituye en una limitante.

Espacial y Temporal

La investigación se realizará únicamente en el distrito Gregorio Albarracín, específicamente en las Instituciones educativas de inicial y primaria de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, y solamente durante el periodo 2013; por lo cual, la relevancia estadística de los resultados estará limitada en cuanto a su generalización a otras realidades.

Metodológica

La investigación por su naturaleza no es susceptible de ser investigada a través de métodos de recolección de datos simples, por lo que será necesario aplicar métodos más complejos (entrevistas, pruebas de actitud, cuestionarios codificados, etc.); esto, conlleva una limitación ya que la aplicación de pruebas complejas requiere de estudios técnicos especializados.

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo General

Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo y el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, durante el periodo lectivo 2013.

2.1.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar el tipo de relación que existe entre la destreza técnica y los estímulos generadores de necesidad de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013

- b) Determinar el tipo de relación que existe entre la destreza conceptual y el equilibrio interno de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013

- c) Determinar el tipo de relación que existe entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013.

- d) Determinar el tipo de relación que existe entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013.

2.2 Hipótesis

2.2.1 Hipótesis General

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo y el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, durante el periodo lectivo 2013.

2.2.2 Hipótesis Específicas

- A. Existe relación directa y significativa entre la destreza técnica y los estímulos generadores de necesidad de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013.

B. Existe relación directa y significativa entre la destreza conceptual y el equilibrio interno de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, durante el periodo lectivo 2013.

C. Existe relación directa y significativa entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013.

D. Existe relación directa y significativa entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción de los docentes y administrativos de las instituciones educativas públicas del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna durante el periodo lectivo 2013.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para la elaboración y ejecución de la presente investigación se revisaron las siguientes tesis, artículos de investigación y libros relacionados, toda esta documentación es con relación a la parte de la Gestión Educativa Local, Nacional e Internacional para hacer un análisis de cómo nos encontramos con relación a las demás regiones a nivel nacional e internacional de esto podemos deducir que Tacna esta en uno de los primero lugares en comparación a las demás regiones , mas no así en comparación a nivel nacional

Locales

Después de una revisión exhaustiva, no se ha encontrado estudios con las dos variables específicas a estudiar, solamente se ha encontrado trabajos elaborados con la variable liderazgo, los cuales mencionamos a continuación

- **BARREDA, JUANA (2009)**, Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Indica en sus conclusiones el estilo de liderazgo que predomina a nivel de los directivos de la universidad, es el estilo liberal, lo que significa que existe diversidad de estilos de liderazgo no relacionados con los cargos directivos que son inherentes a sus características personales.

- **ALAVE, FRANCISCO (2009)**, El estilo de liderazgo gerencial y su influencia en la satisfacción laboral del

personal de la entidad prestadora de servicios de saneamiento Tacna S.A.

Menciona, que el estilo de liderazgo democrático es el que caracteriza la gestión del gerente comercial, el estilo de liderazgo paternalista al gerente de ingeniería, diversos rasgos autoritarios democráticos y participativos caracterizan al gerente de operaciones y los rasgos autoritarios y democráticos caracterizan la gestión del gerente de administración, concluye que los rasgos democráticos son los que caracterizan más a los Gerentes de la E.P. S.

Nacionales

Dentro de los autores nacionales que se ha revisado hemos encontrado que hay mucho interés en la parte educativa, todos ellos contribuyen de alguna manera que la educación en nuestro País se mejore, pero para esto hay que destinar más presupuesto al sector Educación en otras palabras hay que ampliar la base tributaria para cumplir el acuerdo de gobernabilidad del año 2001,

donde acordaron todos los partidos políticos destinar el 6% de presupuesto para este sector.

- CASTILLA, JOSE (2009). El factor humano de la gestión.
Este artículo 773 advierte en sus conclusiones que, si bien, el directivo debe estar al tanto de la documentación que requiere y produce su institución educativa, no puede perder de vista a las personas con quienes trabaja a diario: docentes, administrativos y, desde luego, estudiantes y padres de familia; ya que, una premisa de sus conclusiones es que el directivo debe saber que: "...son personas con un microcosmos emocional alto...", de ahí que debe saber escucharlos, atender a sus necesidades y movilizarlos para generar un clima institucional estable en el que se puedan resolver los conflictos
- COQUIS EDGAR (2010). El Líder. Universidad Pontificia Católica del Perú. Perú.

El desarrollo de la personalidad del líder debe estar dirigido al despliegue de las actitudes y a la realización de

los dictámenes de la vocación a fin de formar verdaderos líderes.

Coadyuvar a la formación de la conciencia de liderato y extender el ánimo de formación con el fin de servir y de dirigir para la vida y no únicamente tener el conocimiento.

Que la formación del líder no significa deshumanización del hombre frente a la excesiva valorización de las técnicas, por no ser contraria, sino elemento básico de complemento para alcanzar el bien, que es cuando se llega a la realización de lo humano en el hombre.

- RÍOS REBECA, (2009). El trabajo en equipo en las decisiones organizativas un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. Pontificia Universidad Católica del Perú.

El primer alcance nos hace considerar a este centro educativo como parte de un sistema local inserto en un proceso al que denominamos fenómeno burocrático el cual

permitirá delegar las responsabilidades y funciones en las dinámicas grupales.

En el ámbito en general, la caracterización de la gestión en la parte investigación orienta su conducción sobre la base de dos niveles: el mantenimiento característico de gestiones centralizadas y la resistencia por oposición. El centro educativo en particular presenta características pertinentes a las jerarquías administrativas por un lado y a la disfunción por el otro.

El sistema organizativo muchas veces se adapta a las nuevas tendencias de gestión suscitándose ciertas variaciones entre la documentación elaborada y la práctica cotidiana, por ello, los miembros del equipo escolar participaron en las GIAS (Gestión de redes de inter aprendizaje) ambientan sus aulas siguiendo la metodología del nuevo enfoque basado en la solución de problemas; y diseñan proyectos y unidades con contenidos transversales.

Sin embargo en la práctica cotidiana se reconocieron sesgos hacia una educación más cognitiva, una planificación cuya base es la estructura curricular y el cumplimiento del texto escolar en el desarrollo de actividades.

Uno de los factores de influencia es la comunicación suscitada entre el órgano intermedio y el centro educativo, la cual, en muchos casos se muestra ineficaz por una serie de variaciones interpretativas y contradictorias en las informaciones brindadas en las capacitaciones que se brindan continuamente.

Con relación a los procesos comunicativos en las relaciones de convivencia con la autoridad se concluyó que las continuas filtraciones, las críticas subjetivas y las barreras que se presentan en el ambiente escolar deterioran las relaciones interactivas del grupo hacia un trabajo propiamente de equipo. El equipo reconoce que las barreras organizativas en sus interacciones son: el soslayo, el mento, la inercia organizativa, culpar a otros o al sistema por la

ineficacia, la competencia incompetente, Autodefensas, dilaciones, intromisiones y acuerdos superficiales. Estos comportamientos son producto de razonamiento defensivos ocasionados con el fin de competir y auto proteger sentimientos de temor, peligro o culpa.

Un elemento que evidencia lo anteriormente expresado es el nivel competencial del equipo docente y directivo en dos ámbitos las habilidades de interrelación de sus teorías de acción y de uso y las habilidades técnicas- funcionales de sus desempeños.

Entre las actitudes del director el grupo de docente considera: la cooperación, la disponibilidad para tomar decisiones que beneficia a la institución, la autonomía en sus acciones y decisiones, la confiabilidad al delegar responsabilidades, el compromiso con la labor educativa y su competencia en el cargo. Por el contrario considera que la parcialidad de su objetividad le conlleva a afirmar o a expresar comentarios negativos sin una información refrendada ni un control adecuado de sus sentimientos.

Expresa juicios subjetivos y generales en voz alta, sin considerar las consecuencias que sus comentarios pueden, producir en la persona y en sus desempeños. Sus temores frente a posibles procesos administrativos o sanciones limitan a realizar acciones para una superación del grupo o la solución problemática.

El grado de cohesión y su sentido de pertenencia se presenta aun parcialmente dependiendo de las negociaciones e intereses particulares siendo esta otra de las debilidades reconocidas por el grupo.

- TIGANI, DANIEL (2010) La naturaleza del liderazgo. Para optar el grado de Magíster en Administración de Negocios, en la Universidad del Callao.

Plantea en sus conclusiones que el liderazgo debe incluir a otras personas, aunque supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo, debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores.

- FLORES VALERIANO (2011). Estilos de liderazgo y su relación con el Desempeño Docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de Secundaria en los colegios Estatales de Áreas Técnicas de la USE N° 06 Ate – Vitarte. Para optar el Grado Académico de Magíster en administración Educativa. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

En sus antecedentes cita a:

Byrd (1981, Hodgetts y Altman: 1991) encontró que sólo el 5% de los rasgos identificados en su estudio eran comunes en cuatro o más investigaciones. Así mismo, Stogdill (ibidem), En seis estudios que analizó, los líderes eran más jóvenes que los seguidores, en diez investigaciones eran mayores y en dos estudios no se hacía ninguna diferencia; en cinco investigaciones los líderes eran más extrovertidos y en cuatro no había ninguna diferencia; en once eran más notables y emocionalmente controlados y en trece no existía ninguna diferencia. Sin embargo, este investigador encontró características a los líderes tales como:

Inteligencia, confiabilidad, responsabilidades, actividad social, gran originalidad y estatus socioeconómico.

Ghiselli (1991) se ha esforzado por identificar las características de los rasgos de las organizaciones formales orientadas a las tareas, y por precisar las más importantes conforme se ascienda por la jerarquía. Según ese autor, (ibídem) son más importantes las habilidades cognoscitivas y de seguridad que iniciativa y necesidad de poder sobre los demás.

En torno al liderazgo democrático, la investigación no ha comprobado la superioridad del método de participación con respecto al liderazgo autoritario. Mc. Curry y Eber (1953; ibídem: 202) investigaron los efectos de los estilos autocráticos y democráticos en grupos de tres hombres que se dedicaron a actividades tendientes a solucionar problemas. Encontraron que no existía ninguna diferencia en la productividad de ambos grupos. Así mismo, Morse y Reyna (1956 ibídem) expusieron varios grupos de dos departamentos de oficina de una empresa industrial a dos tipos de estilos de liderazgo. A dos de los

grupos se les asignaron supervisores adiestrados para utilizar métodos democráticos, y a otros dos se les asignaron supervisores que emplearían sistemas autocráticos. En los primeros, la satisfacción aumentó y las quejas y el cambio de personal se redujeron. En los segundos, la productividad se elevó, pero los trabajadores expresaron su insatisfacción con la situación predominante. Estos estudios nos señalan que el liderazgo democrático genera con frecuencia una mayor producción. Nos hace pensar, pues, en las metas de organización.

Según Vroom (1992; ibídem: 203), el liderazgo de participación tiene efecto positivo sólo en las personas que tienen valores no autoritarios bien establecidos o gran necesidad de independencia. Los trabajadores con necesidades predominantes de mucha estructuración o pocas necesidades de independencia no reaccionan favorablemente al liderazgo de participación.

Por otra parte, Potter, John (1999), en su libro *La verdadera labor de un líder*, estudia la organización de los dirigentes del

cual hace una evaluación, qué efectos tiene sobre las organizaciones empresariales. Menciona que la mayoría de las empresas carecen de liderazgo y dice que es difícil de encontrar el verdadero líder. Sin liderazgo las empresas se vuelven lentas. La conducta gerencial es importante, para la marcha de una institución. Concluye que el liderazgo es base para una buena marcha empresarial.

Para terminar, Savalara, Wualter (1998), al estudiar estilos de liderazgo en la supervisión y su relación con la satisfacción laboral en una empresa pública de servicios de Lima, encuentra que hay una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral.

Internacionales

De acuerdo a los Autores Internacionales con relación a la parte Educativa es muy interesante porque el presupuesto designado en otros países (Chile, Argentina y Brasil) es superior a la nuestra, esto se demuestra que su personal Docente Administrativo esta mejor considerado en cuanto a sus

remuneraciones, por lo tanto brindan una mejor educación, a continuación detallamos algunos de ellos:

- ORTEGA, NELLY (2009) Liderazgo en las empresas manufactureras de Guayaquil. Para optar el Diplomado en alta Gerencia y Liderazgo, Universidad de Guayaquil.

Concluye que: un hecho importante que subraya la gerencia de las organizaciones, es que la extensión de su compromiso con sus metas y propósitos es, en gran medida, el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos. Sin objetivos no hay necesidad de una organización; y cuando es posible crear una organización sin un propósito establecido, ésta se deteriora rápidamente terminando por disolverse. Igualmente, una organización, existente que deje de tener una meta a la cual dirigirse, deben remodelar sus objetivos si habrá de sobrevivir.

- HOUSE, ROBERT Y MITCHEL, TERRENCE. (2004). Teoría de la "Trayectoria-objetivo" del liderazgo.

Se propone en esta teoría que la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas, la primera en que la

efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro; la segunda proposición, es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño.

- QUIJANO, ALBERTO (2008) Liderazgo Tesis Facultad de Altos Estudios de Administración de Empresas y Negocios de Bogotá.

Concluye que el liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global y las organizaciones y empresas se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas; su investigación muestra además, como esto ha generado que las personas que las conforman sean y deseen ser cada día más eficientes y capaces. .

- FLORES, NORIA (2010). El Liderazgo. Universidad de Guayaquil Ecuador.

Concluye que el liderazgo es una condición humana básica y universal, una relación que involucra a todos a través de toda su existencia. Explica también como, inicialmente son los padres que al ejercer bien o mal la orientación en la vida de cada hijo, los impulsan y ponen límites en cada familia, así también los maestros, lo mismo que en las empresas, como en las iglesias, en el ejército, el deporte, la política, etc. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

- GRUPO KAIZEN (2006). Artículo de investigación sobre liderazgo.

Generalmente los términos "líder" y "liderazgo" tienden a relacionarse con los términos "gerente" y "gestión". La gestión es algo que se hace con las cosas: se puede gestionar un

inventario, un sistema de calidad, un talonario de cheques o los recursos. La gestión no es algo que se haga con la gente. A los seres humanos se les lidera. Define el liderazgo como: "el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos en pro del bien común". Explica también que el liderazgo consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar, si une el deseo adecuado con las acciones apropiadas.

- POTH, MARIANA (2010). Monografía sobre la Motivación.

Para aclarar definiciones básicas que emplearemos en el desarrollo de nuestra investigación, tales como Motivo o lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo.

- GENOVESSE, CARLOS (2009). Gestión de recursos humanos en nuevos escenarios. Universidad Nacional del Sur. Chile.

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores se debe conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado. El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente.

- URIBE, ALFONSO (2008). Teorías de las Relaciones Humanas. Publicación N° 39 de la Revista Universidad Abierta Interamericana, Argentina.

Esta investigación, concluye, basándose en el enfoque de Taylor que el trabajador ordinario es perezoso por naturaleza y que solo trabaja por dinero, para poder adquirir los bienes que satisfagan sus necesidades; según Uribe, para contrarrestar las características de los seres humanos será necesario motivarlos

a trabajar mediante incentivos económicos que recompensen a quienes cumplan mejor con las metas de trabajo encomendadas y castiguen a quienes no cumplan, mediante una serie de sanciones también económicas.

- ICE (2009). El poder de la motivación. Folleto N° 13 de la colección "Desarrollo personal y laboral". Costa Rica.

En esta investigación, se explican las etapas de ciclo motivacional bajo el enfoque de la satisfacción necesidades, así la primera etapa es la homeostasis, es decir, el momento en que el organismo humano esta en estado de equilibrio, luego viene el estímulo, es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad, esta necesidad insatisfecha aún, provoca un estado de tensión, y el estado de tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción que, se dirige a satisfacer dicha necesidad y alcanzar el objetivo satisfactoriamente.

- PORTILLO, MAZEROSKY (2009). Compendio para el estudio de la administración de recursos humanos. Cátedra de

Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario
de Tecnología de Maracaibo. Maracaibo

Este estudio concluye que: estudiar las organizaciones educativas en sí, implica una serie de factores asociativos relacionados entre ellos y que tienen una constante interacción. A estos factores asociativos o de tipo asociativos o factores sociales, los denomina seres humanos. Indica más adelante que una organización no es más que un "conjunto de elementos formado por seres humanos, que tienen en común la persecución de un objetivo específico, que se ubican en un espacio y tiempo determinado". Así, entonces al igual que en muchas relaciones o situaciones de la vida, es indispensable la presencia del hombre para que esta relación o situación pueda ocurrir.

2.2. El liderazgo

El liderazgo es una condición humana básica y universal, una relación que involucra a todos a través de toda su existencia. Inicialmente son los padres que al ejercer bien o mal la

orientación en la vida de cada hijo, los impulsan y ponen límites en cada familia, así también los maestros, lo mismo que en las empresas, como en las iglesias, ó en el ejército, el deporte, la política, etc. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser, además, capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado (Flores, 2010)

Muchas veces en el país, el liderazgo se confunde con poder y autoridad, para Kaizen (2006), el poder es: "la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza". Por el contrario, autoridad es "el arte de conseguir que la gente haga, voluntariamente, lo que tu quieres debido a tu influencia personal". Se puede estar en una posición de poder y no tener autoridad sobre la gente y a la inversa, se puede tener autoridad sobre la gente y no estar en una posición de poder. El poder se puede comprar y vender, se puede dar y quitar. La autoridad tiene que ver con lo que uno es como persona, con el carácter y con la influencia que ha ido forjando en la gente.

Según Kaizen (2006), se recurre al ejercicio del poder, porque ha fallado nuestra autoridad. El liderazgo consiste en lograr que la gente haga una serie de cosas. Cuando se pretende esto, se combinan dos dinámicas: la tarea (o los resultados) y la relación humana (las personas). Si se centra solo en la tarea, y no en la relación humana, se encontrará con cambios permanentes de personal, rebeldía, falta de calidad o bajo nivel de compromiso. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas, fomentando las relaciones humanas.

2.2.1. Definición

Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad, son las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos" (Diccionario de la Lengua Española, 1986)

Para Flores, N. (2010), es una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan el resto de los

componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo. El liderazgo implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir unos objetivos individuales, grupales u organizacionales. La eficacia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de dichos objetivos. En general la definición de liderazgo es el intento de utilizar tipos de influencia no dominadores para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo. Según Chiavenato, I. (1981), "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos",

2.2.2. Enfoques del concepto de liderazgo

Existen diversos métodos de enfocar una definición del concepto de liderazgo, algunos de estos son los siguientes:

- La teoría del “gran hombre”, según la cual el líder ha nacido como tal, y no se ha hecho después. Esta teoría sirve de base a la monarquía, en la que se nace rey.

- La teoría de los rasgos, que afirma que el líder posee unos rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), intelectuales (Inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.).

- El enfoque situacional, según el cual a cada situación específica le corresponde un líder específico. Este es el individuo capaz de conducir al grupo hacia un objetivo común y de obtener el consentimiento de los demás en un momento determinado de la historia del grupo.

- El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.

- El enfoque empírico considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.

- El enfoque institucional o sociológico se basa en el status ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.

- El enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un

dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.

- El enfoque naturalista afirma que el líder posee de ordinario una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse.

La multiplicidad de enfoques, tanto psicológicos como empíricos, impide la elaboración de una noción unitaria de liderazgo. Y es sin duda por esta razón que los investigadores se han dedicado más a estudiar las conductas de los líderes que sus rasgos individuales o las situaciones en que viven. Ejercer un liderazgo, es preocuparse por establecer una estructura interrelacional que lleve a la solución de un problema común.

Halpin (citado por Flores, 2010), afirma que: “el término liderazgo suele convocar en nuestro espíritu un juicio de valor sobre la persona que lo ejerce”.

2.2.3. Aspectos del liderazgo

Según Stogdill, R. (citado por Quijano, 2008) en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. El liderazgo, como proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, tiene cuatro aspectos importantes:

- El primer aspecto indica que: el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante (Quijano, A. 2008).

- El segundo aspecto indica que el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder (Quijano, A. 2008).
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo (Quijano, A. 2008).
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. McGregor, J. (citado por Quijano, 2008) argumenta que "el líder que pasa por alto los

componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor”.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia (Quijano, A. 2008).

En cuanto a la *dirección y liderazgo en las instituciones educativas*, según Carrión (2008,1):

Los centros educativos son instituciones que necesitan, de manera muy especial, un liderazgo que potencie la fidelidad y la armonía en las relaciones personales. Buena parte del trabajo del docente transcurre sin un control directo --entendido, el control, como ayuda a la eficacia y su trabajo se valora, como mínimo, a medio plazo.

Dirigir y gestionar en la complicada actualidad educativa pide reglas simples que posibiliten la toma de decisiones participativas, compartidas y, sobretodo, eficaces. Para ello, el líder ha de clarificar y cuantificar las responsabilidades.

El líder ha de conocer y escuchar a la institución así como al personal que la integra, potenciar la expresión de los sentimientos y opiniones, y procurar un espacio - tiempo para expresarlos.

Según lo expuesto, el líder ha de propiciar el trabajo en equipo. El liderazgo positivo tiene la capacidad de inspirar en los demás dosis importantes de pasión, energía y, sobretodo, entusiasmo.

Así el líder lejos de mantenerse satisfecho en la ignorancia o aislado de la información, participará del trabajo en equipo, conciliará y diferenciará lo importante de lo urgente, contagiará tenacidad y realismo y tomará decisiones cuando sea necesario con la dosis justa de

determinación y serenidad, lo cual posibilitará un centro con un clima de trabajo generador de confianza y compromisos, lleno de sentimientos positivos e inspirador de creatividad.

[En cuanto al liderazgo educativo:]

El primer dilema al intentar llevar a cabo investigaciones sobre liderazgo educativo es aclarar el significado mismo del término liderazgo.

