

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades

Escuela Académico Profesional de Educación

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SU INCIDENCIA EN  
LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS PÚBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO  
DE CIUDAD NUEVA, TACNA - 2013

TESIS

Presentada por:

**Bach. Pedro Mamani Limachi**

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN EDUCACIÓN - CIENCIAS SOCIALES  
Y PROMOCIÓN SOCIO CULTURAL

TACNA - PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

FACULTAD DE EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES

**Escuela Académica Profesional de Educación**

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SU  
INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL  
DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
PUBLICAS DE NIVEL SECUNDARIO DEL  
DISTRITO DE CIUDAD NUEVA,  
TACNA - 2013.**

Tesis sustentada y aprobada el 31 de diciembre del 2014; estando el jurado calificador integrado por:



.....  
Dra. Adriana Luque Ticona  
PRESIDENTA



.....  
Lic. Oswaldo Menéndez Capcha  
SECRETARIO



.....  
Dr. Oscar Jorge Panty Neyra  
MIEMBRO

## **DEDICATORIA**

A Dios quien nos da el conocimiento para manifestar lo correcto, la energía para elegirlo y la fuerza para hacer que perdure.

A mi esposa Gissela quien será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para alcanzar esta meta y que me da fuerza para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres Sebastián y Lucina porque me enseñaron el mejor camino a seguir y apoyo incondicional.

A los docentes de la E.A.P. de Educación por los conocimientos y valiosos aportes facilitados. A mi esposa Gissela por su apoyo y fortaleza contribuido en la culminación del desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Dra. Maria Morris Ayca asesora de tesis, por su apoyo y valiosas sugerencias, que evidencian su calidad profesional.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
RESUMEN	XVI
ABSTRAC	XVII
INTRODUCCIÓN	1

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Caracterización del problema	3
1.2 Objetivos de la investigación	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Justificación e importancia de la investigación	7

CAPÍTULO II  
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL  
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA MOTIVACIÓN  
DEL PERSONAL DOCENTE

2.1	Los estilos de liderazgo	9
2.1.1	Definiciones de liderazgo	9
2.1.2	Definiciones de los estilos de liderazgo	11
2.1.3	Estilos de liderazgo	12
2.1.4	Estilos gerenciales	16
2.1.5	Características de liderazgo efectivo	23
2.2	La Motivación	26
2.2.1	Definiciones de motivación	26
2.2.2	Teorías de la motivación	27
2.2.3	Ciclo motivacional	34
2.2.4	Tipos de motivación	34
2.2.5	Técnicas concretas para mejorar la motivación áulica	37
2.2.6	Indicadores de la motivación	50
2.2.7	Relación entre el liderazgo y la motivación	51
2.3	Definición de términos básicos	54

CAPÍTULO III  
DISEÑO METODOLÓGICO

3.1	Formulación de hipótesis	57
3.1.1	Hipótesis general	57
3.1.2	Hipótesis específicas	57
3.2	Operacionalización de variables	59
3.3	Tipo y diseño de la investigación	60
3.3.1	Tipo de investigación	60
3.3.2	Diseño de investigación	60
3.4	Población y muestra de estudio	60
3.4.1	Población	60
3.4.2	Muestra	61
3.5	Técnicas de manejo de información	63
3.5.1	Técnicas de recolección de datos	63
3.5.2	Técnicas de procesamiento y representación de datos	63
3.5.3	Técnicas de análisis e interpretación de datos	64

## CAPÍTULO IV

### MARCO OPERACIONAL

#### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Descripción del trabajo de campo	65
4.2	Consideraciones técnicas	66
4.2.1	Prueba de confiabilidad del instrumento de estilos de liderazgo	66
4.2.2	Prueba de confiabilidad del instrumento de motivación	68
4.3	Presentación de resultados	71
4.3.1	Resultados sobre la motivación del personal docente	71
4.3.1.1	Resultados por institución educativa, en base a cada indicador (motivación)	111
4.3.1.2	Resultados globales de la motivación	117
4.3.2	Resultados sobre los estilos de liderazgo del director	123
4.3.2.1	Resultados por institución educativa, en base a cada dimensión	123
4.3.2.2	Resultados globales, en base a cada dimensión	129
4.3.2.3	Resultados globales, en base a cada institución educativa	132

4.4	Verificación de hipótesis	135
4.4.1	Hipótesis específicas	135
4.4.2	Hipótesis general	139
	CONCLUSIONES	140
	RECOMENDACIONES	142
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
	ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Frecuentemente converso con mis compañeros y mi familia acerca de mi trabajo	71
Tabla 2 : Deseo contar con la simpatía de mis superiores y mis compañeros	73
Tabla 3 : Me agrada saber cuáles son mis progresos al terminar cada tarea	75
Tabla 4 : Me complace influir en mis compañeros para que las cosas salgan bien	77
Tabla 5 : Ejecuto las cosas con mucho entusiasmo	79
Tabla 6 : Tengo mucho interés en aprender cada día más	81
Tabla 7 : Dedico gran parte de mi tiempo a investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionados a mi trabajo	83
Tabla 8 : Me esfuerzo por superar mi propio rendimiento en el trabajo	85
Tabla 9 : Coopero con mis compañeros, para lograr mejores resultados	87
Tabla 10: Trato de mantener la moral en alto entre mis compañeros	89
Tabla 11: Con frecuencia me esfuerzo por tener más control sobre las cosas que tengo bajo mi responsabilidad	91

Tabla 12: Pongo mucho interés en los momentos que los jefes dan orientaciones	93
Tabla 13: Me esfuerzo mucho para destacar	95
Tabla 14: Siempre estoy dispuesto a dar de mi tiempo extra para que las cosas salgan bien	97
Tabla 15: Me gusta los desafíos que me impone mi trabajo	99
Tabla 16: Me gusta establecer y alcanzar metas superiores en el trabajo	101
Tabla 17: Disfruto cuando termino una tarea difícil	103
Tabla 18: Estoy muy pendiente de todas las actividades de la institución	105
Tabla 19: Tengo bien identificados los objetivos de la dirección y los comparto plenamente	107
Tabla 20: Estoy muy estimulado por la visión institucional que imprimen los directivos	109
Tabla 21: Nivel de interés	111
Tabla 22: Nivel de esfuerzo	113
Tabla 23: Nivel de predisposición	115
Tabla 24: Indicadores de motivación por institución educativa	117
Tabla 25: Nivel de motivación por institución educativa	119