En primer lugar, la confusión entre liderazgo y gerencia: ¿estamos hablando de la gestión o la gerencia del colegio, o del liderazgo que se ejerce en los colegios? En muchas reformas educativas recientes se ha tratado de utilizar el idioma de la administración de empresas para hacer que los colegios parezcan más efectivos, pero las investigaciones sobre liderazgo educativo indican que debemos separar estos dos planos, porque los colegios no son empresas.

El segundo factor atañe a las relaciones de poder en nuestros colegios. Parte del problema consiste en que prevalece una visión tradicional de la educación de acuerdo con la cual el poder y la influencia se reparten de arriba hacia abajo.

En tercer lugar confundimos líder con liderazgo. Un líder es una persona, el liderazgo es un proceso, un concepto. Muchos podemos ser líderes, pero el liderazgo puede ser una amalgama resultante del trabajo conjunto de varias personas.

Este liderazgo educativo debe tener dominio para resolver conflictos o problemas que surjan dentro de su institución, aquí mencionó algunas estrategias que se pueden emplear:

- Resolución de conflictos. Indica la necesidad de entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia en los intereses de los actores.

- **Gestión de conflictos.** Reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él; pone el acento en limitar las consecuencias destructivas del conflicto, se limita a los aspectos técnicos y prácticos del esfuerzo e intenta realinear las divergencias.
- **Transformación del conflicto.** Considera el conflicto como una creación natural de las relaciones humanas que se convierte en un componente de la construcción y reconstrucción transformativa humana, individual y del colectivo. Pone énfasis en la naturaleza dialéctica del conflicto que, aunque presente elementos destructivos, éstos pueden ser canalizados hacia expresiones constructivas.
- **Negociación.** Es una relación de interdependencia, en la que las partes acuerdan en negociar las demandas, con o sin ayuda de un tercero, y utilizando técnicas competitivas o cooperativas.

- Conciliación. Es el procedimiento por el que una tercera persona trata de dar continuidad a una negociación entre los actores que hasta el momento no habían podido negociar; se limita a propiciar que los actores debatan sus diferencias y encuentren soluciones.
- Arbitraje. Es un proceso, parecido a un juicio, en el que los actores solicitan la intervención de un agente imparcial que adopta una decisión y ésta es acatada por las partes.
- Mediación. Los actores aceptan o solicitan la intervención de un tercero para que ayude a conducir un proceso que genere un compromiso mutuo viable y satisfactorio que implique la transformación del estado anterior a uno de mayor calidad.

2.2.4. Características ideales del líder

De Acuerdo con Terry & Franklin (2008), el liderazgo tiene ciertas características que son:

2.2.4.1. Capacidad decisoria

Los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización, con capacidad para planear y desarrollar el plan estratégico de la empresa, y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización, por ello el directivo debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la eleven a la obtención de sus metas (Chiavenato, I. 1993).

2.2.4.2. Destrezas

Katz, R. (1994) distingue tres tipos básicos de destrezas: Técnicas, humanas y conceptuales, que a su juicio, necesitan todos los administradores.

- **Destreza Técnica:** es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. El cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo.

La destreza técnica puede identificarse en dos ángulos: conocimiento de lo específico del "negocio", y de las técnicas para desarrollar la "mecánica del trabajo" del ejecutivo, donde cabrían las habilidades ya mencionadas, al igual que en lo que se refiere a las destrezas humanas (parecidas a las demandadas por *Minzberg*).

- **Destreza Humana:** Es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas.
- **Destreza Conceptual** es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del administrador para verla como un

todo y entender como sus partes se relacionan entre sí .También incluye su capacidad de entender como un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad. Más que una habilidad supone el desarrollo de una forma de pensamiento, de un modo de enfocar las situaciones, cuya base metodológica la teoría del "análisis de sistemas" aplicada a la administración y que, en los conceptos más modernos sobre la administración toma cuerpo en el denominado "enfoque estratégico", que es mucho más que la planeación estratégica.

Katz (1994) afirma que pese a que estas tres destrezas son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un administrador en particular depende del nivel que ocupe en la organización. La destreza técnica es muy importante en los niveles inferiores de la administración, en contraste con la capacidad humana que es

importante para los administradores a cualquier nivel: como los administradores deben trabajar principalmente con otros, la habilidad que posean para detectar la capacidad técnica de sus subordinados es más importante que su propia calificación técnica: Por último, la importancia de la capacidad conceptual aumenta conforme una persona asciende en un sistema administrativo basado en los principios jerárquicos de la autoridad y la responsabilidad.

Gulick & Boettinger afirman que se pueden enseñar las destrezas. La técnica es la más fácil, por medio de capacitaciones. La humana es la más difícil, se necesita carisma, involucra emociones. La conceptual requiere habilidades desde pequeños, pero se pueden realizar capacitaciones.

Stoner plantea que "el análisis de Katz sobre el trabajo del gerente se parece a las ideas de Fayol...". No obstante, en la opinión

del autor de estos comentarios, los criterios de Katz son algo más abarcadores y contemporáneos.

Whetten & Cameron, en su libro "Desarrollo de Habilidades Gerenciales", presentan los contenidos y técnicas para el desarrollo de estas habilidades en tres grupos:

- Habilidades Personales: desarrollo del autoconocimiento, administración del tiempo y del stress, y solución de problemas con métodos creativos.

- Habilidades interpersonales: comunicación efectiva, desarrollo de poder y de la influencia, motivación, y administración de conflictos.

- Habilidades de comunicaciones Aplicadas:
conducción de reuniones, presentaciones,
y entrevistas.

Livingstone critica que a los directivos se les prepara sólo para desarrollar capacidades analíticas que, aunque son importantes, "...el éxito de los directivos dependerá en última instancia de su capacidad para preveer los problemas antes de que ocurran...". Sobre esta base, se propone que a los directivos debían enseñárseles habilidades para identificar problemas y oportunidades. (Stoner, 1994, p. 23).

2.2.4.3. Capacidad evaluativa

Una característica común de todas las organizaciones que operan en el sector servicios, es su dependencia con el factor humano. Los servicios son prestados por personas y la actuación de éstas es la que determina en última instancia el nivel de

calidad de la organización. En el caso de las instituciones educativas, esto es particularmente cierto. Las Instituciones educativas son, utilizando la terminología acuñada por Mintzberg, H. (1991), "burocracias profesionales".

El problema reside, como señala Mintzberg, en que en estas organizaciones no existe prácticamente control alguno del trabajo fuera de la profesión, ni forma alguna de corregir las deficiencias que los propios profesionales decidan pasar por alto. El efecto de esa libertad de acción es que permite que algunos profesionales hagan caso omiso de las necesidades de sus clientes y estimula a otros muchos para que desatiendan las necesidades de la organización. Además, se trata de una estructura inflexible, apta para la producción de outputs (egresados) normalizados, pero inadecuados para adaptarse a los cambios e innovaciones tecnológicas.

Los dos problemas apuntados —ausencia de control y resistencia al cambio— convierten a la burocracia profesional en una estructura organizativa incapaz de adaptarse al modelo pedagógico que caracteriza a la docencia de Calidad. Este modelo, modifica el papel del estudiante y del profesor y va asociado a unas pautas pedagógicas que alteran de forma radical la docencia y su evaluación. Y ese nuevo modelo de organización ha de disponer de herramientas específicas, adaptadas a sus peculiaridades para evaluar el rendimiento de sus docentes, herramientas que les permitan conocer si éstos asumen y ponen en práctica el modelo pedagógico de la institución. (Duart y Martínez, 2001).

En la escuela tradicional la evaluación del rendimiento ha tenido, hasta una época relativamente reciente, escaso predicamento. En primer lugar, por la dificultad inherente a la medición de los conocimientos o aptitudes pedagógicas de un

profesor. En segundo lugar, porque el control mutuo es escaso, por la mencionada libertad de clase y por la resistencia generalizada, habitual en cualquier ámbito profesional, a evaluar el trabajo de un "colega".

Asegurar la calidad de la docencia es el objetivo de la evaluación del rendimiento. Se trata de un proceso sistemático diseñado para medir de forma objetiva el rendimiento laboral del docente (Duart & Martínez, 2008). Para que tenga operatividad es preciso que se trate de un proceso:

- **Sistemático:** la evaluación del rendimiento no es un conjunto de acciones puntuales, sino una actividad que debe hacerse periódicamente, en función de un programa previamente consensuado. Además, debe superar la dimensión descriptiva para cobrar sentido como herramienta al servicio del modelo pedagógico de la institución. En otras palabras, la evaluación

debe tener un propósito y ese propósito debe estar en consonancia con el modelo pedagógico.

- **Objetivo:** se debe garantizar, en la medida de lo posible, la objetividad de las evaluaciones, a lo que contribuirá la existencia de diversas fuentes de información.

- **Participativo:** toda la organización, empezando por el propio evaluado, debe participar en la definición e implantación del sistema.

- **Flexible:** se trata de un sistema, no de una técnica. Ello significa que debe elegirse el método de evaluación en función de las características de la organización.

La evaluación del rendimiento sólo tiene sentido en el marco de una organización que aplique la filosofía de la gestión de la calidad en todas sus áreas y actividades y

en el contexto de un sistema de gestión de personal en el que se intente involucrar al personal en la definición de los objetivos organizativos (Duart & Martínez, 2008).

2.2.5. Importancia y objetivos del liderazgo

Según el presente proyecto es para orientar a los Docentes y Administrativos del Distrito de Gregorio Albarracín y tener un mejor pensamiento en el desarrollo y avances de la Educación.

Siendo el principal objetivo es orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no sólo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado.

Según Nixon, (citado por Flores, 2010) "Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y

arraigada confianza en si mismos. Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás. Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros". Ello manifiesta importancia en lo siguiente:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Disraeli, estadista inglés del siglo IX, manifestó: "El éxito es el resultado de una

infatigable atención al propósito". Mahoma en el Corán afirma: "Sí uno no sabe a donde va, cualquier camino es bueno". El mundo no es de improvisación, es de planeación, se requiere determinar objetivos y metas a alcanzar para lograr el éxito (Flores, N., 2010).

2.2.6. Estilos de Liderazgo

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de

liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal (Flores, N., 2010). Las características de cada uno se presentan a continuación

- **El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos

con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices (Flores, N., 2010).

- **El Líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad

para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos (Flores, N., 2010).

- **El Líder Liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque

tenga un resultado final satisfactorio (Flores, N., 2010).

En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz (Flores, N., 2010)

Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos.

En la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Según Flores (2010), cada estilo posee ventajas y desventajas:

- Se realiza más trabajo bajo el mando de un líder orientado hacia la misión que un líder que se encauce hacia la gente.

- La motivación y la originalidad son mayores bajo el mando de un líder orientado hacia las personas.
- Un liderazgo orientado hacia la misión puede crear descontento entre la gente y tener como consecuencia una menor creatividad individual.
- Se demuestra más cordialidad en los grupos con orientación hacia las personas.
- La menor cantidad de trabajo se realiza cuando no existe ningún tipo de liderazgo.

2.2.7. Rasgos del Liderazgo

Entre los rasgos destacados del liderazgo o de líderes importantes se encuentran (Flores, N., 2010).

- Impulso: Deseo de logro, ambición, dinamismo, tenacidad, iniciativa.

- Honestidad e Integridad: Fiabilidad : seguridad apertura
- Motivación: Deseo de ejercer influencia sobre los demás para alcanzar metas
- Autoconfianza: Confianza en las propias habilidades
- Habilidad cognitiva: Inteligencia; facilidad para integrara e interpretar una gran cantidad de información.
- Creatividad: Originalidad
- Flexibilidad: Facilidad para adaptarse a las necesidades de los seguidores y Cambiar los requisitos de cada situación.
- Pericia: Conocimiento de las actividades de grupo y asuntos técnicos relevantes.

2.2.8. Procesos de Influencia y tácticas del liderazgo

Existen tres modalidades de procesos de influencia del liderazgo: sumisión instrumental en la cual el seguidor se comporta como se le pide

con la finalidad de obtener una recompensa o evitar un castigo, en la interiorización los seguidores se comportan con la influencia del líder, porque los atraen los valores, la imagen personal, etc., la identificación, es cuando el seguidor se compromete a imitar el comportamiento del líder (Nieves, 2010).

Los resultados de las tentativas de influencia son: compromiso, sumisión y resistencia; la resistencia, se presenta cuando el seguidor esta en contra del líder, no deja que este influya en él, el seguidor pondrá pretextos para no realizar el cambio, tratará de persuadir al líder de que desista, pedirá a la alta dirección que anule la decisión del líder, se demorará para que el líder se olvide y no le de seguimiento. Fingirá sumisión, pero saboteará el cambio, se rehusará a realizarlo.

Con la táctica de persuasión racional el líder presenta argumentos con pruebas objetivas para convencer al seguidor del comportamiento que dará cumplimiento a los objetivos. Para elaborar un plan de persuasión racional: Hay que explicar porque necesita lograrse el objetivo, explicar como se beneficiará el seguidor si cumple el objetivo, sugerir que la tarea puede ser interesante, ofrecer pruebas de que el objetivo puede lograrse, mostrándole como hacer la tarea, explicar como se manejarán los posibles problemas y preocupaciones, es decir identificar las dificultades e inquietudes potenciales y afrontarlas y si hay planes opuestos para lograr el objetivo, explicar porqué la propuesta es mejor que otras, simplemente estar a la altura de la competencia (Nieves, 2010).

Con la táctica de exhortación el líder intenta despertar el entusiasmo del seguidor para lograr los objetivos. Para elaborar un plan de exhortación; hay que apelar a los valores e

ideales de los seguidores, hay que fortalecer las emociones y el entusiasmo con base en los valores de los seguidores, relacionar la exhortación con el autoconcepto del seguidor, relacionar la solicitud con una visión clara y atractiva, es decir formarse una visión de cómo serán las cosas cuando se logre el objetivo y por último recurrir a la comunicación no verbal para reforzar emocionalmente los mensajes (Nieves, 2010).

Con la táctica de la consulta, el líder utiliza el estilo de consultivo. Para elaborar un plan de consulta: Hay que presentar una propuesta tentativa y estar dispuesto a modificarla, establecer el objetivo y preguntar a los seguidores en que pueden ayudar, fijar el objetivo pero dejar que los seguidores conciban el plan para conseguirlo (Nieves, 2010).

Con la táctica del condecoramiento, el líder se muestra amigable y elogia a sus seguidores, para elaborar un plan, hay que ser sensible a los estados de ánimo de los seguidores, elogiar los logros ya conseguidos por el seguidor, pero también hay que decirle porque se le elogia, y reconocer si la solicitud es inconveniente.

La táctica de legitimación, el líder se basa en la autoridad organizacional, hay que aludir a las políticas, procedimientos, reglas y otros documentos.

La táctica de la presión, el líder recurre a amenazas y advertencias disciplinarias, los buenos líderes no utilizan la presión, pero cuando el seguidor tiene niveles de madurez bajos y no coopera, se necesita ejercer presión, ser persistente, fijar plazos específicos para lograr la tarea y revisar el avance frecuentemente (Nieves, 2010).

A partir de las anteriores reflexiones se puede entender que la organización institucional, en el ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y, dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito.

De acuerdo a los Autores Locales Nacionales e Internacionales se concluye lo siguiente:

Con relación a los Autores Locales no se ha encontrado ninguna investigación con las dos variables, solamente se ha encontrado trabajos con la variable Liderazgo.

Con relación a las Investigaciones Nacionales si se puede informar que hay una gran interés por la parte Educativa en los trabajos de Investigación consultados demuestran en la situación deficiente

que se encuentra la parte Educativa, a pesar de estas observaciones que realizan no se ejecutan por lo tanto de nada sirve seguir haciendo proyectos de investigación porque el Gobierno debe tomar Interés para que estos proyectos se ejecuten para el bien de la Educación.

Sin embargo a nivel Internacional las Autoridades Educativas hacen cumplir algunos proyectos de investigación, es por ello que la educación tiene un mayor presupuesto para que puedan ejecutarse estos trabajos.

2.2.9. Teoría de la trayectoria objetivo-liderazgo

La teoría de la trayectoria – objetivo del liderazgo de House, R. & Mitchell, T. (2004), afirma que, la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas:

- La efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro.
- El comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño. En su modelo, las funciones estratégicas de un líder consisten en lo siguiente:
 1. Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control.
 2. Incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo.

3. Hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y dirigiendo.
4. Ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas.
5. Reducir las barreras frustrantes.
6. Aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo.

Además dos variables contingentes con las cuales los líderes deben contender son: Las características personales de los subordinados y las presiones del entorno a las cuales deben enfrentarse los subordinados para realizar sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales.

Para House & Mitchell (2004), en consecuencia la función de los líderes

“(...)consiste en aumentar el número y clase de recompensas personales a los subordinados por su trabajo hacia la realización de los objetivos, y facilitar el recorrido de trayectorias hacia esas recompensas aclarando tales trayectorias, reduciendo los obstáculos y trampas, y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal en perspectiva(...)”.

2.2.10. El directivo

Quijano, A. (2008), enfoca al liderazgo desde el punto de vista de la globalización; donde las organizaciones, permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que implica que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa

Para, Castilla, J. (2009), "(...) si bien, el directivo debe estar al tanto de la documentación que requiere y produce su institución educativa, no puede perder de vista a las personas con quienes trabaja a diario: docentes, administrativos y, desde luego, estudiantes y padres de familia (...)"

Castilla, J. (2009), manifiesta que los docentes son una pieza clave dentro del engranaje del sistema educativo, el directivo debe tener especial cuidado en la forma en la que trata a su personal docente Debe saber escucharlos y, además, sacar lo mejor de ellos para su trabajo efectivo en las aulas. De ahí la importancia de reuniones periódicas con ellos. Un directivo que sólo se reúne con sus docentes para planificar el trabajo o para resolver ciertos problemas puntuales, no tendrá el asidero suficiente como para contar con ellos en aspectos determinantes.

Por ejemplo, para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, el directivo generalmente cuenta con un grupo interesado y comprometido, mientras que los demás docentes sólo se ocupan del trabajo en aula y algún apoyo puntual en comisiones de trabajo. Para revertir esta situación es fundamental que, sin perder autoridad ni imparcialidad, el directivo genere vasos comunicantes con sus docentes, dándoles espacio y cabida para dialogar permanentemente con ellos. Asimismo, debe generar espacios de comunicación en los que los propios docentes puedan experimentar una mejor comunicación entre sí. Pero ¿Qué hay del personal administrativo?, por lo general, la tendencia es recurrir a ellos para recordarle sus labores o exigir más de cada uno.

No obstante según, Castilla, J. (2009), "(...)" es vital que los directivos pongan atención en la importancia de este grupo de funcionarios, en los

que está una parte visible de su propia gestión: secretaría, atención al público, biblioteca y mantenimiento de servicios, entre otros (...)"

2.2.11 Dimensiones del liderazgo

Castilla, J. (2009), afirma que, un principio básico es que, en la práctica, los directivos como autoridad formal en la institución deben obligarse a canalizar sus esfuerzos en tres dimensiones diferentes:

Interpersonal. Un directivo debe ser capaz de conciliar con los diferentes estamentos (docentes, padres y estudiantes), debe saber mediar, teniendo cualidades para escuchar y consensuar posturas diferentes. Debe saber cómo tratar a sus docentes, a sus padres de familia y a sus alumnos.

Lo anterior supone que tiene la responsabilidad de generar un clima afectivo favorable en el interior de su institución educativa. Asimismo, es el enlace entre los diferentes actores educativos y sociales (dentro y fuera de la escuela), por lo que debe entrenarse para toda ocasión que requiera su oportuna acción: actos cívicos, cumpleaños de sus docentes, reuniones de trabajo con miembros de su institución o de instituciones invitadas, entre otras (Castilla, J. 2009)

Un directivo debe cumplir determinadas tareas, entre ellas mencionamos:

- **Informativa.** Una de las principales tareas de un directivo es identificar a los más efectivos proveedores de información sobre su institución educativa. Debe conocer, antes que se presenten los problemas, si hay dificultades entre sus docentes, si hay alguna

queja de parte de los padres de familia, si entre los alumnos hay demandas no satisfechas, si en las autoridades locales existe alguna demanda hacia su institución, etc. Esto no significa que el directivo deba saberlo todo, sino que debe preocuparse por conocer a quiénes recurrir para que los problemas no se le presenten sin haber previsto alguna alternativa de solución de su parte. Asimismo, debe generar flujos comunicacionales que le permitan transmitir la información que priorice a la brevedad posible. De la misma forma, ante otras instituciones, ha de ser el portavoz de las demandas y expectativas de su plantel (Castilla, J. 2009).

- **Decisoria.** En definitiva, toda decisión involucra un alto riesgo, pues nada garantiza que sus resultados sean los esperados. No obstante, el directivo debe tomar las

decisiones (ya sea de manera participativa con su comunidad o solo), de acuerdo al caso que se presente. No es concebible un directivo que divague o que no involucre a su comunidad (ya sea informándole o consultándole). (Castilla, J., 2009).

2.2.12. Poder y liderazgo

Muchas veces en el país, el liderazgo se confunde con poder y autoridad, para Kaizen (2006), el poder es: "la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza". Por el contrario, autoridad es "el arte de conseguir que la gente haga, voluntariamente, lo que tu quieres debido a tu influencia personal". Se puede estar en una posición de poder y no tener autoridad sobre la gente y a la inversa, se puede tener autoridad

sobre la gente y no estar en una posición de poder.

El poder se puede comprar y vender, se puede dar y quitar. La autoridad tiene que ver con lo que uno es como persona, con el carácter y con la influencia que ha ido forjando en la gente.