Tabla	26: Nivel global de motivación en las instituciones educativas	121
Tabla	27: Estilos de liderazgo autoritario	123
Tabla	28: Estilo de liderazgo democrático	124
Tabla	29: Estilo de liderazgo paternalista	125
Tabla	30: Estilo de liderazgo participativo	126
Tabla	31: Estilo de liderazgo liberal o laissez faire	127
Tabla	32: Estilo de liderazgo de los directores	129
Tabla	33: Estilos de liderazgo predominante en las instituciones educativas	132

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Teorías motivacionales de las necesidades	30
Figura 2:	Ciclo motivacional	34
Figura 3:	Frecuentemente converso con mis compañeros y mi familia acerca de mi trabajo	72
Figura 4:	Deseo contar con la simpatía de mis superiores y mis compañeros	74
Figura 5:	Me agrada saber cuáles son mis progresos al terminar cada tarea	76
Figura 6:	Me complace influir en mis compañeros para que las cosas salgan bien	78
Figura 7:	Ejecuto las cosas con mucho entusiasmo	80
Figura 8:	Tengo mucho interés en aprender cada día más	82
Figura 9:	Dedico gran parte de mi tiempo a investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionados a mi trabajo	84
Figura 10:	Me esfuerzo por superar mi propio rendimiento en el trabajo	86
Figura 11:	Coopero con mis compañeros, para lograr mejores resultados	88
Figura 12:	Trato de mantener la moral en alto entre mis compañeros	90

Figura 13: Con frecuencia me esfuerzo por tener más control sobre las cosas que tengo bajo mi responsabilidad	92
Figura 14: Pongo mucho interés en los momentos que los jefes dan orientaciones	94
Figura 15: Me esfuerzo mucho para destacar	96
Figura 16: Siempre estoy dispuesto a dar de mí tiempo extra para que las cosas salgan bien	98
Figura 17: Me gusta los desafíos que me impone mi trabajo	100
Figura 18: Me gusta establecer y alcanzar metas superiores en el trabajo	102
Figura 19: Disfruto cuando termino una tarea difícil	104
Figura 20: Estoy muy pendiente de todas las actividades de la institución	106
Figura 21: Tengo bien identificados los objetivos de la dirección y los comparto plenamente	108
Figura 22: Estoy muy estimulado por la visión institucional que imprimen los directivos	110
Figura 23: Nivel de interés	112
Figura 24: Nivel de esfuerzo	114
Figura 25: Nivel de predisposición	116
Figura 26: Indicadores de motivación por institución educativa	118

Figura 27: Nivel de motivación por institución educativa	120
Figura 28: Nivel global de motivación en las instituciones educativas	122
Figura 29: Estilo de liderazgo de los directores (Global)	130
Figura 30: Estilos de liderazgo predominantes en las instituciones educativas	133

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo: Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo del director en el nivel de motivación del personal docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva-Tacna. La presente investigación es de tipo básica, con un diseño correlacional. La muestra estuvo constituida por 66 docentes y 4 directores de las instituciones educativas de Mariscal Cáceres, Simón Bolívar, Manuel A. Odría y Cesar Cohaila Tamayo. Se aplicó un cuestionario de motivación para evaluar los niveles de motivación en los docentes y un test de estilo de liderazgo de escala valorativa para determinar los estilos de liderazgo en los directores. Como resultado, la prueba estadística  $r$  de Person nos proporcionó a través del reporte de SPSS, un coeficiente de correlación positiva de 0,670 puntos. Lo que prueba que existe una correlación significativa entre los estilos de liderazgo de los líderes de las instituciones educativas y los niveles de motivación de los docentes de cada una de las instituciones educativas. También se comprobó que los docentes de las instituciones educativas, se caracterizan por presentar regulares niveles de motivación.

Palabras claves: Liderazgo, estilos, motivación, instituciones educativas, docente y director.

## **ABSTRACT**

The following research work has the purpose of: Determine the incidence of leadership styles of the headmaster in the level of motivation of the teaching staff in the secondary public schools in the district of ciudad Nueva- Tacna. This research is of basic type with a correlational design. The sample consisted of 66 teachers and 4 headmasters from Mariscal Castilla, Simon Bolivar, Manuel A. Odria and Cesar Cohalia Tamayo public schools. A questionnaire of motivation was applied in order to evaluate the motivation levels in the teaching staff and as well as a test of leadership style rating scale to determine the headmasters' leadership styles. As a result, the R of Person's statistical test provided us through the SPSS report, a coefficient of positive correlation of 0,670 points. Which proves that there is a meaningful correlation between the leadership styles of the headmasters in the public schools and the teaching staff' motivation levels in each of the educational levels. Also, it was found that teachers of the public schools are characterized by regular motivation levels.

Keywords: leadership, styles, motivation, educational institutions, teacher and headmasters.

## INTRODUCCIÓN

La educación es considerada como uno de los pilares de desarrollo de toda sociedad, en este sentido, es importante velar u orientarla hacia las capacidades de liderazgo de los directores de las instituciones educativas públicas del Perú, es decir, una educación de liderazgo y un proceso continuo de mejoramiento para la satisfacción de los que reciben el servicio educativo.

El presente trabajo de investigación titulado *“los estilos de liderazgo de los directores y su incidencia en la motivación del personal docente de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva, Tacna - 2013”*. Busca aportar mayor información sobre los estilo de liderazgo que caracterizan a los directores de las instituciones educativas del distrito de Ciudad Nueva de la Provincia de Tacna y su relación con la motivación que pudieran generar sobre los profesores a su cargo, permitiendo que dichas relaciones estimulen el promover determinado estilo de liderazgo con el ánimo de elevar los niveles de motivación del personal, lo cual contribuiría a una mejora en el proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes.

En el Capítulo I se presenta el problema a investigación, además de precisan los objetivos, entre ellos: objetivo central y específico, siendo el objeto de investigación la gestión institucional y el campo de acción las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva de la Provincia de Tacna.

En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico de las variables de estudio: los estilos de liderazgo y los niveles de motivación, para lo cual se analizan teorías, enfoques, modelos, entre otros, con la finalidad de plasmar una adecuada sustentación teórica.