Según Kaizen (2006), se recurre al ejercicio del poder, porque ha fallado nuestra autoridad. El liderazgo consiste en lograr que la gente haga una serie de cosas. Cuando se pretende esto, se combinan dos dinámicas: la tarea (o los resultados) y la relación humana (las personas). Si se centra solo en la tarea, y no en la relación humana, se encontrará con cambios permanentes de personal, rebeldía, falta de calidad o bajo nivel de compromiso. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas, fomentando las relaciones humanas.

2.2.13. Tipos de poder

Para Nieves (2010), el poder es central para el liderazgo efectivo, la capacidad para influir sobre otras personas en las organizaciones, significa la capacidad de hacer que ocurran las cosas o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros. Según este autor el poder puede ser: por posición; este, proviene de la alta dirección y se delega en forma descendente en la cadena de mando.

El poder personal se deriva del seguidor con base en el comportamiento del líder y el poder legítimo se basa en el poder por posición concedido a quién lo ostenta por su sitio en la organización. Para poder tener poder legítimo es necesario realizar funciones administrativas, ejercitar la autoridad en forma regular y respaldar la autoridad con recompensas y castigos (Nieves, 2010).

El poder de recompensa se basa en la capacidad de quien lo ostenta de influir en los demás ofreciéndoles algo de valor para ellos, para lograrlos hay que obtener y conservar el control sobre la evaluación del desempeño de los empleados.

El poder coercitivo consiste en castigar y negar recompensas por influir a fin de lograr sumisión de alguien, para lograrlo hay que obtener autoridad para aplicar castigos y negar recompensas, sin embargo hay que asegurarse de que los empleados conocen las reglas y los castigos.

El poder de referencia, se basa en la relación personal con los demás, hay que cultivar el don de gentes, reforzar las relaciones con el jefe y los compañeros.

El poder de experto se basa en la destreza y el conocimiento de quien lo ostenta. Para

convertirse en un experto, se tomaron cursos de capacitación y educativos que ofrece la organización y se proyecta una imagen personal positiva.

El poder por conexión proviene de la relación con personas influyentes, para hacer un mejor uso de el hay que ampliar la red de contactos entre administradores importantes, hacerse miembro de asociaciones o de clubes, y procurar que la gente lo conozca a uno.

2.2.14. Modelos de liderazgo

Según los estudios de Likert (1967), los modelos más importantes de liderazgo son:

- Explotador-autoritario: poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente.

- Benevolente-autoritario: Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.
- Consultivo: Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.
- Grupo participativo: Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Existen diversos modelos debido a que el fenómeno del liderazgo se trata de un sistema situacional: en cada situación puede haber un líder diferente, y el que un hombre sea un líder político no implica que ocupe una posición relevante en otros campos de la acción social. Sin embargo, existe cierta tendencia a la transferencia del liderazgo (operación que consiste en el «traslado» de la situación del líder mantenida, por un individuo en una determinada área del grupo a la totalidad de las situaciones o bien el liderazgo de un grupo a otro grupo). De esta forma, frecuentemente, el líder político será líder en otra(s) esfera(s) de la acción social.

El fenómeno del liderazgo varía de grupo a grupo, de sociedad a sociedad; sin embargo, en todos los casos de liderazgo aparecen constantes: el líder enjuicia y sanciona (positiva o negativamente) la acción de los miembros integrantes del grupo y vela por el reparto de las

normas grupales establecidas. El líder se halla colocado en la cúspide de la pirámide jerárquica del grupo, al menos en la faceta, en la función o en el cargo para cuyo desempeño, aplicación o desenvolvimiento se ha constituido la asociación. El líder debe tener una fuerte conciencia de grupo y en este caso se trata de una exigencia por parte de los miembros del mismo.

El liderazgo es una cualidad estructural del grupo, y no un mero atributo personal. Dos grupos diferentes no tienen por qué tener el mismo líder, pero ambos establecerán un sistema de liderazgo.

Se espera del líder una conducta específica diferente de la que deben tener los demás miembros del grupo social. Esto se extiende hasta para con las acciones que no se relacionan (directa o indirectamente) con el liderazgo.

Existe la tendencia a que los líderes sean populares entre los miembros del grupo, pero inversamente, no ascienden automáticamente al liderazgo los individuos que gozan de popularidad en el seno del grupo y, en definitiva, cabe la posibilidad de que el líder no sea popular.

Se puede distinguir al "líder funcional" (elegido en virtud de una mayor preparación para el desempeño de una función, siendo esta última la causa constitutiva del grupo) del líder "carismático" (elegido líder en base a determinados atributos personales de carácter mágico o mítico).

2.2.15. Nuevas teorías sobre liderazgo

Hay varias teorías para el estudio del liderazgo, pero las clasificaremos en tres categorías de teorías, tal como lo sugiere Freeman (1996), estas son:

2.2.15.1. Teoría de los rasgos

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre" (Fiedler, 1996), de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían (1) a los líderes de los seguidores, y (2) a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes.

2.2.15.2. Teoría del comportamiento

Debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo, distintas investigaciones se enfocaron a los patrones del comportamiento, o estilos, de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo.

Muchos investigadores de esta escuela de pensamiento sugieren que hay un "estilo mejor" para todos los escenarios administrativos, y que sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones (Vroom & Yetton, 2003)

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el

desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo. Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo (Vroom & Yetton, 2003).

2.2.15.3. Teorías situacionales

Durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales (Vroom & Jago, 2008) Los

teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder (Likert, 1967).

La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero; Así, el objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderato más efectivo bajo circunstancias variables.

2.2.15.4. Teoría de la decisión del liderazgo

Vroom & Yetton (2003) han investigado el estilo de liderazgo en el contexto de qué

tanta participación debe permitir el líder a los subordinados para tomar decisiones e identifican cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas.

1. Autócrata I. Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.
2. Autócrata II. Este estilo recomienda que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones

alternativas. Este estilo involucra a los subordinados sólo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.

3. Consultiva I. Este estilo sugiere que el líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión, y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.

4. Consultiva II. Este estilo recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, que obtenga ideas y sugerencias del grupo, y que luego

personalmente tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.

5. De grupo II. Este estilo sugiere que el líder comparta los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

El modelo de Vroom & Yetton (1973) sugiere que deben contestarse siete preguntas para determinar el estilo de liderazgo más apropiado para cualquier decisión administrativa dada. Estas preguntas son las que siguen:

-¿Qué tan importante es la calidad de la decisión?

-¿Poseo la información adecuada y suficiente pericia para tomar una decisión de alta calidad?

-¿Qué tan estructurado está el problema, o hasta qué grado está altamente estructurado el problema?

-¿La aceptación de la decisión por los subordinados y su cometido a la decisión son críticas para la ejecución efectiva de la decisión?

-¿Puedo tomar yo mismo la decisión, y puedo estar seguro de que será aceptada por mis subordinados y de recibir su cordial cooperación?

-¿Qué tan motivados están los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales como se representan en este problema?

-¿Será probable el conflicto entre los subordinados por la solución o decisión preferida a este problema?

En mi opinión el Liderazgo en nuestro País en la parte educativo es muy deficiente ya que existe una organización de base llamada Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú, que obstaculiza todos los avances que se quieren realizar en la parte educativa, como es la evaluación a los docentes, para que estos estén actualizados con relación a los avances educativos, y de esta manera docentes más actualizados para que los alumnos sean cada vez más eficientes y competitivos.

2.2.16. Autoridad y liderazgo

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para

actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía (Quijano, A. 2008)

Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos.

En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o

aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Según esta escuela, el líder -supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo.

El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores. Solamente cuando un

individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba (Quijano, A. 2008).

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La

autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control.

Según Quijano, A. (2008), se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria.

Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía.

Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

2.2.17. Enfoques situacionales o de contingencia del liderazgo

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de los rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el

liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos (Quijano, A. 2008)

2.2.17.1. Enfoque de contingencia de Fiedler

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fiedler (1996) y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una **teoría de contingencia del liderazgo**. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos. Con base en sus estudios, Fiedler (1996) detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

- Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un

puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler (1996), un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

- Estructura de las tareas. Fiedler (1996) entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no

vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definitivamente de él a los miembros del grupo.

- Relaciones líder-miembros. Fiedler (1996) consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en

realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables.

Fiedler (1996) dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es apenas moderadamente desfavorable o favorable, el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con

relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

2.2.17.2. Enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo

En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan

frustrados o insatisfechos (House, R. & Mitchell, T. 2004)

- El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.
- El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- El liderazgo orientado a logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta

modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio.

Para decirlo de otra manera, los empleados desean que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara. Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

- a. Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los subordinados a incrementar sus esfuerzos, esto resulta motivador para ellos siempre y cuando, la satisfacción de las necesidades de los subordinados tengan un desempeño eficaz.

- b. Favorezca del ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el

establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.

2.2.17.3. Causas del mal liderazgo

Según Cortese (2009), las diez más importantes son las siguientes:

1. Incapacidad para organizar detalles. Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles. Ningún líder genuino está jamás 'demasiado ocupado' para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder.

Cuando un hombre, ya sea en calidad de líder o de asistente, admite que está 'demasiado ocupado' para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder de éxito debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición. Esto significa, por supuesto, que ha de adquirir el hábito de relegar los detalles a asistentes capaces.

2. Mala disposición para prestar servicios modestos. Los líderes realmente grandes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se

les pida que hagan. Que 'el mejor de entre vosotros será el sirviente de todos' es una verdad que todos los líderes capaces observan y respetan.

3. Expectativas de gratificación por lo que 'saben' y no por lo que hacen con aquello que saben. El mundo no paga a los hombres por lo que 'saben'. Les pagan por lo que hacen, o impulsan a hacer a otros.

4. Temor ante la competencia de los seguidores. El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano. El líder capaz entrena a suplente en quienes pueda delegar, a voluntad, cualquiera de los detalles de su posición. Sólo de ese modo un líder puede multiplicarse y prepararse para estar en muchos lugares, y

prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo.

Es una verdad eterna que los hombres reciben más paga por su habilidad para hacer que los demás trabajen, que lo que ganarían por su propio esfuerzo. Un líder eficiente puede, a través del conocimiento de su trabajo y del magnetismo de su personalidad, aumentar en gran medida la eficacia de los demás, e inducirlos a rendir más y mejores servicios que los que rendirían sin su ayuda.

5. Falta de imaginación. Sin imaginación, el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.

6. Egoísmo. El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos. El verdadero líder no

exige honor alguno. Le alegra ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que sólo por dinero.

7. Intemperancia. Los seguidores no respetan a los líderes intemperantes. Además, la intemperancia en cualquiera de sus diversas formas destruye la resistencia y la vitalidad de cualquiera que se deje llevar por ella.

8. Deslealtad. Quizá esta causa debería encabezar la lista. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes están por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo. La deslealtad le señala a uno como alguien que está en el nivel del polvo que pisamos, y atrae sobre su cabeza el desprecio

que se merece. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.

9. Acentuar la 'autoridad' del liderazgo. El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su 'autoridad' entra en la categoría del liderazgo por la fuerza. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión y sentido de la justicia, y demostrando, además, que conoce su trabajo.

10. Insistir en el título. El líder competente no necesita 'títulos' para obtener el respeto de sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en su título, generalmente no tiene mucho más en qué apoyarse. Las puertas de la oficina de un verdadero líder permanecen abiertas para

todos aquellos que deseen entrar, y su lugar de trabajo está tan libre de formalidad como de ostentación.

2.2.18. La motivación

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. Poth, M. (2010).

Los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos (lo que piensa, sabe y prevé). Sin embargo, preguntarse por qué actúa de esta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. Para responder qué es la motivación,

debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, el análisis motivacional especifica una meta determinada, para cuya consecución el ser humano gasta energías. Si desea poder, por ejemplo, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su naturaleza, para ser presidente de la república; si desea obtener status, ingresar al club adecuado; si rechaza el aislamiento social, huye de los amigos y conocidos que puedan llevarlo a apoyar una causa social impopular; si rechaza las amenazas a su autoestima, evita situaciones en que su competencia intelectual pueda cuestionarse. Poth, M. (2010)

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores

sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes.

Antes de lograr un conocimiento claro de la influencia que tiene el liderazgo del directivo en el ciclo motivacional, se debe analizar lo referido por, Poth, M. (2010), "(...)un motivo: es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo, las diferencias en cuanto a motivación son, sin duda, la consideración importante para comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta(...)".

La motivación no es un concepto sencillo, para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se

comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

El comportamiento subyacente es movimiento: un presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas.

La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

Para Poth, M. (2010), la teoría de la Jerarquía de Necesidades, formulada por Maslow en 1943, postula que el hombre es una criatura que demuestra sus

necesidades en el transcurso de la vida y en la medida en que el hombre satisface, otras mas elevadas toman el predominio del comportamiento

2.2.18.1. Las motivaciones

En mi opinión la motivación que se debe brindar a los docentes y Administrativos es que nuestra política de Gobierno debe cambiar en la parte económica asignándoles mayor presupuesto y mayo remuneración. Un profesor no puede estar motivado con un sueldo irrisorio que le pagan, él está más preocupado en conseguir dinero para solventar los gastos que tiene en su hogar, Es por eso, que los Docentes tienen que buscar otros trabajos adicionales para cumplir con sus gastos

Casi todos los autores que se han ocupado de los problemas de la psicología mencionan los experimentos realizados por Elton Mayo en

las fábricas General Electric Company en la localidad de Chicago. Esta compañía era considerada como una de las más progresistas, su personal contaba con buenas condiciones materiales y de excelentes servicios sociales.

Sin embargo, las continuas protestas y reclamaciones repercutían sobre la productividad (Salas, R. 1996).

La empresa tiene, por lo tanto, dos funciones: en primer lugar debe producir y distribuir un producto con determinado beneficio, y en segundo ha de tratar de que los individuos y los grupos de éstos trabajen con eficacia, conjunta y solidariamente (Salas, R. 1996).

Con el propósito de elevar la producción que había decaído por las causas señaladas, comenzaron por aplicar los principios de la

Organización Científica del Trabajo, preconizadas por Taylor. Como primera medida se mejoraron las condiciones físicas del ambiente de trabajo, para apreciar sus resultados (Toro, F., 1982).

Los experimentos se realizaron con la dirección del profesor Elton Mayo. Uno de los experimentos más interesantes fue el estudio de los efectos de la iluminación sobre el trabajo, porque se suponía que, mejorando la luz, mejoraría también éste.

Para tal fin escogieron dos grupos de operarios. Uno de estos grupos, que servía de testigo, tenía una luz invariable durante todo el experimento. Al otro grupo le fue aumentada gradualmente. De acuerdo con lo se esperaba, la producción aumentó en este segundo grupo, pero causó grave sorpresa comprobar que también había aumentado la producción del

grupo que servía de testigo. Se procedió entonces a disminuir la luz del grupo experimental y se vio que esto tampoco afectaba la producción, por el contrario volvía a aumentar (Toro, F. 1982).

Ante este resultado contradictorio se pensó que debía haber otros factores causales que producían esos efectos. Con el propósito de descubrir algún factor oculto se acudió al siguiente procedimiento: Los investigadores eligieron dos jóvenes, a los cuales se pidió que, a su vez eligieran otras cuatro compañeras para formar un equipo.

El trabajo consistía en armar pequeñas piezas para aparatos telefónicos. Se comenzó por introducir diversos cambios en el horario de trabajo, en las pausas y en los descansos, en las salidas anticipadas, etc., y a pesar de ello la producción seguía en aumento.

El análisis de esta investigación permitió comprobar que había cambiado la actitud de las operarias hacia su trabajo y hacia su propio grupo. Las operarias se sentían más fuertes y más importantes porque los experimentadores les pedían consejos, ayuda y cooperación. Ahora ya no eran elementos sueltos ni números anónimos, sino que se sentían identificados con la compañía a la cual trataban de ayudar (Toro, F. 1982)

Trabajaban con rapidez y eficacia porque ponían entusiasmo en su labor. Aquí se ve claramente la influencia del factor afectivo y volitivo. Se sentían responsables ante si mismas y se movían libremente. Iban y venían sin ser presionadas por la disciplina impuesta desde arriba (Toro, F. 1982)

Se había creado un grupo social solidario, interesado no sólo en obtener una prima

colectiva, al haber surgido un vivo interés por los resultados del experimento mismo, en la cual habían colaborado. Había brotado una confianza mutua entre los componentes del grupo y una simpatía recíproca, que trascendía hacia el jefe del equipo y hacía los técnicos que controlaban el experimento.

El primer resultado que arrojó la investigación fue comprobar que el aumento de la producción se debía, ante todo, a factores psicológicos y que la solidaridad entre el grupo y los mandos desempeñaba un papel sumamente importante, puesto que se había operado un cambio de actitud de las operarias con respecto a su trabajo (Toro, F. 1982).

El resultado positivo de esta investigación fue comprobar que el factor que más influía sobre la moral y la eficiencia del operario consistía en las buenas relaciones entre el

personal y los mandos. Algunos reglamentos y procedimientos de los superiores ejercían influencia negativa. Los operarios se desanimaban, trabajaban a disgusto y limitaban voluntariamente la producción.

2.2.18.2. Concepto de motivo

Se emplea el término motivo para designar todas aquellas fuerzas que impulsan a un individuo a realizar un acto, para efectuar una elección entre varias posibilidades, o bien para continuar una tarea sin interrupción (Toro, F, 1982).

Cuando un hombre no realiza un trabajo, o no quiere hacerlo puede haber muchas razones para ello. Es posible que este hombre se encuentre enfermo o que le falte la habilidad para el trabajo indicado. Puede ser, asimismo, que esté desanimado o que sienta antipatía por

su jefe. Cuantos son los niños que no quieren estudiar sus lecciones porque no les gusta el maestro, cuantos son los obreros que trabajan a regañadientes, por antipatía hacia su jefe.

Con el fin de aclarar el concepto de motivación, vamos a suponer que el individuo a quien le ha sido encomendada una tarea, está en óptimas condiciones físicas de realizar su labor, pero carece de impulso necesario para ello. Si el hombre no quiere trabajar, buscará una excusa que justifique su falta de voluntad. Para hacer algo o no hacerlo siempre habrá un motivo (Toro, F. 1982).

El ser humano no es un objeto inanimado que sólo se mueve por fuerzas externas, sino que hay en él una cantidad de fuerzas dinámicas que determinan su conducta. Estas fuerzas dinámicas que determinan su conducta. Obedecen a ciertas necesidades básicas,

fundamentales; unos son de orden biológico, como la satisfacción del hambre, de la sed, del sueño, del descanso y del amor. Otras son de orden cultural: la necesidad de compañía de amistad, de consideración, de respeto, de alabanza, de prestigio, de comodidad, de ilustración intelectual o artística, de esparcimiento, etc. (Toro, F. 1982).

Hay que hacer notar, además, que cuando el individuo satisface cualquiera de estas necesidades, es todo él, en su totalidad, quien siente la satisfacción, y no una parte del organismo. Como dice Maslow, cuando se ha calmado el hambre o la sed que nos aqueja, no es sólo el estómago el que siente la satisfacción, sino que es la persona en su totalidad la que se siente satisfecha. Más aún: esa satisfacción repercute sobre cada una de sus funciones, con la exaltación de las

emociones haciendo que el pensamiento sea más lúcido y dinámico (Toro, F, 1982)

Pero no sólo la satisfacción de las necesidades orgánicas constituye el móvil de la conducta humana. También la satisfacción de las necesidades espirituales es para el hombre uno de los más poderosos móviles de la acción.

2.2.18.3. Orden jerárquico de las motivaciones

Según (Toro, F. 1982), es muy difícil que un hombre esté siempre satisfecho. Cuando ha llenado una necesidad, surge, en seguida, un nuevo deseo, una nueva exigencia que viene a ocupar el lugar dejado por la anterior. Podemos decir, con Maslow que el ser humano está siempre deseando algo. A un deseo sigue otro, y así sucesivamente. Hay, de este modo, una verdadera corriente de deseos, de

aspiraciones, cuyas motivaciones se relacionan unas con otras en una cadena sin fin, durante el curso de la vida. Es la razón por la cual, si se han satisfecho las necesidades fisiológicas, aparecen otras de un nivel más elevado, y éstas ejercen sobre el organismo un dominio mayor que aquellas. Por otra parte, cuando ellas, se satisface, aparecen otras nuevas, más superiores todavía, y así sucesivamente.

2.2.18.4. Factores de la motivación

Para Genovesse, C. (2009), existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: la expectativa y la accesibilidad.

- La expectativa: es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

- La accesibilidad: refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que, es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo, considerando además que el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.



Figura 1. Modelo básico de Motivación

Fuente: Chiavenato, I. (1988) Administración de Recursos Humanos

Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura 1 sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. Genovesse, C. (2009).

La motivación de las personas depende en lo fundamental del ciclo motivacional.

2.2.18.5. El ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio (Genovesse, C. 2009). Si el comportamiento es eficaz, el individuo podrá satisfacer la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

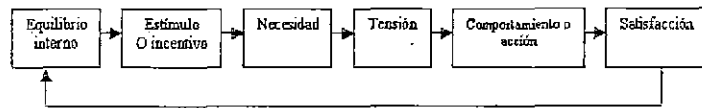


Figura 2. Etapas del ciclo motivacional

Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos,

Desarrollando los componentes de ciclo, podríamos señalar específicamente:

- a) **Equilibrio Interno / Homeostasis.** La homeostasis representa un estado de equilibrio o constancia relativa del ambiente interno (líquido extracelular) del cuerpo, principalmente con respecto a su composición química, su presión osmótica, su concentración de iones de hidrógeno y su temperatura. También podemos definir homeostasis como la persistencia de condiciones estáticas o constantes en el medio interior del organismo que se mantiene mediante un

proceso dinámico de retroalimentación y regulación.

Esta relativa constancia o estado homeostático en equilibrio se caracteriza por las siguientes condiciones del ambiente interno:

- El medio ambiente interior/líquido extracelular se mantiene en condiciones constantes a través de varios mecanismos del cuerpo.
- Las concentraciones de oxígeno y bióxido de carbono, de nutrientes y desechos orgánicos, de iones inorgánicos y la temperatura deben todos permanecer relativamente inalterados en los líquidos corporales.