En el Capítulo III se plantea el diseño metodológico, se presenta la hipótesis general y específicas. Así como el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

En el Capítulo IV se presenta, el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, respondiendo a los objetivos e hipótesis propuestos previamente. El informe de investigación finaliza con las conclusiones, sugerencias, bibliografía consultada y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Caracterización del problema**

Los cambios en las organizaciones hacen que los procesos administrativos estén centrados en las personas, quienes son responsables de que las organizaciones obtengan los resultados que de ellas se espera. En el ámbito educativo, los recursos humanos están alcanzando notoriedad debido a las tendencias de la competitividad. En este sentido, los recursos humanos tienen varios desafíos que alcanzar. El primero consiste en la integración de cualidades personales del directivo con las del líder. El segundo se refiere al uso de la creatividad y flexibilidad, por parte de todos los involucrados, para hacer de la institución educativa una organización diferente que les permita distinguirse de los demás centros educativos, pero esto está condicionado con la predisposición que muestren los docentes y directivos, es decir, con la motivación, que generen.

Actualmente, el tema de la motivación es un tema de particular interés, es frecuente escuchar que a los docentes les falta motivación, o que existen recintos escolares en los cuales no se motivan a los docentes y alumnos, y que en consecuencia esto trae consigo un déficit, y como resultado el fracaso de una gestión. Un motivo es lo que ocasiona que una persona actúe en forma determinada. Si un docente pasa buena parte de su tiempo libre, en actividades relacionadas con el proceso de enseñanza -aprendizaje, es seguro suponer que tiene una fuerte motivación para las actividades pedagógicas.

Otra de las variables que tiene especial relevancia en el quehacer educativo, está relacionada con la capacidad de liderazgo de quienes manejan las instituciones educativas y de quienes dependen mucho los recursos humanos a su cargo. Sin embargo la formación docente no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas y supervisores. El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo, y esto, sin duda, no favorece a la gestión de los recursos humanos.

En el ámbito educativo se ha observado diversos tipos de líderes, donde cada uno dirige de acuerdo a su propio estilo, por consiguiente, la diferencia entre uno y otro se evidencia en el nivel de expectativa de sus subordinados y en el nivel de motivación.

Por lo tanto, el trabajo de investigación, focalizó su atención en indagar la incidencia de los distintos estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas, públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva sobre el nivel de motivación que muestran los docentes en su labor educativa; con la finalidad de determinar qué estilo permite obtener mejores índices de motivación y por ende mejorar los indicadores pedagógicos.

### **Formulación del problema**

*¿De qué manera están relacionados los estilos de liderazgo de los directores con la motivación de los docentes en las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva – Tacna, en el año 2013?*

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y la motivación de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva – Tacna, en el año 2013.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar los estilos de liderazgo que muestran los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva – Tacna.
- b) Establecer los niveles de motivación que se generan en los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva – Tacna.
- c) Comparar los niveles de motivación de los docentes con el estilo de liderazgo que ejercen los directores en las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva-Tacna.

### **1.3 Justificación e importancia**

El estudio del liderazgo 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. Por otro lado, también es importante estudiar, cuál es el nivel de auto motivación de los docentes, puesto que, al ser los recursos elementales de la institución educativa, los resultados institucionales estarán en función de ellos.

Ahora bien, cuando se habla de motivación hablamos de una acción orientada a ejercerla con ánimo y con diligencia; desde ese punto de vista, se puede afirmar que es un requisito primordial, porque un docente profesional de vocación es aquel que tiene, además de aquellas habilidades y conocimientos, ciertas disposiciones, capacidades y habilidades psíquicas y morales que le

facilitan una mayor adaptación a la situación. Tiene muy claro el fin que persigue y gusta perseguirlo, de tal forma que en ello encuentre alegría.

La investigación es importante, la misma que servirá como antecedente para otras investigaciones. También toma importancia por su finalidad de analizar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores con la motivación de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva – Tacna.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE**

##### **2.1 Los estilos de liderazgo**

###### **2.1.1 Definiciones de liderazgo**

Construir un marco teórico sobre liderazgo implica tener presente que este puede estar sesgado hacia la producción o hacia el recurso humano y combinar los dos anteriores, esto va delineando estilos de liderazgo. Se define liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo (Chiavenato, 2000).

Para Davis y Newstrom (1988) el liderazgo es "el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que

facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente" (Davis, & Newstrom, 1998 , p 734).

Según Tannenbourn (1987) liderazgo es "la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas. Aquí el autor considera el liderazgo como un acto aislado y único ejercido temporalmente para el logro de las metas que necesariamente no apoya la productividad".

Por su parte Rodríguez sostiene que "el liderazgo a pesar de implicar una acción sobre otros, no debe ser concebido como uso de poder, autoridad o influencia. A ese respecto asevera que el líder debe contar con la capacidad para motivar y promover la voluntad del personal para seguirlo, generando la confianza suficiente en las acciones que ejecuta y cuestiona la escasa participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa" (Rodríguez, G. 1991, p. 97).

Es importante hacer notar que la confianza se infundirá en la medida en que se denote efectividad en sus planteamientos y

acciones, si se considera que los planteamientos y las necesidades deben surgir de los requerimientos de producción de la empresa, que se concreta en acciones para dar respuesta a la demanda de bienes y servicios.

### **2.1.2 Definición de estilos de liderazgo**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo 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.

Según, Santos, “El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás”. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y

capacitación. Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias (Santos, 2008 p. 24).

El enfoque de estilos de liderazgo destaca las conductas que tipifican al mismo. El estilo de liderazgo se forma a partir de experiencias sociales, educación y capacitación que el hombre vive a lo largo de su vida, así como, en el desarrollo y aplicación del liderazgo.

Se explica el estilo de liderazgo a partir de los comportamientos que manifiesta el director –funcionario- líder y se define como la dimensión que integra habilidades que influyen y guían al otro en el logro de objetivos de forma personal, grupal y organizacional.

### **2.1.3 Los estilos de liderazgo**

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez los más importantes han sido la descripción

de los cinco estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo, el líder de rienda suelta (*laissez faire*), el líder democrático, y líder paternalista.

**a) El líder autócrata:** Es aquel que 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.

**b) 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 las personas a su cargo y acepta sus aportes siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones consensuada con sus trabajadores. Impulsa el incremento de la capacidad de auto control e 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.

- c) **El líder laissez faire:** 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.

- d) El líder democrático:** Es aquel que tiene la capacidad de movilizar a los y las integrantes de un grupo o comunidad para lograr metas comunes garantizando el desarrollo y el respeto de los derechos de cada persona que la integra (Vilca, 1997).

El líder es democrático cuando su actuación en el grupo –sin ocupar necesariamente un cargo o función directiva fomenta el trabajo en equipo y la participación de todos y de todas; propicia el diálogo, la consulta, los acuerdos por consenso y vela por la plena vigencia y el respeto activo de los derechos y el cumplimiento de los deberes de todas y de todos los miembros del grupo.

- e) Líder paternalista:** Consiste en proteger al grupo, tolerar ciertas debilidades, aceptar ciertas libertades con el fin de influenciarlos. Es un estilo de liderazgo donde las relaciones de dirección se pueden igualar a las de padres e hijos

(Manuel & Cabrera, 2006).

Este tipo de líder realiza todas las actividades que propone el grupo, es muy “asistencialista” con las personas que trabaja. Es muy crítico de las acciones realizadas por los otros tras la fachada de un continuo enseñar, no valora la iniciativa ajena y siempre la sustituye por la propia.

#### **2.1.4 Estilos gerenciales**

##### **Estilo gerencial**

Sobre la definición "estilo de gerencia", Stoner (1996) la enuncia como la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización.

Además, señala que las dos funciones del líder, la relativa a las tareas y la de mantener el grupo se suelen expresar mediante los estilos de liderazgo. Los estilos gerenciales o estilos de dirección no son elegibles o al gusto de cada persona, ya que corresponden a la naturaleza y el carácter y el temperamento de las personas. Un gerente no puede optar entre ser autocrático o

democrático, no es materia sujeta a decisión si actúa de una forma, más participativa o menos participativa, solo puede actuar de una forma, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser, por supuesto no en forma absoluta, sino dentro de un rango de matices ( Segovia de rojas, 2010).

### **Estilo gerencial del docente**

En la actualidad el estilo gerencial y el estilo de liderazgo constituyen cualidades que conllevan al éxito de la clase. Por cuanto, el liderazgo es inherente al docente como gerente de aula, quien debe coordinar el proceso instruccional según la situación individual o grupal de la clase. Se trata de buscar la alternativa adecuada de liderazgo para influir de forma armónica y creativa.

Por ello, el gerente de aula debe combinar el estilo de liderazgo adaptando los eventos a las situaciones reales de la clase. Así pues, utiliza el liderazgo autocrático cuando se evidencia en su clase dependencia, sumisión y centralización en sus instrucciones; mientras, el liderazgo dinámico invita al alumno a buscar respuestas motivadas por la acción gerencial mediante

interrelaciones participativas según necesidades e intereses del discente.

En relación con la tarea del gerente como planificador de la evaluación según, Abdelmagid Rends constituye la primera fase del proceso gerencial de aula donde el docente realiza la planificación de la clase, en ella deben participar los discentes porque es donde se describe el proceso de evaluación a través de los flujos de opinión participativos (Abdelmagid Rends, 2006).

En tal sentido, el discente puede reflejar patrones de comportamientos del maestro; por lo cual se debe exigir el desarrollo de actividades con calidad del producto final orientando constantemente dichos trabajos. En efecto, se requiere de un gerente proactivo de su desempeño profesional para interactuar con propiedad y entusiasmo en la labor docente. Además, la tarea del gerente como administrador de la evaluación implica un gerente de aula como actor principal para dirigir el proceso instruccional. No obstante, debe coordinar de forma compartida e interactuar con su equipo de trabajo.

Se identifican cuatro estilos de comunicación, que expresan las preferencias de cada cual y que son los siguientes:

1. Orientados a la acción
2. Orientados a los procesos
3. Orientados a las personas
4. Orientados a las ideas

En cada uno de estos estilos se caracterizan tres elementos: De qué hablan (expresa el contenido de lo que les interesa), cómo son (en el proceso de comunicación y en sus relaciones), y cómo debemos comunicarnos con ellos para ser más efectivos.

A continuación, un resumen de lo que se plantea en cada estilo:

1. Orientados a la acción

- a) Generalmente hablan sobre resultados, responsabilidad, objetivos, retroalimentación, desempeño, experiencia, eficiencia, desafío, avances, logros, decisiones, cambio.
- b) Se caracterizan por su tendencia a ser: pragmáticos, directos (ir al grano), impacientes, decisivos, rápidos (saltan de una idea a otra), dinámicos (desafían a otros).

- c) ¿Cómo debemos comunicarnos con ellos?:
- Concéntrese en los resultados primero (exprese las conclusiones en el inicio).
  - Exprese su mejor recomendación (no ofrezca muchas alternativas).
  - Sea tan breve como sea posible.
  - Enfatique el aspecto práctico de sus ideas.
  - Use medios visuales, para auxiliarse.

## 2. Orientados a los procesos

- a) Generalmente hablan sobre hechos, probar, procedimientos, análisis, planeamiento, observaciones, organización, prueba, control, detalles, comprobación.
- b) Se caracterizan por su tendencia a ser: sistemáticos (paso a paso), lógicos (causa-efecto), positivos, prolijos, "fríos", cautelosos, pacientes.
- c) ¿Cómo debemos comunicarnos con ellos?:
- Sea preciso (exponga los hechos).
  - Organice su presentación en un orden lógico: Antecedentes, situación actual y resultados.

- Analice sus recomendaciones.
- Incluya opciones (considere alternativas) con pros y contras.
- No apresure a una persona orientada al proceso.
- Sistematice su respuesta (1, 2, 3....).

### 3. Orientados a las personas

- a) Generalmente hablan sobre: personas, autodesarrollo, necesidades, sensibilidad, motivaciones, conciencia, equipos de trabajo, valores, cooperación, comunicaciones, creencias, sentimientos, expectativas, espíritu de equipo, relaciones, comprensión.
- b) Se caracterizan por su tendencia a ser: espontáneos, empáticos, cálidos, subjetivos, emocionales, perceptivos, sensitivos.
- c) ¿Cómo debemos comunicarnos con ellos?:
  - ◆ Deje que se efectúe una pequeña conversación (no comience la discusión del problema, sin un "toque" personal).