- Existe un estado estable/constante fisiológico: Esto significa que se ha alcanzado un balance entre las demandas impuestas sobre el cuerpo y la respuesta del cuerpo hacia dichas demandas.
- Ocurren algunos cambios en la composición del ambiente interno pero son mínimas las fluctuaciones, y se les mantiene a raya mediante múltiples procesos homeostáticos coordinados.

Los órganos y tejidos del sistema del cuerpo trabajan para mantener la homeostasia. Por ejemplo, los pulmones brindan nuevo oxígeno que necesitan las células, los riñones mantienen constantes las concentraciones de iones, y el intestino proporciona elementos nutritivos, entre otras.

- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que

permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

2.2.18.6. Clasificación de las motivaciones

Existen diversas clasificaciones de las motivaciones:

- I.- **En principio**, vamos a continuar con la clasificación de Maslow aplicada a las motivaciones. A primera vista, la jerarquía es igual a la de las necesidades, ya que las motivaciones responden a la existencia de necesidades, sin embargo, el concepto es diferente:

a) Motivaciones fisiológicas

Corresponden a las primeras necesidades que aparecen en el ser humano, cuya satisfacción es fundamental para la vida del individuo.

- Motivación de movimiento. La satisfacción de esta necesidad ha dado lugar al desarrollo del sector deportivo en sus múltiples facetas, o de la industria del baile (industria discográfica, discotecas,...).
- Motivación de aire puro. En torno a esta motivación se ha desarrollado el mercado de las botellas de oxígeno para los hospitales, o para su uso en la calle, como ha sucedido en Japón; también es una motivación para la compra de un chalet en la sierra, alejado de la contaminación de la ciudad.

A pesar de que no tiene gran importancia a efectos de marketing, en cuanto a que no existen muchos productos que vayan dirigidos a

esta necesidad, cada vez va cobrando mayor importancia en su vinculación con el medio ambiente.

- Motivación de alimentación. Es la que tiene más importancia a nivel comercial. Sobre esta motivación descansan las actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras, de las industrias de transformación, así como de los bares, restaurantes, o comercios de alimentación.
- Motivación de evacuación. Aunque no lo parezca, también tiene importancia comercial. Mueve la industria de productos de higiene corporal, de saneamientos, saunas, etc.

- Motivación de temperatura adecuada. Son ejemplos la ropa, la calefacción o la refrigeración.
- Motivación de descanso. La búsqueda de la satisfacción de esta necesidad nos lleva desde el uso de camas, ventanas aislantes, o actividades de descanso, donde puede incluirse el ocio y el turismo, hasta la compra de camisas de algodón que no se arrugan.

Pierre Clarence, una marca de camisas del grupo francés Rousseau encontró la solución para que todo el tiempo que se destina a planchar el algodón se transforme en tiempo libre lanzando al mercado camisas de algodón con todas las propiedades

del nylon y que, además, no se arrugan. Y es que, partiendo de una media de cinco camisas por hogar y de doce minutos de planchado semanal por unidad, situación que se repite en 18.611.000 hogares franceses, sólo en Francia se llegan a perder un billón de horas.

- Motivación de sexo: La satisfacción de esta motivación participan las discotecas, empresas de anticonceptivos, perfumes o regalos, por poner algún ejemplo.

- Motivaciones de seguridad: Estas motivaciones no se centran tanto en su satisfacción presente, sino que se orientan al futuro. Garantizar la seguridad en el futuro

nos lleva a referirnos a los aspectos físicos y económicos.

En nuestra sociedad, estas necesidades se traducen en el trabajo consolidado y protegido, el deseo de una cuenta de ahorros o un patrimonio, o de seguros de diversa índole, además de la posesión de una vivienda.

- Motivaciones de pertenencia y amor: Puesto que la idea subyacente es la vida en sociedad, este tipo de motivaciones pueden dar como salida posible tanto la moda, como las actividades de ocio. Es el caso de los restaurantes y discotecas que han instalado teléfonos en las mesas para

relacionarse con un mayor número de gente.

- Motivación de estima: La tendencia del individuo a destacar sobre los demás, o de ser reconocido por un cierto estatus puede encontrar salida en los servicios especiales que ofrecen muchas empresas, las firmas de moda, y un largo etcétera.

- Motivación de autorrealización: La forma en que se puede responder a las necesidades de autorrealización pueden ser muy variadas, ya que afectan a los deseos de superación del individuo y éstos nos pueden conducir a diversos campos, desde el desarrollo del arte, hasta los deportes de riesgo.

II.-Los motivos también pueden clasificarse de acuerdo con distintos criterios contrapuestos o complementarios, como los que se indican a continuación.

a) Fisiológicos o psicológicos

Los motivos fisiológicos se orientan a la satisfacción de necesidades biológicas o corporales, tales como el hambre o la sed. Los psicológicos se centran en la satisfacción de necesidades anímicas, como el saber, la amistad, etc.

b) Racionales o emocionales

Los motivos racionales se asocian generalmente a características observables u objetivas del producto, tal como el tamaño, consumo, la duración, el precio, etc. Las emocionales se relacionan con sensaciones

subjetivas, como el placer o el prestigio que se espera que se deriven del bien o servicio adquirido. Así, por ejemplo, la compra de un automóvil se define tanto en criterios objetivos (precio, potencia, etc.) como subjetivos (comodidad, modernidad, etc.).

c) Primarios o selectivos

Los motivos primarios dirigen el comportamiento de compra hacia productos genéricos, tales como un televisor, una comida, etc. Los selectivos, contemplan a los anteriores y guían la elección entre marcas y modelos de los productos genéricos o entre establecimientos en los que se venden.

d) Conscientes e inconscientes

Los motivos conscientes son los que el consumidor percibe que influyen en su

decisión de compra, mientras que los inconscientes son los que influyen en la decisión sin que el comprador se de cuenta de ello. El comprador puede no ser consciente de algunos motivos porque no quiere enfrentarse a la verdadera razón de su compra. Así, por ejemplo el comprador de un automóvil Mercedes o BMW puede que no admita que lo ha adquirido realmente por motivos de prestigio y alegue que lo ha hecho porque quiere un coche potente y rápido. En otros casos puede que no sea realmente consciente de los verdaderos motivos de la compra. Así, por ejemplo, puede que no se pueda explicar por qué se prefieren ciertos colores a otros.

e) Positivos o negativos

Los motivos positivos llevan al consumidor a la consecución de los objetivos deseados,

mientras que los negativos lo apartan de las consecuencias no deseadas. Los motivos positivos ejercen un predominio en las decisiones de compra, pero en algunos casos, los motivos negativos son los que más influyen. Un ejemplo de fuerza negativa es el temor, que tiene un papel decisivo en la adquisición de ciertos productos, como los seguros, para prevenir las consecuencias de incendios, robos, o la pérdida de la propia vida.

2.2.18.7. Estímulos y motivaciones

Según Pinero de Benavides, D. (2004), al hablar de los incentivos no hacen una diferenciación entre éstos y las motivaciones, no obstante tratarse de conceptos distintos. Para aclarar tales conceptos debemos partir del principio de que todo trabajo obedece a un motivo que es el motor afectivo que impele a la

acción. Pero como existe un motivo para la actividad, puede haber otro para la inactividad o la ociosidad, también de orden afectivo, que inhiba toda acción. Esto nos muestra que el factor afectivo o emocional desempeña un papel preponderante en la conducta humana (Pintero de Benavides, 2004).

En efecto, desde el comienzo de este siglo los psicólogos prestaron cada vez mayor atención al aspecto emocional que al intelectual en el comportamiento del ser humano.

Si el factor intelectual, mediante las representaciones y percepciones nos aportan un conocimiento del mundo exterior, el factor afectivo, por su parte, nos suministra un conocimiento de nuestra vida interior con nuestras apetencias y deseos. Fusionados en íntima amalgama, estos dos elementos son los

que han de formar lo que llamamos las motivaciones (Pinero de Benavides, D. 2004)

Dentro de este complejo, el factor intelectual desempeña, sin duda un papel importante, puesto que es el estímulo objetivo que provoca el brote del elemento emocional, pero es este último factor el que va a decidir la acción, ya en forma positiva o negativa, según el grado de intensidad. En esta dicotomía de los factores volitivos se ve diferencia entre lo que llamamos incentivos y lo que denominamos motivaciones, respectivamente. Los incentivos son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, en los salarios, en la atmósfera laboral, en la temperatura, en los instrumentos de trabajo y otras condiciones externas que hacen menos pesada la labor, porque provocan estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento. Así lo define Brown según (Pinero de Benavides, D.

1994), cuando dice que un incentivo es una meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente consideramos como necesidad, impulso o deseo.

Las motivaciones, en cambio tienen una raíz subjetiva porque yacen en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su constitución física y psíquica, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y de sus semejantes. Todos esos factores subjetivos influyen directamente sobre las relaciones recíprocas entre los hombres, ya sea condicionando la armonía y la paz, así como repercuten sobre el rendimiento del trabajo (Pinero de Benavides, D. 2004).

De acuerdo a lo mencionado concluyo con el análisis que si no designamos un mayor presupuesto al sector educación y exijamos

para que esto se cumpla siempre permaneceremos en lo mismo, cada vez que existe elecciones Gubernamentales nuestros políticos prometen aumentar más presupuestos al sector educación, pero esto nunca se cumple; por lo tanto la población debe exigir que estas promesas sean cumplidas por el que salga elegido.

Dar mayor respeto y consideración a nuestros docentes esto es una base principal; ya que ellos son los formadores de los futuros autoridades que gobernarán el país.

2.2.18.8. Estímulos generadores de necesidad

2.2.18.8.1. Incentivos económicos

Son los estímulos objetivos que constituyen los incentivos capaces de obtener por parte de los empleados la

buena voluntad para el trabajo. Todos estos incentivos pueden agruparse en:

- Los incentivos económicos o monetarios
- Los incentivos materiales
- Los incentivos sociales

Con respecto a los incentivos monetarios, es bueno recordar que durante mucho tiempo la clase patronal creía que no era conveniente pagar bien a los obreros, porque ganado mucho perderían el gusto por el trabajo y se volverían indolentes. Era mejor, entonces, mantenerlos en estado precario para obligarlos de este modo, a trabajar a la fuerza (Pinero de Benavides, D. 2004).

Con el desarrollo de la industria, y gracias a la creciente mecanización del

trabajo, este prejuicio fue perdiendo validez, porque se vio la enorme importancia del factor humano en la producción, pues es precisamente el hombre quien maneja la máquina y el resultado depende de su habilidad y de su interés.

Hay que mencionar aquí a Taylor & Fayol, el primero comenzó la reforma por abajo, es decir, estudiando al obrero en su capacidad para el trabajo, y el segundo partió desde arriba, esto es, tratando de reformar la estructura de la parte directiva, lo que hoy se llama la gerencia (Pinero de Benavides, D. 2004). Fue Federick Taylor el mérito de haber sido el primero en señalar la importancia del factor humano en la industria, A partir de 1885, trato de introducir en las fabricas una organización más racional del trabajo, para utilizar

mejor las fuerzas productivas. Con ejemplos prácticos y con los resultados de sus experiencias demostró que el rendimiento de las fábricas aumenta grandemente si se acomodan en forma más adecuada estos tres factores:

- Las máquinas y los útiles
- Los métodos de trabajo
- La elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo.

El primero de estos factores se refiere a la adaptación adecuada del instrumento al trabajo. De este problema se ocupa la psicotécnica objetiva. Con respecto a la psicotécnica objetiva, se ha podido comprobar que cuando el instrumento se adapta a la índole del trabajo en forma adecuada, este último resulta más liviano, no fatiga y el resultado se ve en el

rendimiento, que aumenta en la calidad y cantidad. Esta tarea corresponde más bien al ingeniero de fábrica, quien debe elegir el instrumental, y en menor proporción al psicólogo (Pinero de Benavides, D. 2004).

Por lo que se refiere a los nuevos métodos de trabajo, se pudo comprobar, con cifras que cuando se adaptaron a las condiciones psicológicas y fisiológicas del operario, el resultado se traduce en una gran economía.

Nos falta considerar ahora el tercer factor, el que se refiere a la elección de los individuos más aptos para cada clase de trabajo. Este punto, el que respecta al factor humano, es el que más interesa al psicólogo. Hay que destacar que al introducir este factor a su sistema. Taylor

sentó las bases de la selección profesional como uno de los resortes que condicionan el aumento de la producción, y puede decirse que ésta fue la piedra fundamental de la organización científica del trabajo.

- El principio de las primas.- Son conocidas las experiencias hechas por Taylor con el vigoroso obrero Holandés Schmidt, a quien dio como aliciente una paga mayor para obtener un rendimiento máximo. De este modo introdujo el principio de la prima como estímulo para la productividad, con lo cual quedó destruido el perjuicio, tan común de que se trabaja únicamente por necesidad, para acallar el hambre (Pintero de Benavides, D. 2004).

Esas experiencias mostraron también que la esperanza de un salario mayor es un aliciente para un rendimiento mejor y en consecuencia una contribución al bienestar que aspira todo ser humano. Las primas constituyen en gratificar con una determinada suma, ya sea individualmente al trabajador o bien a todo un equipo, cuando ha sobrepasado el término medio de la cantidad que se produce normalmente. Es indudable que la bonificación colectiva ofrece la ventaja de estimular el espíritu de equipo, porque todos sus miembros colaboran y procuran aumentar la producción. Además, tratan de evitar el despilfarro en lo que se refiere al material y economizan fuerza motriz y tiempo (Pinero de Benavides, D. 2004).

- El trabajo a destajo.- Es la remuneración de acuerdo con el

trabajo realizado, es decir, que la paga se efectúa por pieza por la cantidad de unidades producidas por hora. Pero lo más difícil de este sistema es poder establecer en forma equitativa las tarifas correspondientes a las unidades. En algunos casos se procede tomando en cuenta lo que se produce cuando se trabaja a jornal.

Este sistema tiene un doble peligro, especialmente para el trabajador. En primer lugar, el obrero al aspirar a una ganancia mayor, dedica al trabajo un esfuerzo y una atención mayor, lo que va en detrimento de la salud física y mental, especialmente en las mujeres que trabajan en la industria del vestido. En segundo lugar, no faltan dirigentes que al ver que los operarios ganan más con este sistema, no titubean en rebajar la tarifa de

los productos por pieza. Es más antisocial remunerar en forma igual a personas que no se preocupan igual a personas que se preocupan en producir más y mejor.

Entre los otros sistemas de bonificación adoptados por las empresas, debemos mencionar el salario proporcional. Consiste en regular las retribuciones, de acuerdo con el volumen de lo producido por la empresa, y premiar de este modo al conjunto del personal y a cada uno de sus elementos, desde los simples obreros y empleados, hasta los mismos jefes y directivos.

Desde hace poco tiempo se ha adoptado un nuevo sistema: la participación en los beneficios o ganancias. Este sistema de retribución parece ser el estímulo más poderoso para

el trabajo y puede utilizarse, según Drucker, citado por (Pintero de Benavides, D. 2004), para fortalecer un esfuerzo por prever la ocupación y los ingresos.

La ventaja del sistema consiste, indudablemente en que el trabajador interviene y en cierto modo vigila la marcha de la empresa y propende al progreso de ésta, puesto que redunda en su beneficio.

Cuando se han hecho los cálculos de las ganancias y se ha deducido el porcentaje para el fondo de reserva, la mitad del beneficio anual se distribuye entre el personal.

2.2.18.8.2. Incentivos materiales

Otra categoría de incentivos que se relacionan con el ambiente de trabajo y que influyen sobre la productividad. Se trata de algunas medidas preconizadas por Taylor y sus seguidores (Salas, R. 1996)

De todas las medidas adoptadas con ese fin, sólo mencionaremos la introducción de pausas obligatorias en el trabajo para evitar la fatiga del operario previo cronometraje de todo el proceso laboral, con el objeto de determinar el momento preciso en que debe ordenarse. Se estudiaron la forma y la disposición de las herramientas para hacer más fácil y seguro su manejo al adaptarlas a las necesidades orgánicas y fisiológicas del operario (Salas, R. 1996). Con el adelanto de la luminotecnia, en estos últimos tiempos, el local del trabajo resulta más claro y alegre. Cuando la

iluminación es suficientemente intensa y pareja es más fácil la ubicación de las máquinas y de las herramientas en los sitios adecuados y el movimiento del personal puede efectuarse sin tropiezos con lo que se evitan los accidentes.

También se estudiaron los efectos de los colores. En muchos establecimientos, tanto industriales como comerciales, los colores grises y opacos que son deprimentes, han sido reemplazados por otros claros y vivos. Se ha estudiado no sólo la influencia afectiva del color en los locales (Salas, R. 1996).

2.2.18.8.3. Incentivos sociales

Los servicios sociales, los grandes movimientos sociales producidos en el presente siglo, con las intensas y a veces violentas reclamaciones de la masa obrera exigiendo mejores condiciones de vida

sacudieron también a las empresas patronales, que no pudieron detener esas reclamaciones. Fue así quizá para su propia seguridad, como comenzaron a preocuparse del bienestar físico y moral del obrero y del empleado y se organizaron los llamados servicios sociales (Salas, R. 1996).

Esa delicada misión debía ser cumplida por una entidad neutral: La Asistencia Social, La intervención imparcial de ésta servirá para pulir las aristas y poder exponer así con más claridad las ventajas ofrecidas por la dirección.

En estos últimos tiempos son muchas las empresas que han confiado esta delicada misión a las asistentes sociales. Pero además de esta tarea la asistencia social se extiende su acción a la familia obrera, siendo algo así como una consejera cuando la mujer proletaria tiene dificultades en el hogar ya sea con el marido o

bien en lo relativo a la educación de los hijos
(Salas, R. 1996)

- **Servicios sanitarios:** Estos deben ser destacados entre los servicios sociales más importantes. En la actualidad las empresas industriales y las grandes organizaciones financieras cuentan con un servicio sanitario. Los problemas de la medicina e higiene del trabajo constituyen una de las preocupaciones más serias en el ámbito industrial.

Muchas empresas cuentan, además, con un servicio de prevención de accidentes, no sólo en beneficio del personal laboral sino también por razones económicas. La curación de un hombre que ha sufrido un accidente significa una enorme erogación para el empleador y si el accidente fuera mortal es mayor aún.

- **Los seguros:** Es sabido que existen ciertas formas de actividad por su índole especial sólo se realizan durante determinados períodos. Para evitar esos lapsos de paro forzoso algunas empresas han instituido el salario anual, pero es indudable que el llamado seguro social de paro forzoso constituye la forma más adecuada para atenuar la inestabilidad en la ocupación.

- **La vivienda:** Uno de los incentivos de mayor eficacia es el que se refiere al problema de vivienda, que, a consecuencia de la guerra y de la enorme crisis consiguiente, ha tomado porciones trágicas. Así también algunas empresas han instalado en sus propios edificios lugares de descanso, cantinas, vestuarios, duchas,

almacenes y proveeduría para uso exclusivo de su personal, a precios especiales.

- **Esparcimientos:** Con el propósito de aumentar el bienestar material y moral de la clase obrera se han creado algunos organismos y se utilizan medios tendientes al desarrollo físico e intelectual como los deportes, las bibliotecas, los cursos nocturnos para adultos, las escuelas de aprendizaje para los hijos de los obreros, las conferencias periódicas, las excursiones colectivas etc. Todo ello tiene una sola finalidad lograr la buena voluntad para el trabajo y de este modo, acrecentar la producción.

- **Las nurseries:** En lugares donde trabajan muchas mujeres se han

instalado guarderías infantiles, que consisten en habitaciones adecuadamente confortables donde se puede dejar a los niños bajo el cuidado de personas especializadas.

Todas estas mejoras materiales, con ellos servicios sociales que hemos enumerado tienen indudablemente una loable finalidad humanitaria, pues tienden a que los obreros se sientan satisfechos con su trabajo (Salas, 1996; p. 76).

2.2.18.9. Orden Jerárquico de las necesidades

Maslow, elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento. Maslow, concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida.

A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Las necesidades tienen la siguiente jerarquía.

- Necesidades fisiológicas: aire, comida, reposo, abrigo. etc.
- Necesidades de seguridad: protección contra el peligro y las privaciones
- Necesidades sociales: amistad; pertenencia a grupos etc.
- Necesidades de estima: reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.
- Necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento, es semejante en

todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas.

En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- **El comportamiento es causado:** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

- **El comportamiento es motivado:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

- **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

2.2.18.10. Clasificación de las necesidades

De las múltiples clasificaciones que se han realizado sobre las necesidades, la más clara y conocida es la que realizó Abraham Maslow.

Maslow buscaba explicar por qué ciertas necesidades impulsan al ser humano en un momento determinado. Para ello establece una jerarquía entre las necesidades de un ser humano.

Las necesidades, según Maslow, aparecen de forma sucesiva, empezando por las más elementales o inferiores, de tipo fisiológico. A medida que se van satisfaciendo en un determinado grado, van apareciendo otras de rango superior, de naturaleza más psicológica. El acceso de las personas a las necesidades del nivel superior depende de su nivel de bienestar. Todas las personas tienen necesidades básicas, pero esto no quiere decir que lleguen a tener necesidades de autorrealización.

Por otra parte, el orden en el que Maslow clasificó las necesidades no es totalmente riguroso, puesto que puede darse el caso de individuos que prefieran sacrificar la satisfacción de necesidades básicas por otras de orden superior.

Maslow distingue, en total cinco tipos de necesidades:

a) Necesidades fisiológicas

Son las primeras necesidades que aparecen en el ser humano. Su satisfacción es fundamental para la supervivencia del individuo.