- ◆ Enfatices las relaciones entre su propuesta y las personas involucradas.
- ◆ Muestre cómo la idea funcionó bien en el pasado.
- ◆ Señale el respaldo de personas bien respetadas.
- ◆ Utilice un estilo informal para escribir.

#### 4. Orientados a las Ideas

- a) Generalmente hablan sobre: conceptos, lo que es nuevo en ese campo, innovación, creatividad, interdependencia, oportunidades, nuevas vías, posibilidades, nuevos métodos, grandes diseños, temas, potencial, alternativas.
- b) Se caracterizan por su tendencia a ser: imaginativos, carismáticos, difíciles de entender, egocéntricos, muchas veces poco realistas, creativos, llenos de ideas, provocativos.
- c) ¿Cómo debemos comunicarnos con ellos?:
  - ◆ Permita que haya bastante tiempo para la discusión.
  - ◆ No se impaciente cuando se vaya por la tangente.

- ◆ En su introducción, trate de relacionar el tópico discutido con un concepto o ideas más amplio (en otras palabras, sea conceptual).
- ◆ Enfatique la originalidad de la idea o tópico.
- ◆ Enfatique el valor futuro o relacione el impacto de la idea en el futuro.
- ◆ Comience con una expresión global y avance a lo más particular.

### **2.1.5 Características de liderazgo efectivo**

El líder eficiente es un individuo que influye en los seguidores de tal manera que se alcance un servicio de alta calidad (Romero, O. 2000). Las cualidades expuestas a continuación han sido elegidas por ser las más adecuadas, ya que tienen la mayor parte de los estilos de liderazgo:

**Visión.** Una idea o perspectiva del futuro y de las oportunidades potenciales. De ella resulta la finalidad o la principal razón de ser de la organización (la misión), y las metas que establecen su dirección general. La visión debe influir en todos cuantos trabajan en la organización. Visión significa pensamiento a largo plazo;

mirar más allá del día de hoy o de los próximos meses, más allá del horizonte.

**Conocimiento de uno mismo.** Que sepamos nuestro propio estilo de liderazgo, para que los líderes sean conscientes del efecto que tienen en las personas que guían; por ejemplo: uno puede pensar de sí mismo como alguien afable y tranquilo, pero sus subalternos lo consideran severo y el mal carácter.

**Confianza.** Es importante la confianza de un líder acerca de su capacidad de guiar a los demás, de no poseerla tendrá dificultades para diagnosticar diferentes situaciones y adaptar su estilo personal a fin de poder manejarlas adecuadamente y en consecuencia el líder no podrá producir resultados convenientes. La confianza se relaciona con el hecho de correr riesgos, el líder sin confianza en sí mismo en muchos casos toma decisiones que comprometen a los seguidores.

**Capacidad de comunicarse.** Todos los tipos de líderes, deben decir sus expectativas a los seguidores para crear un ambiente de comunicación a su alrededor y con ello se coordinen las actividades de los seguidores.

**Responsabilidad.** Los líderes se diferencian de otras personas por su deseo de asumir responsabilidades, toman la iniciativa, planifican y realizan tareas necesarias, además asumen el crédito o la culpa según se den los resultados. Aceptar la Responsabilidad implica aceptar la posibilidad de tener la culpa del fracaso, cambia la persona y la vida de uno, significa perder libertad, dejar de hacer lo que uno desea porque es preciso hacer lo que el trabajo exige.

**Motivación.** Demostrar el compromiso y la energía propios para trabajar por la realización de la visión y la consecución de las metas. Generar en otros un entusiasmo, compromiso y sentido de finalidad ante metas compartidas, y una motivación para conseguirlas.

**Competencia política.** Entender y aceptar metas y comportamientos diferentes de los distintos grupos de personas interesadas. Entender las conexiones entre los diferentes acontecimientos e influencias que repercuten en la organización. Planificar las estrategias para responder eficazmente a estas

influencias. Seleccionar y utilizar la mejor combinación de talentos en tu equipo, para contribuir a conseguir diferentes metas.

**Revisión y cambio.** "Renovación", significa que no siempre se aceptan los procesos y estructuras de la organización como existen, sino que se revisan en respuesta a una evaluación de resultados o a necesidades cambiantes. Convertir los problemas en oportunidades.

## **2.2 La Motivación**

### **2.2.1 Definiciones de motivación**

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (Solana, 1993).

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." (Stoner, Freeman, & Gilbert. 1996 p. 448).

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." (Koontz, & Weihrich, 1999 p. 501).

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

### **2.2.2 Teorías de la motivación**

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se suele decir que el

contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. Como las teorías de la motivación también tratan del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los gerentes, directivos y a los empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones o instituciones (Stoner, Freeman, & Gilbert. 1996).

Frank Landy y Wendy Becker, observan que las investigaciones sobre la motivación siguen siendo un gran reto para encontrar “la manera ideal” de considerar la motivación. Por consiguiente, los investigadores antes mencionados han clasificado diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación en cinco categorías; las cuales son:

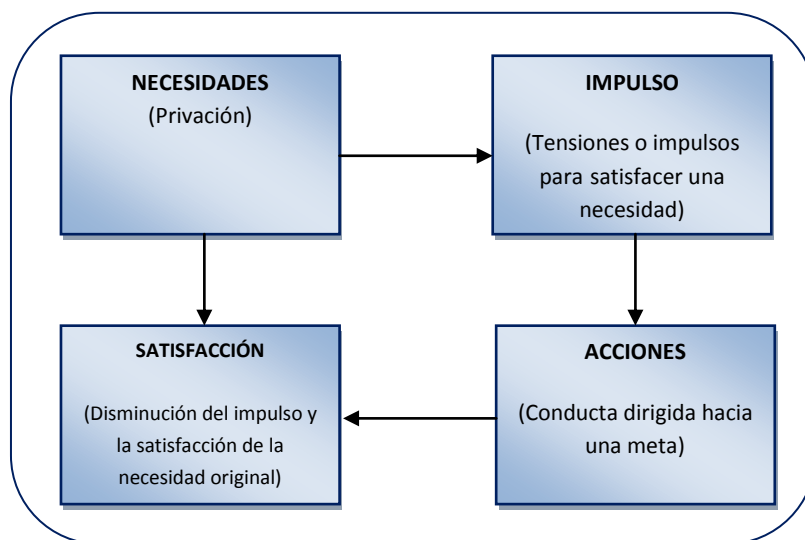
**a) Teoría de las necesidades:**

La teoría de las necesidades tiene una añeja tradición en las investigaciones y la práctica de la motivación. Como sugiere su nombre, la teoría de las investigaciones se concentra en aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes. En la práctica, la teoría de las necesidades

trata de la parte que tiene el trabajo en la satisfacción de dichas necesidades.