Muchas de ellas son ignoradas por ser tan cotidianas, sin embargo, son la base de muchas actividades económicas, y si no pueden satisfacerse, ponen en peligro la vida del individuo.

Se corresponden con las carencias, y son:

- Necesidad de movimiento. Es básico para la vida, tanto en su dimensión inconsciente (funcionamiento de los órganos del cuerpo), como en su dimensión consiente (por ejemplo, las extremidades).
- Necesidad de aire puro. La satisfacción de la necesidad de respirar se realiza de forma inconsciente, pero no por ello es menos importante.
- Necesidad de alimentación. Es una de las necesidades más evidentes, y se desdobra en la necesidad de nutrientes tanto sólidos como

líquidos. No hace falta mencionar la importancia de esta necesidad en el mundo empresarial.

- Necesidad de evacuación. Tiene una dimensión menos social, y su función es la eliminación de desechos de la nutrición y de toxinas.
- Necesidad de temperatura adecuada. Es la necesidad de abrigo para ciertas zonas más frías, o de ventilación para otras zonas más cálidas.
- Necesidad de descanso. Esta función permite al organismo recuperar las energías que ha gastado durante el día y descansar tanto física como mentalmente.
- Necesidad de sexo. Si bien no se trata de una necesidad que, de no satisfacerse ponga en peligro al individuo, a nivel social determina la supervivencia de la especie. Tiene gran

importancia como motor de los individuos, lo que ha sido aprovechado como trasfondo de muchas campañas publicitarias.

b) Necesidades de seguridad

Estas necesidades aparecen una vez que están relativamente satisfechas las anteriores. No buscan tanto su satisfacción inmediata, sino que se centran en la satisfacción en el futuro.

c) Necesidades de pertenencia y amor

Una vez cubiertas en cierta medida las necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen las de amor, afecto o posesión. Estas necesidades llevan al individuo a relacionarse con los demás miembros de la sociedad, a buscar su afecto y a asociarse o afiliarse con otros.

d) Necesidades de estima

Como afirma Maslow, todas las personas normales tienen necesidad o deseo de una evaluación estable, firmemente basada, y alta, de su personalidad; necesitan del auto-respeto y del aprecio de los otros. Estas necesidades llevan, por una parte, a un deseo de fuerza, realización, suficiencia, dominio, competencia, confianza, independencia y libertad, y, por otra, a un deseo de reputación, prestigio, dominación, reconocimiento, importancia o apreciación. Maslow argumenta que la satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de autoconfianza, de ser útil y necesario. Pero la frustración de las mismas, producen sentimientos de inferioridad, debilidad, o impotencia, que, a su vez, dan lugar a reacciones desanimadoras e incluso compensatorias o neuróticas.

e) Necesidad de autorrealización

Suponen la realización integral del potencial propio. Es decir, llegar a ser lo que se puede ser, para estar en paz consigo mismo. Se manifiesta tanto en los aspectos de desarrollo físico, como psicológico o social.

2.2.18.11. La persona

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o

hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.) (Uribe, A., 2010)

- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal. (Uribe, A., 2010).
- En la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales de

estima y de autorrealización. (Uribe, A., 2008).

- Las necesidades mas elevadas surgen no solamente en la medida en que las mas bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las mas bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow; entonces, el comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades mas elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.
- Las necesidades mas bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades mas elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo.

Sin embargo, si alguna necesidad mas baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades mas elevadas. (Uribe, A., 2010).

2.2.18.12. La personalidad

Nuestra personalidad es el reflejo exterior de nuestro ser interior, la suma total de nuestras características. Este último aserto es muy importante, pues implica que es posible inventariar y analizar las características habituales, lo cual es cierto. Un hábito puede adquirirse y también modificarse. Desde luego, nuestras características habituales raramente son estáticas.

Diariamente añadimos o sustraemos nuevas modalidades a las mismas. Algunos de estos cambios se realizan conscientemente; otros, inconscientemente. (Uribe, A., 2010).

2.2.18.12.1. Las dimensiones de la personalidad

- **El extrovertido:** se orienta hacia el mundo externo. Es característico que se vuelque hacia afuera y que espontáneamente le interese más reestructurar su medio que analizar los efectos de éste sobre su ser interior. Tiene impulsos vigorosos y se consagra con entusiasmo a la realización de tareas. (Uribe, A., 2010)

- **El introvertido:** representa la condición inversa del extrovertido, se orienta hacia el mundo interior de la psique; tiende a mostrarse tímido, retraído e inhibido en las relaciones sociales. El introvertido es generalmente un individuo introspectivo y, por eso mismo, le interesa mucho más el mundo de las ideas que los asuntos prácticos Uribe, A. (2010)

2.2.18.12.2. El desarrollo de la personalidad

Las fuentes básicas del desarrollo de la Personalidad son la herencia y el ambiente.

Personalidad = herencia x ambiente.

Estos dos factores causales no se adicionan sino que se relacionan como multiplicadores y multiplicandos. Si alguno de ellos tuviese el valor 0, no habría personalidad.

Hay partes del contenido de la personalidad que están más sujetos que otros a la herencia o a la influencia del ambiente y el aprendizaje.

La herencia y el ambiente, son así, coextensivas en el tiempo, actuando desde el primer momento, en una inseparable

interacción, los científicos concuerdan de que no hay ningún rasgo ni cualidad que sea exclusivamente hereditaria o exclusivamente ambiental en su origen. Uribe, A. (2010).

2.2.18.12.3. Herencia o predisposiciones heredadas

La personalidad no se hereda directamente. Lo que se hereda es una predisposición a desarrollarse en ciertos aspectos.

Aprendemos ciertas actitudes, y prácticas culturales más fácilmente que otras, debido simplemente, a la existencia de capacidades genéticas que nos capacitan para ellos.

La herencia influye en la determinación de unos rasgos más que en el de otros y es quizá más evidente en las características

físicas, aunque también cumple una función decisiva en las tendencias primarias de reacción, como nivel de actividad, sensibilidad y capacidad de adaptación. La herencia no solo proporciona las posibilidades del desarrollo y conducta, características de la especie, sino que es también el origen de las diferencias individuales. (Uribe, A., 2010).

2.2.18.12.4. Distinción entre lo heredado y lo innato

- Lo heredado es lo que depende de las células reproductivas, de los padres en el momento de la fecundación.
- Lo innato es lo que depende del seno materno.
- Lo innato es más amplio que lo heredado. Todo lo que está presente en el momento del nacimiento, es innato.

2.2.18.13. Medio ambiente

El medio ambiente es el segundo factor fundamental en la construcción de la personalidad y se podría considerar al seno materno como perteneciente a él. Se puede afirmar, que el medio ambiente empieza a ejercer su influencia aún antes del nacimiento.

El hombre puede ser definido, de una manera breve como "un ser como los demás en el mundo". Es imposible aislar al hombre del mundo de las personas y de las cosas que lo rodean, desde su llegada a este mundo.

El medio ambiente es el conjunto de los estímulos provenientes del ambiente físico y social que afectan al sujeto. También cuando dormimos, seguimos dando y recibiendo del ambiente en que vivimos. (Uribe, A., 2006).

Dentro de lo que definimos como medio ambiente encontramos:

- **La cultura:** para pasar de la influencia heredada a la aprendida, la personalidad de un individuo también depende de las circunstancias de su vida. Sea que se críe en una ciudad o en otra, que críen en un ambiente urbano o rural, en clase socio económica alta o baja (Bedoya, M. 2009)

La cultura determina ampliamente las experiencias que una persona posee, las frustraciones y ajustes que debe enfrentar y las normas de conducta que se le exigen. Cada cultura posee sus valores distintivos, su moral, y sus formas de comportamiento.

Así la cultura influye en la personalidad porque impone muchas de las características que una persona va a adquirir. El proceso de adquirir los rasgos de personalidad que son típicos de los

miembros de una cultura particular, se denomina socialización (Bedoya, M. 2009)

La cultura moldea la personalidad, porque proporciona soluciones ya preparadas y ensayadas. Para muchos de los problemas de la vida. La cultura se convierte con el tiempo en un modo de vida.

- **La familia:** Como factor dominante del ambiente durante los años tempranos de la vida del individuo, cuando su personalidad se esta moldeando con mayor rapidez, la familia es el principal agente en el proceso de socialización.

El poder de la familia para moldear la personalidad es sumamente fuerte en la mayor parte de las culturas con: Calor familiar, Aprendizaje en la familia, Actitudes de los padres, Imitación (Bedoya, M. 2009).

2.2.18.14. La dependencia de terceros

Fuera del hogar, el niño entra a un grupo o grupos sociales más o menos organizados donde cada individuo debe encontrar un lugar. El lugar que ocupará, ya sea dominante o sumiso, en la brillantez o en la sombra, dependerá hasta cierto punto de las cualidades que ya tenga. Depende también de lo que el grupo desea de él y en donde produce la tensión menor y la satisfacción más grande. Muy pronto toma un papel que mucho tiene que ver con la dirección de su desarrollo posterior (Bedoya, M. 2009)

Una vez que se le ha asignado su papel, se le anima a hacer su parte y una de dos: o gana satisfacción en hacerlo o encuentra el mínimo de tensión en su camino. Los rasgos habituales se forman así. Hacemos lo que esperan de nosotros y repetimos lo que nos da aprobación social. Todas las personas tienen siempre dependencia de otras

personas o grupos de personas para sobrevivir, pero más aún tienen dependencia del trabajo, como medio para conseguirse un lucro como también como manera a desarrollarse como persona o como profesional.

Ocasionalmente una persona se obliga a sí mismo a dejar un papel, y cambiarlo por otro, pero lo hace en contra de la presión social. Algunas de las actividades de un individuo, son de su propia elección, pero la mayoría es impuesta (Bedoya, M. 2009)

Para Uribe, A. (2010), poder predecir el comportamiento de las personas, los administradores deben conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado. El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción

pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es mas posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente.

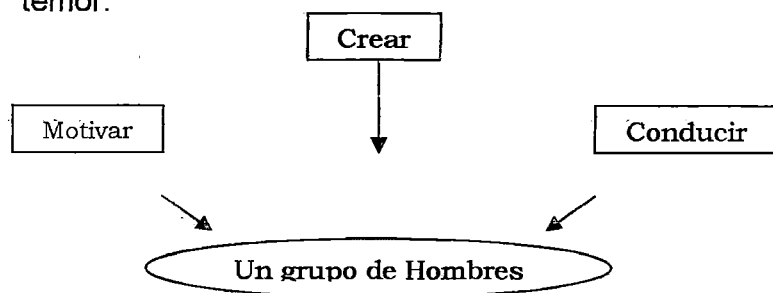
Según Uribe, A. (2010) existe una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente. El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento.

2.2.18.15. Motivación y mando

Es la "Actitud que asume una persona que directamente gobierna a otras personas" (Genovesse, 2009).

Definido así este concepto es sumamente amplio porque abarca tanto al director de una empresa como al capataz de una planta industrial; al jefe de una oficina que dirige a un grupo de empleados subalternos y al director de una escuela que gobierna a un grupo de maestros.

Mando es: Lograr que las cosas se hagan a través de otras personas, dando órdenes e instrucciones. El mando no crea equipo su presencia es imprescindible ya que la respuesta de sus subordinados es la evasión y dispersión; tiende a provocar la insubordinación, solo superada por temor.



Fuente: **Genovesse, C. (2009).** Gestión de Recursos Humanos en Nuevos Escenarios.

Figura 3. Factores del mando

Esto es estrictamente preciso para conseguir con ellos el uso más eficiente y económico de los materiales maquinarias espacio y tiempo (Genovesse, C. 2009).

2.2.18.15.1. La actuación del jefe

Hemos dado el nombre genérico de jefe a todo aquel que ejerce autoridad sobre otras personas, cualquiera que sea el nivel o la categoría del mando. Esa Autoridad puede aplicarse a un solo subordinado, o bien a todo el grupo. Se trata siempre de relaciones interpersonales, cuya acción puede ejercerse según los siguientes principios (Genovesse, C. 2009):

- Principio de autoridad
- Principio de igualdad
- Principio de subordinación

No todos los jefes actúan de la misma manera, puesto que ello depende de las tendencias y el temperamento de cada cual. Hay personas que entran fácilmente en contacto con los demás y ganan su confianza, sin haber distinción de clase o de jerarquía. Para otras, en cambio, sus relaciones solo son posibles con las de su propia clase o las que pertenecen a su propio medio social. No faltan tampoco aquellas que prefieren el contacto con personas a las cuales considera inferiores, porque pueden satisfacer sus tendencias a la dominación, ya que en el fondo se trata casi siempre de individuos con el complejo de inferioridad (Genovesse, C. 2009)

- **La actitud burocrática.** Consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con lo

que quedan a salvo la seguridad y su responsabilidad personal como jefe. Los hombres de esta clase tienen poco contacto con su gente por lo cual muestran escaso interés. Las comunicaciones son de carácter oficial y con frecuencia por escrito (Genovesse, C. 2009)

- **La actitud autocrática.** He caracteriza por motivar, principalmente la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Los Individuos que actúan de esta forma tienen un gran concepto de su personalidad. Son tipos de carácter egocéntricos y que, en el fondo, solo buscan prestar servicio a su yo personal. El jefe autocrático exige una obediencia ciega de sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le

interesan mayormente (Genovesse, C. 2009).

- **La actuación simpática.** Tiene como motivación el interés por cada uno de los subordinados. Es una actitud casi paternal del jefe, quien trata de desarrollar en ellos sus potencialidades, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas pero escapa de aplicar sanciones y castigos según los casos. (Genovesse, C. 2009).

La actitud democrática. Se caracteriza por estar concentrado en el interés del grupo. El jefe democrático aspira el perfeccionamiento del equipo al cuál dirige. Se integra con él en forma igualitaria y solo le exige una

sincera cooperación. (Genovesse, C. 2009)

2.2.18.15.2. Las correlaciones

Debemos partir del principio de que jefe y subordinado son dos entes correlativos. Ninguno de ellos puede existir sin el otro. No es posible que haya un jefe sin un subordinado, ni un subordinado sin un jefe. La idea de maestro implica la de alumno, y este implica la de aquel (Genovesse, C. 2009).

Basta una pequeña alteración del comportamiento de uno de los miembros del binomio para que se produzca también una alteración en la conducta del otro. La repercusión de la conducta del uno sobre la del otro puede tener, en determinados casos, consecuencias benéficas, pero es

posible que acarree también consecuencias funestas como reacción a disposiciones absurdas, a ordenes injustas, o bien por la acción de simples palabras hirientes.

Según (Genovesse, C. 2009). En el fondo del inconsciente anidan las grandes virtudes del alma: la caridad, la piedad, la consideración, la generosidad, la abnegación y el sacrificio y a su lado se enroscan la serpiente de la envidia, de los celos, del rencor, del odio y de la sed de venganza. Las puertas del inconsciente son así sumamente vulnerables.

2.2.18.15.3. Las modalidades individuales

En las relaciones con nuestros semejantes, en la vida cotidiana, solemos tomar en cuenta determinadas actitudes y

rasgos para caracterizar a las personas con las cuales entramos en contacto. Esto es porque cada ser humano se manifiesta exteriormente por una serie de formas expresivas.

Estas formas expresivas, que constituyen las modalidades individuales, pueden ser de diversas índoles: gestos, mímica, reflexiones de la voz, actitud corporal, forma de caminar, entre otras (Genovesse, C. 2009).

Todas estas modalidades pueden agruparse en dos grandes categorías, de acuerdo con la actitud que adopta el sujeto con respecto a sus semejantes y con la vida:

- **La Actitud Objetivista:** Adaptación a las circunstancias, es decir, por una acomodación serena a la situación imprevista, sin desplantes, sin explosiones de ira o de desesperación. El individuo se da al mundo, o como dice Kunkel, cuando hace algo lo lleva a cabo por el interés en la cosa misma. Trata de servir y no solamente de ser servido (Genovesse, C. 2009)

- **La Actitud Egocéntrica:** Es un servicio al yo, es decir, al sujeto. El individuo egocéntrico, trata siempre de satisfacer su propia estimación. Cuando realiza una buena acción no lo hace por la acción misma, sino para recibir una alabanza o un aplauso. Se puede decir que todos

sus pensamientos giran en torno de sí mismo.

Algunos ejemplos de modalidades individuales con sus formas opuestas son:

Actitud Amable--Agresiva Actitud

Controlada--Impulsiva

Actitud Cortés---Despectiva Actitud

Sumisa-----Dominadora

Actitud Tímida--Audaz Actitud Alegre-

-----Triste

Actitud Modesta--Vanidosa Actitud

Altruista---Egoísta

Actitud Humilde--Arrogante Actitud

Compasiva---Cruel

Todas estas manifestaciones exteriores, actitudes y modalidades pueden, corresponder o no a la verdadera estructura de la personalidad, es decir, que existe la posibilidad de que sean fingidas.

Por esto más de una vez nos equivocamos en la vida diaria al juzgar a las personas por las meras apariencias. De ahí que si queremos conocer la verdadera personalidad de los sujetos, para una adecuada adaptación laboral o la apropiada orientación profesional, debemos someterlos a pruebas objetivas cuya técnica corresponde a los especialistas (Genovesse, C. 2009).

2.2.18.15.4. La disciplina

En toda organización, cualquiera que sea su naturaleza, industrial, comercial, educativa, deportiva o militar hay siempre un jefe que ejerce el mando y subordinados que deben obedecer las órdenes que reciben.

En una organización empresarial, sea comercial o industrial, donde cada empleado

u operario debe ejecutar la orden recibida, en la mejor forma posible, sin contradicción alguna poniendo en ella toda su buena voluntad. También en este proceso se trata de dos conceptos correlativos. La orden y la Obediencia (Genovesse, C. 2009).

Saber dar las órdenes y obtener la obediencia sin oposición es lo que constituye la disciplina. Es algo poderoso y frágil a la vez algo que hay que preparar creándole un medio favorable. Hay que obrar con mano suave y hábil en todo lo que se refiere a la acción sobre las almas.

Es necesario buscar y analizar los procedimientos, utilizando las cualidades y los defectos para poder actuar sobre otras personas que, a su vez, tienen cualidades y defectos. Ante todo hay que dirigirse a la inteligencia, porque se trata de seres

humanos y explicar a éstos el objetivo de las órdenes que se dan. Se debe tratar con el tacto para evitar susceptibilidades, y hacerlo con el espíritu flexible. Las órdenes han de ser concretas, breves y claras para que no se presten a erróneas interpretaciones (Genovesse, C. 2009).

La disciplina no se consigue con rigor, no con castigos surge natural y casi automáticamente cuando los subalternos están convencidos de que el jefe domina los procesos del trabajo y sienten que los tratan con equidad, con estima, interés y consideración.

No debemos olvidar que el término disciplina sugiere algo desagradable que implica sanciones cuando se la infringe. La finalidad de la disciplina no puede ser otra que la de evitar que el personal cometa errores en

el trabajo y nunca ha de ser aplicado el castigo en forma de venganza por una labor mal ejecutada. Para que reine la disciplina en una empresa lo fundamental es la existencia de un reglamento cuyos términos sean aceptables para todas las personas que deben prestarles obediencia. (Genovesse, C. 2009).

Respecto a la motivación y la gestión estratégica en instituciones educativas, Manes (2004) dice que la des (motivación) docente, está vinculada entre otros factores, con el salario. En tal sentido, precisa que:

La inequidad [...] en los presupuestos educativos en términos del Producto Bruto Interno (PBI) de los países de Latinoamérica, es consecuencia de la reducción del gasto público en educación.

Esa reducción afectó principalmente al salario docente, provocando fenómenos generalizados de ausentismo, huelgas prolongadas, abandono de la profesión por parte de los más capacitados y búsqueda de un segundo y tercer empleo. De esta forma, ha disminuido tanto el tiempo real de enseñanza y aprendizaje como la calidad de la docencia (Manuel, 2004,98).

Asimismo, la Unesco (2000 citado por Betancourt, 2006) plantea que la gestión estratégica de las instituciones educativas “requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales,

impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.”

2.3. Sistema educativo peruano

Según el artículo 2º de la Ley General de Educación Nro. 28044:

La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad.

Asimismo, el artículo 13 hace referencia a la calidad de la educación, aludiéndose al desarrollo profesional, desempeño laboral entre otros aspectos, como elementos importantes para el logro de la calidad educativa:

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.

b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.

c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.

d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.

e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.

f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.

g) Investigación e innovación educativas.

h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

En cuanto a las etapas del sistema educativo peruano, el artículo 29° establece que:

El Sistema Educativo comprende las siguientes etapas:

a) Educación Básica

La Educación Básica está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad. Con un carácter inclusivo atiende las demandas de personas con necesidades educativas especiales o con dificultades de aprendizaje.

b) Educación Superior

La Educación Superior está destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país.

En nuestro caso, el ámbito de estudio comprendió instituciones educativas correspondientes a la educación básica.

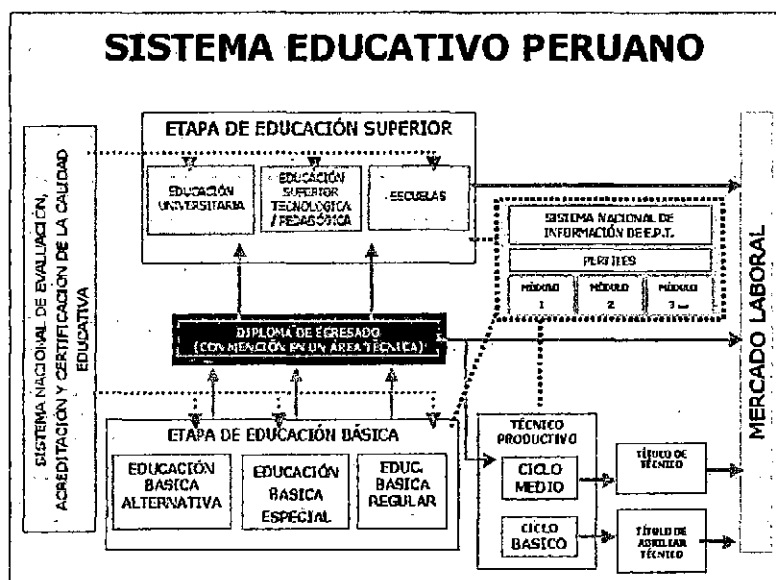


Figura 4: Sistema Educativo peruano (Tomado de Quinteros, E.)