De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Existen diversas teorías de las necesidades, las mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción. La figura 1, plantea la lógica básica de cualquier teoría de las necesidades.

Figura 1: Teoría motivacional de las necesidades



Fuente: Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, J. (1996).  
"Administración". Editorial Pearson. México. VI Edición.

- **Jerarquía de necesidades de Maslow.-** La jerarquía de las necesidades de Maslow, elaborada por Abraham Maslow, probablemente ha merecido más atención de los gerentes que cualesquiera otras teorías de la motivación.
- **Teoría ERC.-** Teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía **clasificarse** en una jerarquía de necesidades. Es importante

destacar que la teoría ERC difiere de la de Maslow en dos puntos: En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías.

- **Teoría de las tres necesidades.-** John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos básicos:
  - La necesidad del logro
  - La necesidad del poder
  - La necesidad de afiliación
  
- **Teoría de los dos factores de la motivación.-** Frederick Herzberg desarrolló en la década de 1950 una teoría bifactorial de la motivación (Newstron, 2007), llamada también teoría de los dos factores de la motivación; en la cual, se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores.

#### **b) Teoría de la equidad**

Según Porter Lawler, se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la

evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso). Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

**c) Teoría de la expectativa**

Las personas deciden su conducta eligiendo entre varios posibles curso de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto. David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.

- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

**d) Teoría del reforzamiento**

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner y sus seguidores. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico.

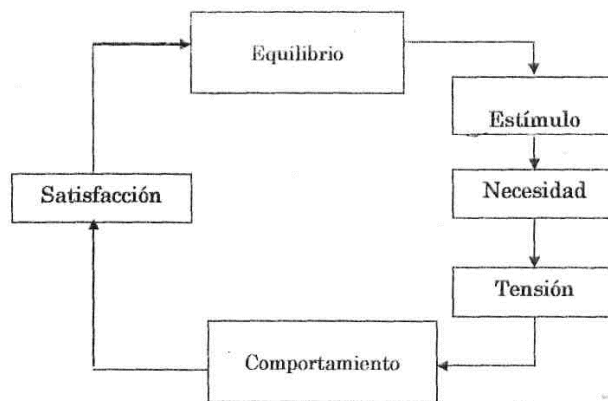
**e) Teoría de las metas**

Teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

### 2.2.3 Ciclo motivacional

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

Figura 2: Ciclo motivacional.



Fuente: Ausubel, D., Novak, J. & Hanesian (1997).

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

### 2.2.4 Tipos de motivación

Existen dos formas de incitar a un sujeto a realizar una actividad: induciéndolo hacia la aceptación y reconocimiento de la

necesidad de ejecutar la actividad. Referente a esto, la motivación puede ser positiva o negativa (Rebollar, 2005).

**a) Motivación positiva.** Es positiva cuando pretende llevar al sujeto de manera tentativa, incentiva en forma amigable a realizar una acción. La motivación positiva, a su vez, puede ser intrínseca o extrínseca.

◆ *Motivación positiva intrínseca.* Recibe este nombre cuando una persona es llevada a realizar una acción, por el interés propio que le despierta realizar dicha actividad de manera auténtica, es decir, “si se realiza una tarea es porque se satisface hacerlo, si la tarea trae consigo su propia recompensa, si se realiza por sí misma, decimos entonces que la motivación es intrínseca” (Appley & Cofer, 1976 p. 562).

◆ *Motivación positiva extrínseca.* Es llamada así cuando el estímulo no está ligado a la acción a realizar, sino para alcanzar una recompensa o premio.

- b) Motivación negativa.** Esta motivación es la que consiste en conducir a una persona a realizar algo, por medio de amenazas, represiones y castigos.

Este tipo de motivación se puede mostrar de las siguientes maneras:

- Física: Cuando un individuo sufre castigos físicos.
- Psicológica: Cuando un individuo es tratado con severidad excesiva, con desprecio y se le avergüenza o ridiculiza.

Según Imideo G., (1973) indica la motivación negativa no existe, porque motivar significa una aspiración íntima de realizar algo, de alcanzar determinados objetivos, una aspiración libre, con aceptación plena de quien aspira.

Con lo anterior se puede distinguir que sólo debe de existir la motivación positiva porque el hecho de inducir a hacer algo con violencia o miedo en ese momento ya no se está motivando, sino se está forzando a la persona a realizarlo. De tal manera la motivación que se debe de llevar a cabo, es la que hace referencia que la meta que persigue el sujeto es

la experiencia del sentimiento que le produce la realización misma de la tarea. Así como también, la que está relacionada con la ejecución de una tarea para conseguir una recompensa o premio.

### **2.2.5 Técnicas concretas para mejorar la motivación áulica**

El conocimiento y manejo de diferentes técnicas para fomentar la motivación en el aula y por tanto el aprovechamiento escolar, es primordial para quienes se dedican a la función docente ya que no basta sólo una buena actitud y disposición por parte del profesor, si no que es necesario, recurrir a técnicas de motivación para saber aprovechar las distintas situaciones que se presentan en el aula para así mejorar la motivación en la misma. Estas técnicas tienen como finalidad movilizar internamente al alumno para que pueda trabajar de manera más activa.

Según rebollar (2005) presenta una serie de técnicas que ayudaran a activar al alumno:

*CORRELACIÓN CON LO REAL:* Con esta correlación el profesor debe establecer una relación entre lo que está enseñando y la

realidad, con las experiencias de vida del alumno o con hechos de la actualidad. Esta técnica tiene el objetivo de dar sentido de la realidad y veracidad a las clases.

*VICTORIA INICIAL:* El alumno es llevado a responder preguntas fáciles planteadas de una forma muy elaborada originando con esto, que den un aspecto de difíciles. Obviamente, el alumno responderá con exactitud, y entusiasmo por su éxito, proseguirá poniendo atención a las actividades expuestas en la clase.

*FRACASO INICIAL:* Aquí se formulan preguntas aparentemente fáciles, provocando respuestas equivocadas. Estas preguntas deben ser dirigidas, preferentemente, a los alumnos más capaces. Los otros, despertarán ante el fracaso de los mejores, y éstos, a su vez quedaran inconformes debido a su inesperado error.

*PROBLEMÁTICA DE LAS EDADES:* El profesor debe relacionar siempre que sea posibles asuntos tratados con problemáticas de cada etapa de la vida. Ya sean éstas, problemas de profesión, economía, religión, moral, cuestiones sociales y políticas, prestigio social, casamiento etc. El profesor debe procurar un nexo entre los alumnos que desea manejar y los problemas vitales para el

educando (niño, adolescente o adulto) de manera que las clases no se conviertan en solo brindar contenidos que no tengan sentido para el alumno.

*ACONTECIMIENTOS ACTUALES DE LA VIDA SOCIAL:* De acuerdo con esta técnica el profesor da su clase partiendo de acontecimientos o hechos que ocupan a la opinión pública. Con esto el docente da sentido y funcionalidad a la clase. Siempre que esta articulación se haga posible, las lecciones se reforzarán y contribuirán al interés de la clase.

*PARTICIPACIÓN DEL ALUMNO:* El profesor expone situaciones problemáticas interesantes, y hace que los alumnos den solución a dicha problemática; de esta manera el alumno pasa de ser mero espectador, para transformarlo en participante y, así mismo en realizador de la clase. El profesor debe aprovechar todas las soluciones expuestas por los alumnos y ponerles a toda la misma atención y simpatía e impulsar esas iniciativas para que el alumno siga participando en la clase.

*AUTOSUPERACIÓN:* El profesor exhorta al alumno para que mejore su disposición hacia el trabajo escolar. Mediante la

utilización de una gráfica en la que estén expuestas, sus calificaciones para que el alumno observe su rendimiento en la materia. Esta técnica es de uso individual, mediante la cual el alumno es llevado a comparar su rendimiento en diversos momentos, o a compararla con la media de aprovechamiento de la clase. El alumno es, de este modo inducido a superarse, sin comparación directa con sus compañeros.

*VOLUNTAD DE APROBACIÓN:* El profesor debe poner más cuidado acerca de comportamiento de sus alumnos, es necesario que el docente tenga conocimientos acerca de la capacidad del alumno en otras materias. Eso haría que éste se sienta observado y que aspire a mostrarse eficiente en la materia del profesor que lo notó y se lo mencionó, para obtener la aprobación y admiración de su maestro.

*ELOGIO Y CENSURA:* Los elogios y censuras pueden funcionar como procesos motivadores, si son utilizados con prudencia y oportunamente, los primeros no deben ser exagerados y las censuras no deben crear situaciones de humillación.

*MATERIAL DIDÁCTICO:* Esta es una técnica de motivación para todas las clases en las cuales el profesor se proponga ilustrar los contenidos escolares en algo más que palabras. Es necesario que no solo el pizarrón sea utilizado sino también películas, obras teatrales, revisión de periódicos, revistas etc.

*OCURRENCIAS OCASIONALES:* El hecho de aprovechar las ocurrencias, hechos y situaciones ocasionales dan buen resultado, para incluir el desarrollo de los temas, sacando provecho de todos los incidentes de la vida real de los alumnos, de la escuela, de la sociedad y, principalmente de la propia clase, para motivar las actividades escolares.

*RECONOCIMIENTO DE LA UTILIDAD MEDIATA E INMEDIATA DE LA MATERIA:* El profesor debe de cuidar que su enseñanza sea lo más real posible. Una forma ideal de alcanzar dicho objetivo consiste en mostrarle la aplicación que tiene la materia en la sociedad y también para el alumno. Ya que para él tendría más sentido la utilidad inmediata; pero debe trabajarse también para que vea la utilidad mediata de la disciplina, juntándola con las aplicaciones profesionales, industriales, etc. De esta forma, la

materia lo orientará hacia las diferentes ocupaciones y le dará una mejor visión para su futuro.

*NECESIDADES DEL ALUMNO.* Es necesario resaltar la importancia de tener en cuenta las necesidades del alumno, haciendo que las diversas asignaturas, se encarguen de atenderlas. Esta actitud no solamente es más educativa, sino que también origina motivación, ya que las acciones escolares pasan a tener utilidad inmediata. Pues es el profesor quien debe llevar la clase en dirección de las necesidades tanto psicológicas como sociales de los alumnos.

*EXPERIMENTACIÓN.* Deben planearse situaciones donde los alumnos realicen actividades físicas e intelectuales, que vayan de acuerdo con la asignatura para que así tengan la oportunidad de hacer algo y no quedarse estáticos observando lo que están haciendo los demás y no se aburran.

*COMPAÑERISMO.* Es preciso fomentar la formación de grupos de amigos y aprovechar esto, para la asignación y realización de tareas. Esta técnica es eficaz porque disminuye el espíritu tímido

e introvertido, teniendo esta actividad como fin motivar los trabajos escolares a través de tareas en grupo y así el empeño de todos para que la clase sea más enriquecedora.

*VOLUNTAD E INDEPENDENCIA.* Una de las preocupaciones de los alumnos es realizar, su independencia económica y de alcanzar prestigio social. Ya que el profesor tiene el deber de mostrarle el valor profesional y cultural de su asignatura, ya que esto podrá ayudar al alumno a escoger una profesión por medio de la cual obtendrá independencia económica y prestigio social.

*ESTÍMULO DEL AMBIENTE.* Los estímulos del ambiente son un factor motivador pues contribuyen a que el trabajo en clase atraiga mejor la atención de los alumnos, el material expuesto debe relacionarse con la temática de estudio, cambiar el ambiente continuamente y no descartar la idea de poder utilizar otra aula o cualquier otra dependencia de la escuela para no aburrir al alumno teniendo siempre el mismo escenario.