2.4. Definición de términos básicos Liderazgo

Reconocimiento social de la capacidad y habilidad que deben tener los equipos directivos para conducir la organización hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión institucional implicándose y actuando en sus procesos como modelo para el resto del

personal que labora en la organización y apoyándose en las instituciones colaboradoras.

Ciclo motivacional

Cadena de procesos dados por el surgimiento de una necesidad, la cual rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio (Poth, M. 2010).

Destreza técnica

Es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. El cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo.

Destreza Conceptual

Es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades.

Capacidad decisoria

Capacidad para planear y desarrollan el plan estratégico a nivel organizacional.

Capacidad evaluativa

Capacidad de diagnosticar la situación organizacional, desde sus componentes de clima, hasta las estructuras de análisis financiero.

Equilibrio interno

Persistencia de condiciones estáticas o constantes en el medio interior del organismo que se mantiene mediante un proceso dinámico de retroalimentación y regulación

Estímulos generadores de necesidad

Son aquellos que satisfacen las necesidades básicas, establecen una relación con el beneficio, y condicionan un mejor desempeño en la actividad estimulada.

Comportamientos o acción

Conjunto de actitudes que hacen de la persona un ente activo de las interacciones sociales.

Satisfacción personal

Nivel de conformidad y completitud de las necesidades básicas. Estado de armonía entre el deseo de ser, y la realidad misma de estar.

En relación a las teorías revisadas, el liderazgo constituye un constructo vigente e imprescindible para la gestión de los cuadros directivos en las instituciones educativas públicas, ya que la gestión actualmente debe reunir características

congruentes con los criterios de calidad educativa. Asimismo, la motivación positiva en el ser humano genera estímulos generadores de necesidad, los cuales incentivan al personal a la consecución y logro de metas y objetivos institucionales, aspectos que deberán tenerse en cuenta en una gestión estratégica.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

El estudio realizado fue de tipo no experimental, puesto que no se manipulará ninguna variable independiente para producir un efecto esperado en una o más variables dependientes, sino que se analizarán las variables de manera independiente y bidireccional buscando identificar niveles de correlación y significancia. (Hernández, 1999).

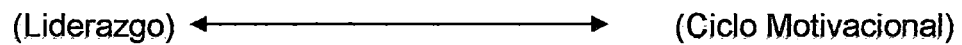
Se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se detallan:

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación utilizado fue el descriptivo correlacional, ya que se trató de describir y establecer el grado de relación existente entre el liderazgo y el ciclo motivacional en los componentes de la muestra.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2003) este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables de interés en una muestra de sujetos o el grado de relación entre dos o más fenómenos o eventos observadas.

El diseño responde al siguiente esquema:



La metodología de recolección de datos será de corte transversal, al medirse las variables en un mismo momento de tiempo.

3.3. Unidad de análisis

Para el presente trabajo se ha considerado las instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.

3.4. Diseño muestral

3.4.1. Población y muestra

En este trabajo de investigación se tomaron como unidades de análisis a la totalidad de docentes y administrativos de las Instituciones de educativas publicas de Educación Inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, durante el periodo lectivo 2013, por lo cual no se requirió determinación de la muestra. En la tabla 1 presenta la distribución de las Unidades de Análisis.

Tabla 01**Distribución de la muestra de las I.E. Públicas de Inicial y Primaria del Distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa de la Provincia de Tacna**

Institución Educativa Inicial y primaria	Docentes	Administrativos	Total
Alfonzo Ugarte	05	01	06
San Francisco	05	02	07
Nazareno	04	01	05
Jean Piaget	04	01	05
Niños de Fátima	03	01	04
Virgen del Rosario	03	01	04
Jorge Chávez	49	02	51
Enrique Pallardelli	42	02	44
Gerardo Arias Copaja	28	01	29
Santa Teresa de Jesús	23	01	24
Esperanza Martínez de López	14	01	15
Los Rosales	03	01	04
José Antonio Encinas Franco	16	01	17
Luis Alberto Sánchez	48	04	52
Santa Cruz (convenio)	21	01	22
TOTAL	268	21	289

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Variables

En la Tabla 2 se presenta la sistematización de variables a trabajar en la presente investigación.

Tabla 02

En la Tabla 2 se presenta la sistematización de las variables que se va trabajar en la presente investigación.

Variables	Nombre
Variable relacional 1	Liderazgo
Variable relacional 2	Ciclo motivacional
Variables intervinientes	Sexo / edad / Especialidad

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores

Los indicadores de las señaladas variables se operativizan en el siguiente cuadro.

Tabla 03.

Presenta los indicadores de las variables de liderazgo y ciclo motivacional, con sus indicadores y el número de ítems que se va a trabajar en la investigación.

Variable	Indicadores	Código	Ítems
Liderazgo	Destreza técnica	DEST	1-5
	Destreza conceptual	DESC	6-10
	Capacidad decisoria	CAPD	11-15
	Capacidad evaluativa	CAPE	16-20
	Equilibrio Interno	EQUI	1-5
Ciclo Motivacional	Estímulos generadores de necesidad	ESGN	6-10
	Comportamientos o acción	COMP	11-15
	Satisfacción personal	SATP	16-20

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Métodos, Técnicas e Instrumentos

3.6.1. Métodos

Permitieron determinar las características fundamentales del objeto de estudio como resultado de un proceso de percepción directa de los sujetos de investigación y del problema, los métodos empíricos que aplicamos fueron:

- a. Método de medición directa.- Este método permitió obtener información cuantitativa respecto de las propiedades o indicadores de las variables planteadas.
- b. El Método de observación científica.- Mediante la percepción sensorial directa y programada de los entes y procesos, se pudo conocer información cualitativa de las variables.
- c. Hipotético-inductivo.- Se aplicó este método ya que se propuso una hipótesis como consecuencia de

las inferencias sobre el conjunto de datos empíricos disponibles cuya relación causa-efecto se indujo de esta.

3.6.2. Técnicas

Las principales técnicas que se han utilizado en la investigación son:

- Entrevista.
- Encuesta.
- Análisis documental

3.6.3. Instrumentos de recolección de datos selección y validación de los instrumentos

Los instrumentos de medición, recolección y tratamiento de información que empleamos fueron los siguientes:

a. Fichas bibliográficas, hemerográficas y de contenido

Permitieron la descripción de las características generales y ubicaciones de los libros o artículos importantes que fueron consultados.

b. Cuestionario de desarrollo del ciclo motivacional.-

Cuestionario del tipo auto administrado (Anexo 2), conformado por 20 Ítems de respuesta según escala de frecuencia (tipo Likert) dirigida a los docentes y administrativos. Su finalidad fue la de evidenciar valores correspondientes a los indicadores planteados para la variable Ciclo Motivacional. Su ficha técnica se muestra a continuación:

Encuesta de desarrollo de ciclo motivacional

Ficha técnica

Nombre	Encuesta de desarrollo de ciclo motivacional
Autora	Eudibiades Cueva Villalobos
Procedencia	Perú – Tacna.
Fecha de elaboración	Marzo - 2013
Administración	Auto administrado
Indicadores	-Equilibrio interno -Estímulos generadores de necesidad -Comportamientos o acción -Satisfacción personal
Rango de aplicación	Docentes y Administrativos de las Instituciones educativas Públicas de Inicial y Primaria de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.
Validez	De contenido, por opinión de expertos de la Universidad Cesar Vallejo de Lima y Trujillo. 81 %.

Confiabilidad	Por consistencia interna (A partir del Análisis por Alpha de Cronbach, interpretando los criterios de consistencia global y las correlaciones corregidas de cada ítem con el total de la prueba)
Calificación	Según escala de frecuencia (tipo Likert)

Calificación

- 1 = "Nunca" Frecuencia Nula
- 2 = "Casi Nunca" Frecuencia Baja
- 3 = "A veces" Frecuencia Media
- 4 = "Casi siempre" Frecuencia Alta
- 4= "Siempre" Frecuencia Muy Alta

Validez

De contenido, por opinión de expertos de la Universidad Cesar Vallejo, los cuales determinaron la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos. A ellos se les entrego la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron: la correspondencia de los criterios,

objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad y la calidad del lenguaje.

Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos de los dos instrumentos de recopilación de la información. Asimismo, emitieron los resultados que se muestran en la siguiente tabla, donde el porcentaje de valoración asignado por cada experto es sobre una base de 50 puntos.

Tabla 4

Relación entre objetivos del estudio y los ítems de los instrumentos, según evaluación de expertos

Expertos	Ciclo Motivacional		Liderazgo	
	Puntaje	%	Puntaje	%
Primer Experto	44	88%	45	90%
Segundo Experto	43	86%	48	96%
Tercer Experto	45	90%	42	84%
Cuarto Experto	40	80%	40	80%
Quinto Experto	40	80%	40	80%
Sexto Experto	40	80%	40	80%
Sétimo Experto	32	64%	32	64%
PROMEDIO		81%		82%

Fuente: Instrumentos de opinión de expertos

Los valores resultantes después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto a nivel de Ciclo motivacional como de Liderazgo para determinar el nivel de validez, pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro

Tabla 05

Valores de los niveles de validez de ciclo motivacional y de liderazgo.

	Valores	Niveles de validez
F	91 - 100	Excelente
u	81 - 90	Muy bueno
e	71 - 80	Bueno
n	61 - 70	Regular
t	51 - 60	Deficiente
e		

Fuente: Cabanillas Alvarado, Gualberto (2009:76) Tesis "Influencia de la enseñanza directa en el mejoramiento de la comprensión lectora de los estudiantes de Ciencias de la Educación ". UNSCH

Dada la validez de los instrumentos por juicio de expertos, donde la encuesta sobre Ciclo motivacional obtuvo un valor de 81% y la encuesta sobre Liderazgo obtuvo el valor de 82%, podemos deducir que ambos instrumentos tienen muy buena validez.

Confiabilidad

Se realizó el análisis de consistencia interna por Alpha de Cronbach.

Se interpretaron las correlaciones corregidas (corrección de atenuación) para cada indicador contra el total de la prueba.

El segundo criterio de análisis fue el grado de contribución de cada indicador con la estructura interna de la prueba.

Se hallaron los siguientes valores:

Tabla 06

Confiabilidad por consistencia interna del ciclo motivacional de la dimensión de estímulos y actitudes.

Dimensión	Indicador	Correlación Corregida Item-Total	Alpha si el ítem fuera eliminado
	Equilibrio Interno	0,362	0,702
Estímulos	Estímulos Generadores de Necesidad	0,528	0,685
Actitudes	Comportamientos o Acción	0,423	0,699
	Satisfacción Personal	0,321	0,711
Alpha Global: 0,754			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 07

En esta tabla indica la Confiabilidad por consistencia interna Liderazgo de la dimensión de destrezas y capacidades.

Dimensión	Indicador	Correlación Corregida Ítem-Total	Alpha si el ítem fuera eliminado
Destrezas	Destreza Técnica	0,414	0,586
	Destreza Conceptual	0,356	0,602
Capacidades	Capacidad Decisoria	0,420	0,579
	Capacidad Evaluativa	0,485	0,531
Alpha Global: 0,638			

Fuente: Elaboración Propia

Los valores encontrados después de la aplicación de las encuestas a los grupos pilotos, tanto a nivel de ciclo motivacional como de liderazgo, para determinar el nivel de confiabilidad, pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro.

Tabla 08

Valores de los niveles de confiabilidad

Valores	Nivel de confiabilidad
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,0	Confiabilidad perfecta

Fuente: Hernández Sampieri, Roberto y otros (2006). Metodología de la investigación científica. Edit. Mac Graw Hill. México. Cuarta edic. Pág. 438 – 439.

Dado que en la aplicación de la encuesta sobre Ciclo motivacional se obtuvo el valor de 0,754 y en la aplicación de la encuesta sobre Liderazgo se obtuvo el valor de 0,638, podemos deducir que la encuesta sobre ciclo motivacional tiene una excelente confiabilidad y la encuesta sobre liderazgo es muy confiable.

c. Prueba de Actitud para capacidad de liderazgo en la gestión.- Se desarrolló una prueba de actitud para ser administrada por personal calificado (Anexo 3), conformada por 20 Ítems de respuesta según escala de Likert dirigida a docentes y administrativos. Su finalidad fue la de evidenciar valores correspondientes a los indicadores planteados para la variable Liderazgo. La ficha técnica se muestra a continuación:

Prueba de Capacidad de Liderazgo en la Gestión

Ficha Técnica

Nombre	Capacidad de liderazgo en la gestión
Autor	Eudibiades Cueva Villalobos
Procedencia	Perú- Tacna
Mes y año de elaboración	Marzo- 2013
Administración	Por personal calificado
Indicadores	Destreza técnica Destreza conceptual Capacidad decisoria Capacidad evaluativa.

Rango de aplicación	Docentes y Administrativos de las Instituciones educativas Estatales de Educación Inicial y primaria de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna.
Validez	De contenido, por opinión de expertos de la Universidad Cesar Vallejo de Lima y Trujillo. 82 %.
Confiabilidad	Por consistencia interna (A partir del Análisis por Alpha de Cronbach, interpretando los criterios de consistencia global y las correlaciones corregidas de cada ítem con el total de la prueba).
Calificación	Según escala likert.

Fuente: Elaboración Propia

Calificación

En los reactivos favorables (F):

TA vale 5, A vale 4, I vale 3, D vale 2 y TD vale 1

En los reactivos desfavorables (D) -calificación invertida- :

TA vale 1, A vale 2, I vale 3, D vale 4 y TD vale 5

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Luego de la aplicación de las encuestas y procesado los datos (calificación y baremación), procedimos a analizar la información, cuyos resultados se presentan a continuación:

4.1. Nivel Descriptivo

4.1.1. Descripción de la Variable Independiente: Liderazgo de los Directores.

Según la información recogida y después del procesamiento respectivo la variable Liderazgo de los Directores presenta la siguiente distribución:

Tabla 09

Liderazgo de los directores de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según nivel de liderazgo, 2013

NIVEL	FRECUENCIA	% %
ALTO	165	57%
MEDIO	125	41%
BAJO	5	2%
TOTAL	289	100

Fuente: Elaboración Propia

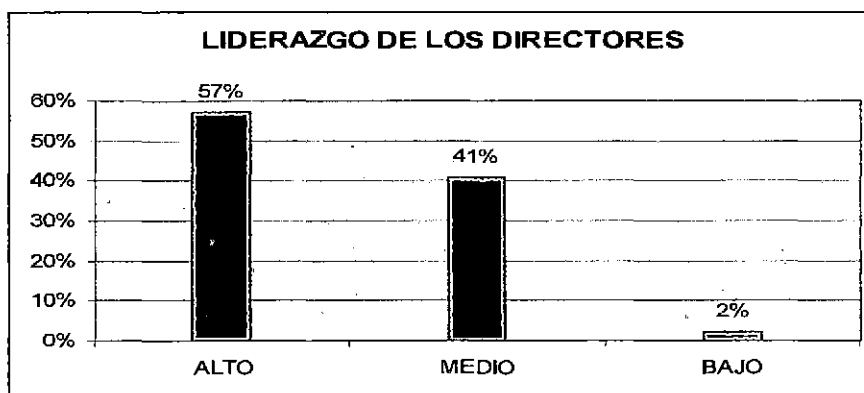


Figura 5

Liderazgo de los directores de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según nivel de liderazgo, 2013

La Tabla 09 y Figura 5 nos indica que el 57% de los encuestados percibe el liderazgo de los Directores en un nivel alto, seguido por el 41% que se ubica en el nivel medio, observándose un 2%, se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 74,58 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel alto.

En cuanto a las dimensiones del Liderazgo de los Directores (Destrezas técnicas, destrezas conceptuales, capacidad decisoria, capacidad evaluativa). Se han establecido tres niveles para describirlas: alto, medio y bajo. El puntaje mínimo que se podía obtener, es cinco puntos y el máximo es 25 puntos, para cada una de las dimensiones.

En tal sentido, en función de estos porcentajes (mínimo y máximo) fueron establecidos los intervalos para cada uno de los niveles respectivos:

ALTO	19 – 25
MEDIO	12 – 28
BAJO	05 – 11

Tabla 10

Liderazgo de los directores de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Destrezas técnicas, 2013

NIVEL	FRECUENCIA	%
ALTO	239	83%
MEDIO	44	15%
BAJO	6	2%
TOTAL	289	100

Fuente: Elaboración Propia

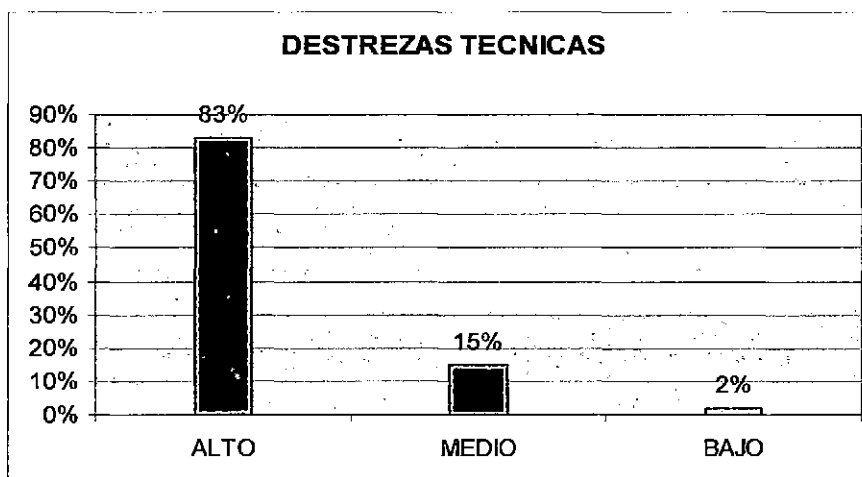


Figura 6

Liderazgo de los directores de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Destrezas técnicas, 2013

En la Figura 6 Indica los porcentajes de los indicadores de Destrezas Técnicas del Liderazgo que tienen los Directores en sus Centros Educativos.

La Tabla 10 y el Figura 6 nos indica que el 83% de los encuestados percibe las destrezas técnicas de los Directores en un nivel alto, seguido por el 15% que se ubica en el nivel medio, observándose un 2% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 20,68 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel alto.

Los resultados son satisfactorios, ya que evidencian que 83 de cada 100 encuestados, poseen las destrezas técnicas necesarias para ejercer un auténtico liderazgo.

Tabla 11

Liderazgo de los directores de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Destreza conceptual, 2013

NIVEL	FRECUENCIA	%
ALTO	204	71%
MEDIO	75	26%
BAJO	3	3%
TOTAL	289	100

Fuente: Elaboración Propia

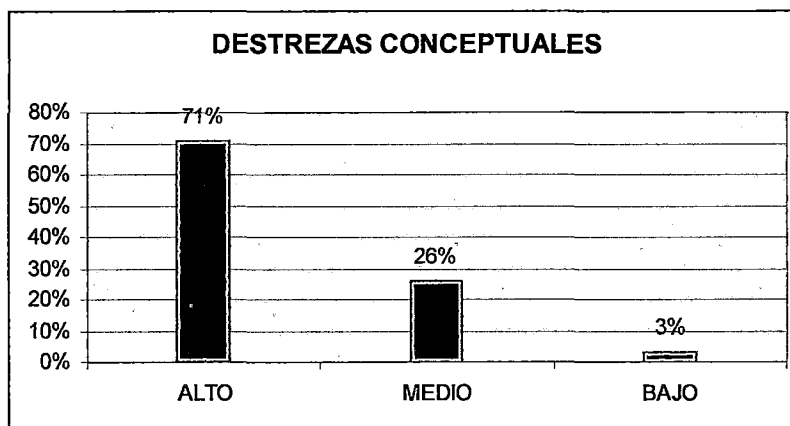


Figura 7

Liderazgo de los directores de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Destreza conceptual, 2013

La Tabla 11 y el Figura 7 nos indica que el 71% de los encuestados percibe las destrezas conceptuales de los Directores en un nivel alto, seguido por el 26% que se ubica en el nivel medio, observándose un 3% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 19,56 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel alto.

Las destrezas conceptuales, representan una dimensión intrínseca para ejercer un liderazgo educativo, ya que “el mejoramiento de la educación, entre otros factores, pasa por cambios en el modelo de dirección de los establecimientos educacionales” (Bolívar, 2000,¶ 2) para lo cual se requiere que el actor educativo despliegue una gama de habilidades cognitivas para promover una institución educativa que aprende continuamente, dejando de lado una dirección burocrática.

Tabla 12

Liderazgo de los directores de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Capacidad decisoria, 2013

NIVEL	FRECUENCIA	%
ALTO	77	27%
MEDIO	199	69%
BAJO	13	4%
TOTAL	300	100

Fuente: Elaboración Propia

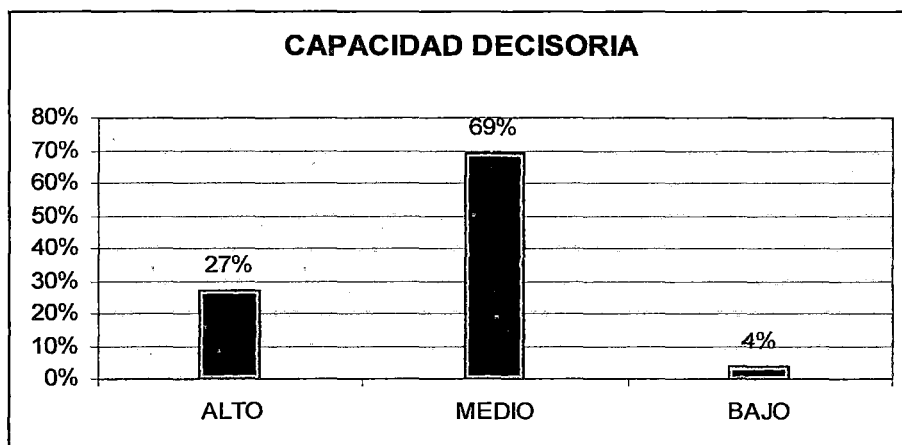


Figura 8

Liderazgo de los directores de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Capacidad decisoria, 2013

El Tabla 12 y el Figura 8 nos indica que el 69% de los encuestados percibe la capacidad decisoria de los Directores en un nivel medio, seguido por el 27% que se ubica en el nivel alto, observándose un 4% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 16,66 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

La capacidad decisoria, es imprescindible para un liderazgo constructivo, para tomar decisiones oportunas y eficaces, tendientes a la mejora de la enseñanza y del aprendizaje, en un clima adecuado para docentes, administrativos y estudiantes. En tal sentido, se debe promover la capacidad decisoria en la muestra de estudio.

Tabla 13

Liderazgo de los directores de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Capacidad evolutiva, 2013

NIVEL	FRECUENCIA	%
ALTO	108	37%
MEDIO	173	60%
BAJO	8	3%
TOTAL	289	100

Fuente: Elaboración Propia

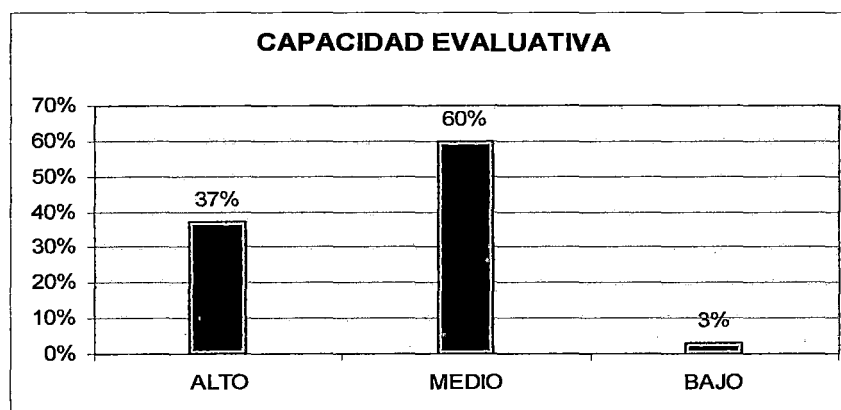


Figura 9

Liderazgo de los directores de las I.E. públicas de inicial y Primaria, según Capacidad evolutiva, 2013

La Tabla 13 y Figura 9 nos indica que el 60% de los encuestados percibe la capacidad evaluativa de los Directores en un nivel medio, seguido por el 37% que se ubica en el nivel alto, observándose un 3% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 17,68 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Los hallazgos, son preocupantes, debido a que la capacidad evaluativa de los directores es necesaria para suscitar la mejora de la calidad de la educación, a los que debiera incorporar criterios de participación en la elaboración del plan educativo institucional (PEI) , procedimientos de investigación en el aula, de reflexión sobre la práctica docente, de cooperación entre el profesorado , [así] como la colaboración con los miembros de la comunidad educativa” (Martínezff, ¶4)sin embargo, la percepción que tienen los docentes, se ubica en el rango de medio bajo, lo que presumiblemente se debe a que las acciones decisorias por parte de la dirección no son conocidas por todos o en el otro extremo la capacidad decisoria se encuentra menoscabada.

4.1.2. Descripción de la Variable Dependiente: Ciclo Motivacional

Según la información recogida y después del procesamiento respectivo la variable ciclo motivacional presenta la siguiente distribución:

Tabla 14

Ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, 2013

NIVEL	FRECUENCIA	%
ALTO	146	51%
MEDIO	137	47%
BAJO	6	2%
TOTAL	289	100

Fuente: Elaboración Propia

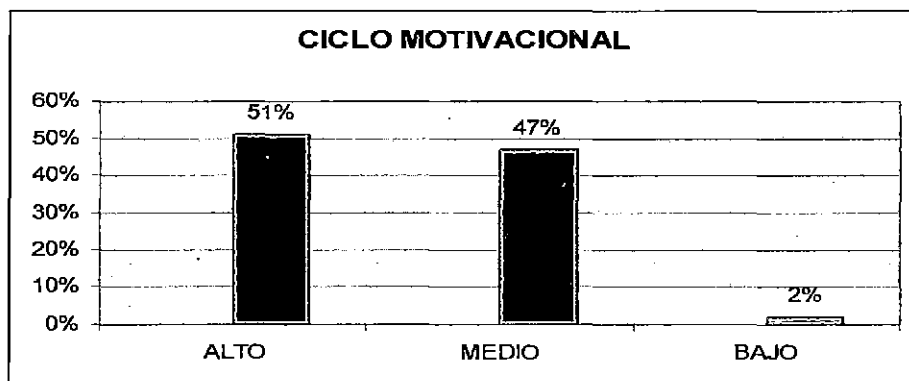


Figura 10

Ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, 2013

La Tabla 14 y el Figura 10 nos indica que el 51% de los encuestados percibe el ciclo motivacional en un nivel alto, seguido por el 47% que se ubica en el nivel medio, observándose un 2%, se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 73,22 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel alto.

En cuanto a mi apreciación es que el ciclo motivacional de los Encuestados perciben un nivel alto con un 51% y el nivel medio se ubica con 41% y un 02% con un nivel bajo.

En cuanto a las dimensiones del ciclo motivacional (equilibrio interno, estímulos generadores, comportamientos o acción, satisfacción personal). Se han establecido tres niveles para describirlas: alto, medio y bajo. Se han establecido tres niveles para describirlas: alto, medio y bajo. El puntaje mínimo que se podía obtener, es cinco puntos y el máximo es 25 puntos, para cada una de las dimensiones.

En tal sentido, en función de estos porcentajes (mínimo y máximo) fueron establecidos los intervalos para cada uno de los niveles respectivos:

ALTO	19 – 25
MEDIO	12 – 28
BAJO	05 – 11

Tabla 15

Ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Equilibrio interno, 2013

NIVEL	FRECUENCIA	%
ALTO	116	40%
MEDIO	168	58%
BAJO	5	2%
TOTAL	289	100

Fuente: Elaboración Propia

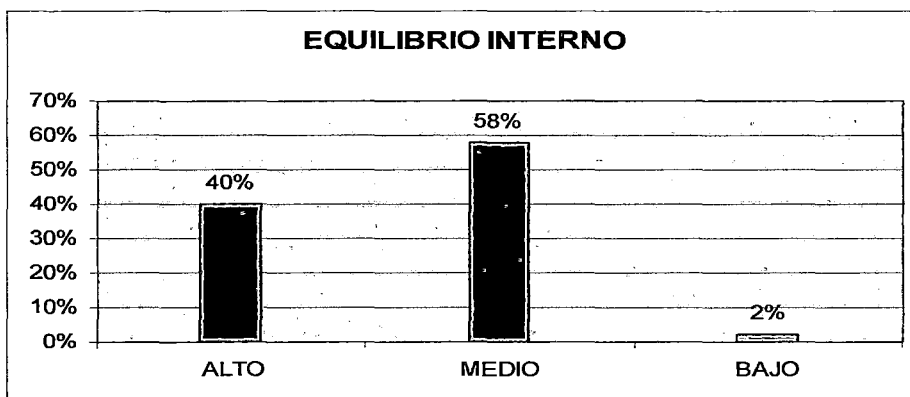


Figura 11

Ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Equilibrio interno, 2013

La Tabla 15 y el Figura 11 nos indica que el 58% de los encuestados percibe el equilibrio interno en un nivel medio, seguido por el 40% que se ubica en el nivel alto, observándose un 2%, se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 17,92 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

El equilibrio interno, es considerado como una etapa inicial necesaria para la motivación humana, en tal sentido, se debe prestar atención y fomentar actividades lúdicas que favorezcan el equilibrio u homeostasis del hombre.

Tabla 16

Ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Estímulos generadores de necesidad, 2013

NIVEL	FRECUENCIA	%
ALTO	246	85%
MEDIO	37	13%
BAJO	6	2%
TOTAL	289	100

Fuente: Elaboración propia

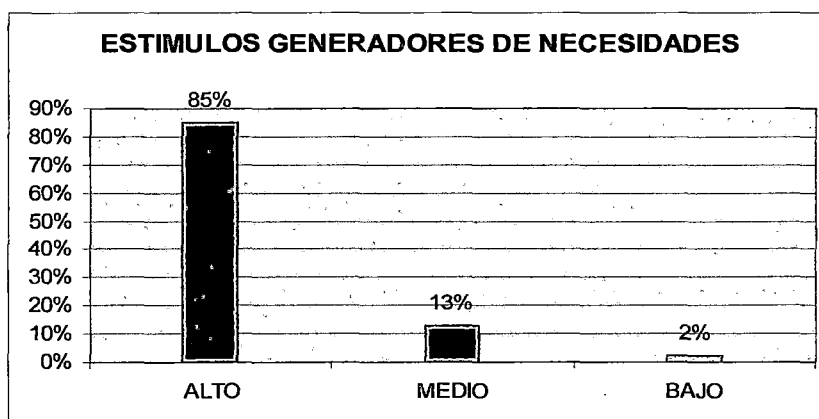


Figura 12

Ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según Estímulos generadores de necesidad, 2013

La Tabla 16 y el Figura 12 nos indica que el 85% de los encuestados percibe los estímulos generadores de necesidad en un nivel alto, seguido por el 13% que se ubica en el nivel medio, observándose un 2%, se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 21,12 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel alto.

Resulta interesante, apreciar que 85 de cada 100 encuestados perciben los estímulos generadores de necesidades, sin embargo, se debe tener en cuenta que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una tarea o lograr una meta, depende en gran medida, de cómo es la personalidad del individuo y que tan prioritario es satisfacer la necesidad, lo que explicaría los valores porcentuales obtenidos.

Tabla 17

Ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según comportamiento o acción, 2013

NIVEL	FRECUENCIA	%
ALTO	26	9%
MEDIO	220	76%
BAJO	43	15%
TOTAL	289	100

Fuente: Elaboración Propia

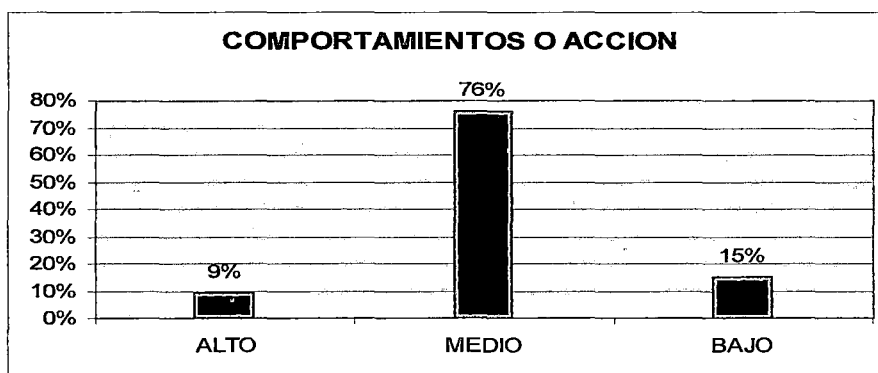


Figura 13

Ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según comportamiento o acción, 2013

Tabla 17 y el Figura 13 nos indica que el 76% de los encuestados percibe el comportamiento o acción en un nivel medio, seguido por el 15% que se ubica en el nivel bajo, observándose un 9%, se ubica en el nivel alto. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 14,34 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Los comportamientos se perciben mayormente de medio para bajo, lo que denotaría que no sólo basta establecer una dirección clara (visión, misión, objetivos) sino también un liderazgo y prácticas compartidas para motivar e incentivar al personal al desarrollo de comportamientos y acciones comunes, obteniéndose una sinergia y un conocimiento global de los emprendimientos que realiza la dirección.

Tabla 18

Ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según satisfacción personal, 2013

NIVEL	FRECUENCIA	%
ALTO	212	73%
MEDIO	71	25%
BAJO	6	2%
TOTAL	289	100

Fuente: Elaboración Propia

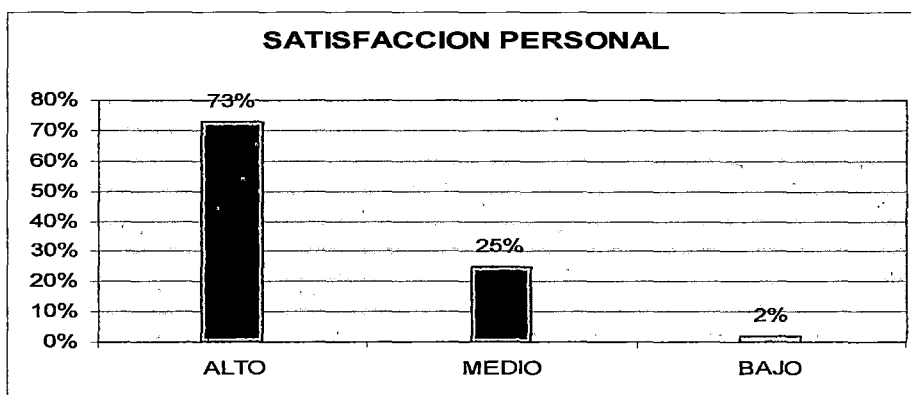


Figura 14

Ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las I.E. públicas de Inicial y Primaria, según satisfacción personal, 2013

El Tabla 18 y la figura 14 nos indica que el 73% de los encuestados percibe la satisfacción personal en un nivel alto, seguido por el 25% que se ubica en el nivel medio, observándose un 2%, se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 19,84 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel alto.

Según mi apreciación se observa que la satisfacción personal se encuentra a un nivel alto de 73% y un 25% un nivel medio y con 2% nivel bajo.

4.2. Nivel inferencial

Para el análisis de los resultados obtenidos se determinará, inicialmente, el tipo de distribución que presentan los datos, este análisis se realizará en función a la dispersión y variabilidad de cada constructo medido, y será efectuado a partir de la prueba Kolmogorov Smirnov de bondad de ajuste.

Considerando el valor obtenido en la prueba de distribución, se determinará el uso de estadísticos de correlación paramétrica (r de Pearson) o no paramétrica (ρ de Spearman).

Las relaciones se interpretarán según su signo, magnitud y significancia.

Para determinar el estadístico de correlación a utilizar para el análisis de las variables según la metodología del estudio, se determinó el tipo de distribución que presentaban los datos a partir de la prueba Kolmogorov Smirnov de bondad de ajuste.

Tabla 19

***Kolmogorov Smirnov* de bondad de ajuste de la muestra de docentes y administrativo de las instituciones educativas públicas**

	Liderazgo	Ciclo Motivacional
N	289	289
Kolmogorov-Smirnov Z	2.352	1.529
Asymp. Sig. (2-tailed)	.095	.127

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

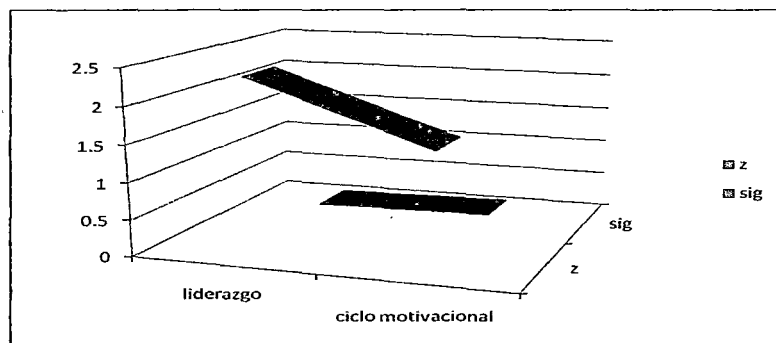


Figura 15

***Kolmogorov Smirnov* de bondad de ajuste de la muestra de docentes y administrativo de las Instituciones educativas públicas**

A partir de indicadores de significancia por encima de lo esperado (0,05), determinamos que los datos analizados presentan distribución normal, por lo tanto deberán ser analizados a través de estadísticos de correlación paramétrica, vale decir, “r” de Pearson.

4.3. Contrastación de hipótesis

En el presente rubro se pone de manifiesto la relación existente entre las variables en estudio. Se presenta cada una de las hipótesis puestas a prueba, contrastándolas en el mismo orden que han sido formuladas, con el fin de facilitar la interpretación de los datos.

A Verificación de las Hipótesis

Hipótesis 1

Hipótesis Nula (H_0):

No existe relación directa y significativa entre la destreza técnica y los estímulos generadores de necesidad.

Hipótesis Alternativa (H_1):

Tabla 20

Correlación de *Pearson* entre la destreza técnica y los estímulos generadores de necesidad de los docentes y administrativos

Correlación de <i>Pearson</i>	Estímulos generadores de necesidad	
	(r)	0,513
Destreza Técnica	P	0,00***
	N	289

Correlacion significativa al 0.01

Fuente Elaboracion Propia

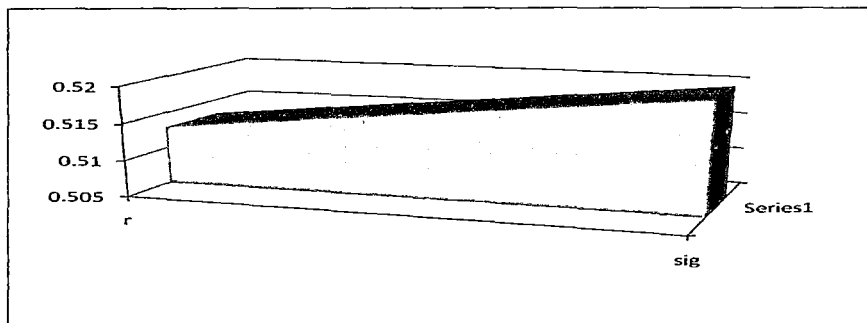


Figura 16

Correlación de *Pearson* entre la destreza técnica y los estímulos generadores de necesidad de los docentes y administrativos

A partir de un coeficiente de correlación positivo de 0,513 con un nivel de significancia de 0,00***, determinamos que existe una relación directa, moderada y altamente significativa entre la destreza técnica y los estímulos generadores de necesidad, en los integrantes de la muestra.

Hipótesis 2

Hipótesis Nula (H_0):

No Existe relación directa y

Hipótesis Alternativa (H_1):

Existe relación directa y significativa entre la destreza conceptual y el equilibrio interno.

Tabla 21

Correlación de *Pearson* entre la Destreza conceptual y el equilibrio interno de los docentes y administrativos

Correlación de <i>Pearson</i>		Equilibrio interno
	(r)	0,459
Destreza	P	0,03*
Conceptual	N	289

Correlacion significativa al 0,01

Fuente : Elaboracion Propia

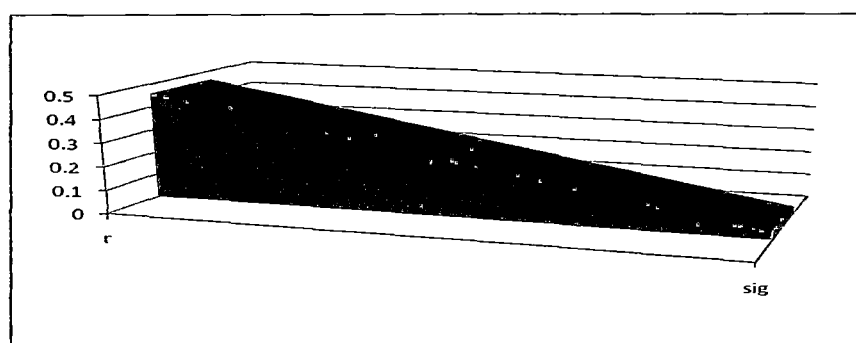


Figura 17

Correlación de *Pearson* entre la Destreza conceptual y el equilibrio interno de los docentes y administrativos

A partir de un coeficiente de correlación positivo de 0,459 con un nivel de significancia de 0,03*, determinamos que existe una relación directa, moderada y significativa entre la destreza conceptual y el equilibrio interno de los integrantes de la muestra.

Hipótesis 3

Hipótesis Nula (Ho):

No Existe relación directa y significativa entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal

Hipótesis Alternativa (H1)

Existe relación directa y significativa entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal

Tabla 22

Correlación de Pearson entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal

Correlación de <i>Pearson</i>	Satisfacción personal	
	(r)	0,508
Capacidad Decisoria	P	0,00***
	N	289

Correlacion significativa al 0,01

Fuente: Elaboracion Propia

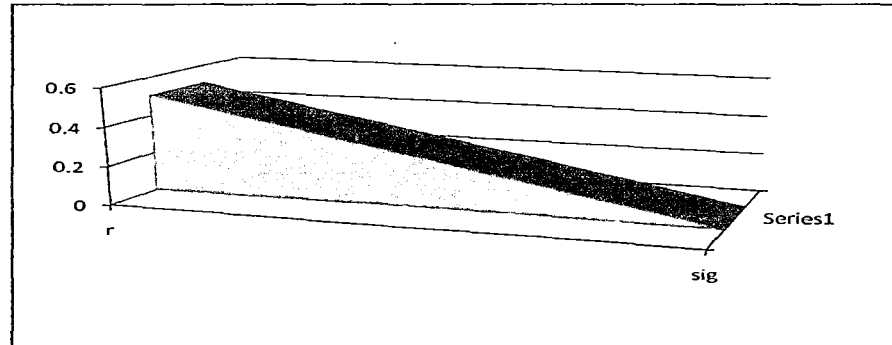


Figura 18

Correlación de Pearson entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal

A partir de un coeficiente de correlación positivo de 0,508 con un nivel de significancia de 0,00***, determinamos que existe una relación directa, moderada y altamente significativa entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal de los integrantes de la muestra.

Hipótesis 4

Hipótesis nula (Ho):

No Existe relación directa y significativa entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción.

Hipótesis Alternativa (H1):

Existe relación directa y significativa entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción.

Tabla 23

Correlación de Pearson entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción de los docentes y administrativos

CORRELACION DE PEARSON		COMPORTAMIENTO O ACCION
Capacidad	(r)	0,463
Evaluativa	P	0,01**
	N	289

Correlacion significativa al 0,01

Fuente: Elaboracion Propia

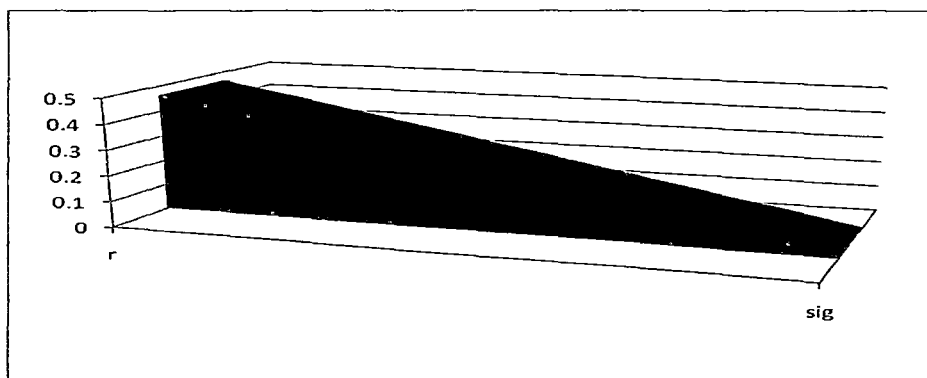


Figura 19

Correlación de Pearson entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción de los docentes y administrativos

A partir de un coeficiente de correlación positivo de 0,463 con un nivel de significancia de 0,01**, determinamos que existe una relación directa, moderada y muy significativa entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción de los integrantes de la muestra.

HIPÓTESIS 5

No Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el ciclo motivacional.

Hipótesis Alternativa (H1):

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el ciclo motivacional.

Tabla 24

Correlación de *Pearson* entre el liderazgo y el ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las Instituciones públicas, de la zona de estudios

Correlación de <i>Pearson</i>		Ciclo motivacional
	(r)	0,648
Liderazgo	P	0,00***
	N	289

Correlacion significativa al 0,01

Fuente: Elaboracion Propia

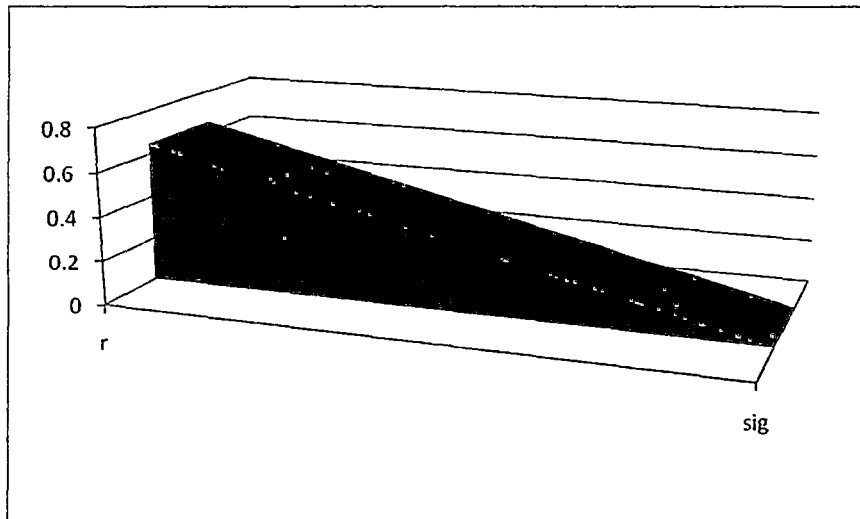


Figura 20

Correlación de *Pearson* entre el liderazgo y el ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las Instituciones públicas, de la zona de estudios

A partir de un coeficiente de correlación positivo de 0,648 con un nivel de significancia de 0,00***, determinamos que existe una relación directa, moderada y altamente significativa entre el liderazgo y el ciclo motivacional de los integrantes de la muestra.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de los resultados

Los resultados de la investigación demuestran que en las Instituciones educativas públicas de Educación Inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, durante el periodo lectivo 2013, se ha logrado un nivel de liderazgo directivo que permite cohesionar el trabajo institucional, unificar esfuerzos y compartir objetivos comunes, tal como se evidencia en el Cuadro número N° 09, donde el 57% de los sujetos encuestados percibe el liderazgo directivo en un nivel alto, aspecto que resulta positivo, ya que en el entorno educativo según Salas & Herrera “ la importancia de reunir un perfil y competencias directivas es incuestionable”(Salas & Herrera, 2002,¶ 27), aunado a impulsar la innovación y mejora como parte de la calidad de la educación, sin soslayar, la gestión

del plantel y la mejora continua de los procesos de enseñanza - aprendizaje.

De otro lado, se halló una relación significativa directa entre la destreza técnica y los estímulos generadores de necesidad, en los integrantes de la muestra, lo que significa que mientras más destrezas técnicas, presente el sujeto, se generarán mayores estímulos de necesidad. Podríamos interpretar este hallazgo, como una constante en función a las aspiraciones del docente o administrativo, vale decir, mientras mayores destrezas se posean, mayores aspiraciones de crecimiento pueden surgir en las relaciones del sujeto, lo que resulta coherente con las teorías motivacionales.

Asimismo, se encontró una relación significativa ($P = < 0,05$) entre la destreza conceptual y el equilibrio interno de los integrantes de la muestra. Se entiende, entonces, que un mayor manejo de criterios conceptuales predispondrá en el sujeto una capacidad homeostática o equilibrio, posiblemente por causas sociales, propias de un sistema. Sin embargo, se considera que estos resultados, apoyan la teoría de los sistemas, entendido

cómo un conjunto de elementos (actores educativos) interactuantes; específicamente desde la fuente termodinámica del cual toma el concepto de entropía (desorden, rumores desfavorables, etc.) al que se contrapone el término de neguentropía (orden, acciones que facilitan la construcción de la vida en una institución educativa), ya que según (Zeballos, Rodríguez, Del Carril, 2004, 2) “ si aumenta la información , disminuye la entropía (desorden, crisis, caos) ” y por ende se produce un equilibrio o homeostasis dentro de un sistema .

Igualmente, determinamos que existe una relación significativa entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal de los integrantes de la muestra ($P = <0,05$). Se establece una direccionalidad entre los niveles de autosatisfacción que posee un sujeto con la capacidad y autonomía decisoria que ejerza en su quehacer cotidiano, esta relación es lógica y está estrechamente relacionada con las teorías de la personalidad y del liderazgo. El poder decisorio que ejerce un líder debe ser bien orientado a los criterios formativos, y esto se relaciona con sus niveles de satisfacción personal, tal y como lo expone Flores, N. (2010) quien señala que “inicialmente son los padres quienes al ejercer bien o

mal la orientación en la vida de cada hijo, los impulsan y ponen límites en cada familia, así también los maestros, lo mismo que en las empresas, como en las iglesias, en el ejército, el deporte, la política, etc.”

De la misma forma, se verificó una relación significativa ($P = < 0,05$) entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción de los integrantes de la muestra. Un docente o administrativo que desempeñe un rol activo en su gestión, será un constante evaluador de la calidad de los procesos que se presenten, respondiendo así a su propio afán de superación y exigencia. Los criterios evaluativos están vinculados con los objetivos estructurales de las organizaciones; podemos citar, entonces, la Tesis de Ortega, N. (2009) quien afirma que “sin objetivos no hay necesidad de una organización; y cuando es posible crear una organización sin un propósito establecido, ésta se deteriora rápidamente terminando por disolverse”.

Se halló igualmente, una correlación positiva y significativa ($r = 0,648$, $P = >0,05$) entre el liderazgo y el ciclo motivacional de los integrantes de la muestra. Mientras mejor estilo de liderazgo se ejerza en una Institución Educativa, mejor desarrollo del ciclo

motivacional se predispondrá para los integrantes de dicho cuerpo, estimulando de tal manera su crecimiento y desarrollo personal, administrativo y académico, lo que concuerda con la conclusión de Tigani, D. (2010), quien afirma que el liderazgo debe incluir a otras personas, teniéndose la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores.

CONCLUSIONES

En base a los hallazgos, se concluye:

1. Existe una relación directa, moderada y significativa entre la destreza técnica y los estímulos generadores de necesidad de los docentes y administrativos de las Instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna ($r = 0,513$, $P = 0,001$).
2. Existe una relación directa, moderada y significativa entre la destreza conceptual y el equilibrio interno de los docentes y administrativos de las Instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna ($r= 0,459$, $P = 0,03$).

3. Existe una relación directa, moderada y significativa entre la capacidad decisoria y la satisfacción personal de los docentes y administrativos de las Instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna ($r = 0,508$, $P = 0,001$).

4. Existe una relación directa, moderada y significativa entre la capacidad evaluativa y el comportamiento o acción de los docentes y administrativos de las Instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna

($r = 0,463$, $P = 0,01$).

5. Existe una relación directa, moderada y significativa entre el liderazgo y el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las Instituciones educativas públicas de inicial y primaria del distrito de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna

($r = 0,648$, $P = 0,00$).

6. Se concluye que la variable liderazgo representa una variable determinante para promover el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes administrativos y por ende de los procesos de avances educativas, en términos de gestión como de enseñanza aprendizaje.

RECOMENDACIONES

Ante los planteamientos expuestos en la presente investigación se hace necesario considerar las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se pueda mejorar los niveles en que se expresa el liderazgo directivo y lograr la identificación plena del personal, permitiendo de esta manera mejorar los procesos que llevan un mayor nivel de motivación hacia la labor realizada por parte del personal que conforman las instituciones educativas.

- 1) Realizar una investigación entre las variables estudiadas en la presente tesis con una muestra mayor, o a nivel nacional, para estandarizar y establecer criterios más específicos de ejecución del liderazgo, básicamente directivo, ante la demostración de su influencia positiva en el desarrollo del Ciclo Motivacional del personal docente y administrativos de las Instituciones educativas.

2) Identificar otras variables relacionadas, que puedan mermar o interferir en el ciclo motivacional de los docentes y administrativos, para potenciarlas o controlarlas, con el fin de optimizar el desarrollo académico y personal fundamentalmente del alumnado, en quienes se reflejan los procesos de organización educativa.

3) Utilizar los instrumentos de medición trabajados en el presente estudio, con el fin de obtener datos de medición precisa en el análisis de características educativas.

BIBLIOGRAFÍA

Aliaga, V .(2012) *Ser Líder de Corazón abierto en una revolución Espiritual para el éxito sostenible, Personal, Familiar y Empresarial.*

Bedoya, M. (2009). *Motivación, Trabajo y Éxito*; Colección Humanitas, Mérida: Ed. Venezolana.

Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma* [En línea] Disponible en www.eumed.net/libros/2006c/220/

Bolívar, Antonio. *El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. Psicoperspectivas* [En línea]. 2010, vol.9, n.2 [citado 2013-06-02], pp. 9-33. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000200002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0718-

6924. doi:10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112.

Cabrera, H. & Toro, Motivación para el Trabajo, Conceptos, Evidencias Contemporáneos; Medellín: Ed. Cincel Ltda.

Carrión, R. (2008) El liderazgo idóneo en la gestión educativa [En línea] Disponible en <http://elrinconcitodeljardin.blogspot.com/2008/07/el-liderazgo-idneo-en-la-gestin.html>.

Chiavenato, I. (1981). Administración de Recursos Humanos; México: Ed. Mc-Graw Hill.

Castilla, J. (2009). El factor Humano de la Gestión; artículo 773 en línea: www.educared.edu.pe, Perú.

Flores, N. (2011). El liderazgo; Ecuador: Ed. Universidad de Guayaquil.

Genovesse, C. (2009). Gestión de Recursos Humanos en Nuevos Escenarios; capítulos II y III; la Universidad Nacional del Sur, Chile.

Hernandez , R. (1999) Metodología de la Investigación,México : Mc Graw Hill, p.69.

House, R. & Mitchel, T. (2004). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness (Teoría de la Trayectoria-objetivo del liderazgo); Ed. Mc Graw-Hill, Estados Unidos.

ICE (2009). El Poder de la Motivación; Folleto N° 13 de la colección "Desarrollo Personal y Laboral", publicado por la Dirección de Mercadeo Corporativo y Relaciones Publicas de la ICE (Instituto costarricense de Electricidad).

Kaizen (2006); La Esencia del Liderazgo; artículo publicado en www.GestioPolis.com .

Knickerbocker, M. (1990). Dirección y Concepción de un líder, Lecturas Selectas, Inglaterra.

Manes, J. (2004) Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Editorial Gránica.

Martínez, C. (s/f) La evaluación para la mejora de la calidad de los centros educativos [En línea] Disponible en <http://www.uv.es/soespe/MartinezMediano.htm>

Núñez, L. (2008). Motivación al Logro, Actitud hacia la Investigación y Culminación del Trabajo Especial de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maestría en Docencia para la Educación Superior. Valera.

Perú, Ley General De Educación Ley Nro. 28044

Poth, M. (2010), La Motivación; artículo publicado en línea: www.monografias.com, México: Ed. Sinexi S.A.

Piñero, D. (2004). Las Necesidades Motivacionales y su Relación con las Actividades Realizadas por los Clubes

Empresariales; Tesis para optar el grado de Magister en administración de empresas, Maracaibo.

Portillo, V. (2009). "El Estudio". Disponible: <http://www.monografias.com>.

Quijano, A. (2008). Liderazgo; Colombia: Ed. Facultad de Altos Estudios de Administración de Empresas y Negocios de Bogota.

Quinteros, E. () Estructura del Sistema Educativo Peruano [En línea] Disponible en http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=214&Itemid=49.

Romero, O. (2007). Motivación y Rendimiento del Estudiante y Evaluación al Profesor; Mérida: Ed. Laboratorio de Psicología de la Universidad de Los Andes.

Romero, O. (2005). Motivando para el Trabajo; Mérida: 4ta. Edición, Ed. ALFA.

Salas, R. (2006). Estudio Correlativo entre Motivación y Evaluación de Desempeño. Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia de Empresas de La Universidad del Zulia; Maracaibo: Ed. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Estudios para Graduados.

Salas, Ma. & Herrera, B. (2002) Importancia del liderazgo escolar para la consecución de la calidad en instituciones de educación media superior [En línea] Disponible en <http://www.eumed.net/rev/ced/29/lfg.htm>

Thieme, Claudio (2005) Liderazgo y eficiencia en la educación primaria [En línea] Disponible en www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?...1

Toro, F. (1982). Socialización Organizacional; Bogotá: Revista de Psicología Ocupacional; No. 2, Vol. 1.

Tamayo, M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica; México; 1993. 2da. Edición. 9na. reimpresión. Ed. Limusa S. A. de C. D. Grupo Noriega Editores.

Uribe, A. (2010); Teorías de las Relaciones Humanas; Argentina, Revista Universidad Abierta Interamericana, No. 39, Vol. 2.

Zeballos, J., Rodríguez, M. De Marco, M., Del Carril, J. (2004) Sistema y Caos en las Organizaciones [En línea] Disponible en http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/Zeballos_%20Trabajo.pdf

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS

	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CODIFICACIÓN					ITEM	N° DE ITEM
				ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5		
V R 1	Liderazgo De Los Directores	DESTREZAS	Destreza Técnica	DEST 1	DEST 2	DEST 3	DEST 4	DEST 5	1,2,3, 4,5	5
			Destreza Conceptual	DESC 1	DESC 2	DESC 3	DESC 4	DESC 5	6,7, 8,9, 10	5
		CAPACIDADES	Capacidad Decisoria	CAPD 1	CAPD 2	CAPD 3	CAPD 4	CAPD 5	11,12, 13,14, 15	5
			Capacidad Evaluativa	CAPE 1	CAPE 2	CAPE 3	CAPE 4	CAPE 5	16,17, 18,19, 20	5
V R 2	Ciclo motivacional del personal docente y administrativo	ESTÍMULOS	Equilibrio Interno	EQUI 1	EQUI 2	EQUI 3	EQUI 4	EQUI 5	1,2, 3,4, 5	5
			Estímulos Generadores de Necesidad	ESGN 1	ESGN 2	ESGN 3	ESGN 4	ESGN 5	6,7, 8,9, 10	5
		ACTITUDES	Comportamientos o Acción	COMP 1	COMP 2	COMP 3	COMP 4	COMP 5	11,12, 13,14, 15	5
			Satisfacción Personal	SATP 1	SATP 2	SATP 3	SATP 4	SATP 5	16,17, 18,19, 20	5

ANEXO 02

ENCUESTA DE DESARROLLO DE CICLO MOTIVACIONAL Instituciones Educativas Publicas de Educación Inicial y primaria de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna Periodo Lectivo 2013.

Sexo Edad Especialidad Inicial Primaria.

Estimado Profesor:

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para determinar el desarrollo del ciclo motivacional de los docentes y administrativos de las Instituciones Educativas Publicas de Inicial y primaria de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna, a fin de elaborar alternativas de solución para mejorar la Calidad de la Gestión Educativa.

Instrucciones

1. Lee cuidadosamente y medita los enunciados de las preguntas, se honesto en tus respuestas.
2. No dejes preguntas sin contestar.
3. Marca con un aspa tu respuesta en los recuadros según la alternativa que consideres más apropiada considerando la frecuencia.

1) Nunca 2) Casi Nunca 3) A Veces 4) Casi Siempre 5) Siempre

Nº	Equilibrio interno	1	2	3	4	5
1	Sientes que tienes gran energía para la realización de tu trabajo					
2	Siente ansiedad ante situaciones cotidianas, como llegar al trabajo, terminar sus labores, etc.					
3	Se siente con confianza al realizar una actividad que le demanda responsabilidad					
4	Se distrae con facilidad					
5	Siente que su opinión ante el grupo es considerada					

Nº	Estímulos generadores de necesidad	1	2	3	4	5
6	Se siente valorado en lo que hace					
7	La comunicación y la relación con su director es satisfactoria					
8	La interacción con sus compañeros de trabajo es fluida					
9	Siente que el trabajo que realiza es un aporte					
10	Siente que puede guiar a los más jóvenes en su formación laboral					

Nº	Comportamiento o acción	1	2	3	4	5
11	Los pequeños inconvenientes no alteran su estado de animo					
12	Siente que aun tiene muchas cosas que hacer en la vida					
13	Siente descontento por su cargo y función actual					
14	Se siente subestimado en su trabajo					
15	Siente que hay un exceso de situaciones que requieren de su atención diaria					

Nº	Satisfacción personal	1	2	3	4	5
16	Se cuestiona si ha alcanzado en las diferentes esferas de su vida personal, su nivel de aspiraciones					
17	Normalmente tiene mucho ánimo cuando llega al trabajo					
18	Puede decir que está satisfecho con lo que ha logrado para su familia					
19	Se siente satisfecho de lo que has vivido					
20	Siente que ha cumplido con sus metas propuestas					

ANEXO 03

PRUEBA DE CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN Instituciones Educativas Estatales de Inicial y primaria de Gregorio Albarracín de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna PERIODO LECTIVO 2013.

Instrucciones para el encuestador

1. Lee cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. Pida ser honesto con las respuestas.
3. No deje preguntas sin contestar.
4. Explique al encuestado que indique en que medida esta de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones de la parte interior de cada reactivo.
5. Marca un aspa en solo uno de los cuadros, correspondientes a los códigos siguientes:

- TA: Significa que ud. está totalmente de acuerdo con la afirmación
 A: Significa que ud. esta de acuerdo con la afirmación
 I: Significa que ud. está indeciso con la afirmación
 D: Significa que ud. está en desacuerdo con la afirmación
 TD: Significa que ud. está totalmente en desacuerdo con la afirmación

Nº	Destreza técnica	TD	D	I	TA	A
1	Es tarea del directivo lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores					
2	El director es innovador y busca la actualización permanente de los medios y técnicas didácticas.					
3	El director participa constantemente en cursos y seminarios de actualización docente.					
4	El director permite que el personal de la I.E. desarrolle su clase con la aplicación de las nuevas tecnologías de la información					
5	El director esta al tanto de los acontecimientos que ocurren a nivel local e internacional.					
Nº	Destreza conceptual	TD	D	I	TA	A
6	El director es responsable de tener una idea clara de la situación de las competencias que lo rodean.					
7	El director Maneja fluidamente conceptos y teorías correspondientes a su desempeño docente.					
8	El director comparte sus conocimientos y actúa de acuerdo con ellos					
9	El director aplica la mayoría de las veces un buen juicio y tiene prudencia					
10	El director es eficiente en la solución de problemas					

Nº	Capacidad decisoria	TD	D	I	TA	A
11	El director toma sus decisiones (ya sea de manera participativa con su comunidad o solo), de acuerdo al caso que se presente.					
12	El director aprovecha la criticidad de los estudiantes para mantenerse informado de su propia gestión, usándola como una fuente de información para la toma de decisiones.					
13	El director es autócrata, asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.					
14	Su directivo considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.					
15	El director involucra al personal en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.					

Nº	Capacidad Evaluativa	TD	D	I	TA	A
16	Es función del director delinear pautas y normas para establecer y evaluar la calidad académica y pedagógica de los docentes.					
17	El director debe promover y dar pautas para la optimización de la evaluación académica de los alumnos.					
18	El director debe considerar la percepción que los alumnos tienen del desempeño de sus docentes (metodología, contenidos, entre otros).					
19	El director se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos					
20	El director considera la evaluación como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.					