*CONOCIMIENTO PRECISO DE LOS OBJETIVOS A ALCANZAR.* Una motivación eficaz es dar con claridad a los alumnos los

conceptos, los objetivos de la unidad y la lección. Se trabaja con más ánimo y responsabilidad, cuando saben hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos y los logros que se van a alcanzar, ya que el hecho de darles mucha información y no decirles para qué les va a servir, cuál va hacer la culminación de todo lo que están realizando, para ellos no tendrán sentido los contenidos y terminarán aburridos.

*REDUCCIÓN DE LOS FACTORES NEGATIVOS Y AUMENTO DE LOS POSITIVOS.* Es imprescindible reducir al mínimo las condiciones desfavorables en el trabajo escolar como son: reprimendas, críticas exageradas, comparaciones que ridiculicen, injusticias, inseguridad de las calificaciones establecidas, conducta extravagante del profesor, como por ejemplo, falta de dominio de la asignatura, sobre carga de tareas y asimismo la falta de luz etc. Le atañe al profesor aumentar las condiciones favorables, de manera que el alumno se sienta a gusto, enfatizando los elogios justos, la consideración, el respeto, las atenciones, los consejos, el reconocimiento de todas las acciones buenas que realice el alumno y las mejoras materiales de la escuela.

*ESPÍRITU DE JUEGO.* Siempre que sea posible, sería atractivo desarrollar las clases a través de juegos, en un clima de recreación. Pero independiente de las prácticas de juegos el profesor debe de esforzarse por dar un ambiente escolar alegre.

*ASPIRACIÓN.* Otra técnica de motivación es la utilización de las aspiraciones del alumno. Dicha técnica requiere de una indagación de esas aspiraciones. Si el profesor tiene conocimiento de cuales son podrá relacionarlas con la enseñanza, mostrándole que su materia puede ayudarlo a conseguir dichas aspiraciones.

*CONVERSACIÓN CON EL ALUMNO.* Una eficaz técnica es la conversación en privado entre el profesor y el alumno. Ya que a través de esta conversación, el profesor se plantea descubrir los sentimientos del alumno y cuando sea necesario hablará francamente con él, como si fuese una persona madura, para que cumpla con sus responsabilidades. Es necesario que el alumno sienta que el profesor es su amigo y que está haciendo todo lo posible para ayudarlo.

*PERSONALIDAD DEL PROFESOR.* La personalidad del profesor, a través de su manera de ser, ya sea con entusiasmo, simpatía, tolerancia, comprensión, conlleva a la motivación. Para ello es importante que el profesor se apasione con sus clases, y que los alumnos se den cuenta que da todo lo mejor de sí mismo. Originando en ellos el sentimiento de satisfacción de tener un profesor así.

*MOTIVACIÓN POR LA MATERIA:* La manera en que el profesor da la funcionalidad de la materia, la forma como la dicta y la articulación con la realidad, es lo que debe llevar al alumno a querer estudiarla.

*OPORTUNIDAD DE CONTACTAR CON VARIAS ACTIVIDADES.* Hay que proporcionarle al alumno estas oportunidades con el fin de que encuentre su vocación. Siempre y cuando se pueda relacionar el estudio con su vocación. Las actividades extra clase son favorables para este tipo de técnica.

*ACTIVIDADES DE ACUERDO CON LAS POSIBILIDADES DE CADA UNO.* Lo que desanima a un alumno, es el hecho de imponerle tareas que estén por encima de sus posibilidades. De

ahí que sea una buena técnica el que se le asignen actividades en las cuales él tenga mejores resultados.

*REALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS REALES.* Las actividades extra clase podrían funcionar como enlace entre la escuela y las actividades reales que se dan en la comunidad. Las visitas, excursiones y todos los contactos directos con la realidad es siempre una fuente de motivación.

*APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS.* Es necesario que los conocimientos teóricos adquiridos por el alumno los aplique en prácticas, ya que el solo brindarle información teórica no tiene la posibilidad de originar motivación.

*RELACIÓN PROFESIONAL.* Los conocimientos que se le están brindados al alumno deben tener un sentido profesional para que se dé cuenta, cual es la magnitud real de lo que está estudiando.

*VERIFICACIÓN CON PROPÓSITOS DE MEJORAMIENTO.* La comprobación del aprendizaje debe estar dirigida hacia la indicación de fallas y la recomendación de normas de

mejoramiento y no asumir el rol de señalar errores para transformarlos en notas o amenazas de reprobación. La verificación debe llevarse a cabo con el propósito de ayudar y a estimular el progreso del alumno.

*PRESENTACIÓN DE DIFICULTADES.* La presentación de la materia debe mostrarse al alumno de manera problemática, para que sienta que hay algo que hacer. Ya que la presentación dada únicamente en forma expositiva ocasiona que el alumno no participe y se aleje.

*RELACIÓN ENTRE LOS ESTUDIOS Y LOS OBJETIVOS DE VIDA.* Se debe establecer relación con los contenidos que se le están dando al alumno en cada lección y los objetivos de vida del mismo, para que él, utilice dichos contenidos en el logro de sus objetivos establecidos.

*INTERÉS POR EL EDUCANDO.* Otra manera de motivar al alumno es que el profesor se muestre interesado por la personalidad del estudiante, tanto en sus proyectos de vida como en sus éxitos y dificultades en la escuela, así como también fuera de ella.

*COMPORTAMIENTO.* Una técnica importante es comprometer al alumno a la realización de una tarea o actividad. Se deben orientar las actividades escolares de manera que el alumno llegue a entusiasmarse por la culminación de la tarea ejecutada.

*TRABAJOS GRADUADOS.* Otra manera de motivar al alumno consiste en presentarle tareas adecuadas y graduadas según las dificultades, partiendo de su nivel de preparación y de capacidad. De este modo el alumno alcanzará éxito en dichas tareas, pero no hay que darle actividades muy fáciles, el objetivo es que se esfuerce de acuerdo a sus actitudes, para poder realizar dicho trabajo.

*TRABAJOS INTERRUMPIDOS.* Otra manera de brindar motivación, es cuando el docente se percata que los alumnos ya han entendido el tema, entonces hay que interrumpir la actividad realizada por el docente, para que sea el estudiante quien termine el tema por su propia cuenta.

Como se planteó anteriormente, es necesario que el docente implemente diversas técnicas para poder lograr una eficiente

motivación en los alumnos, ya que es importante que tome en cuenta: las necesidades de los alumnos, el método de trabajo utilizado, la propia asignatura, el material didáctico utilizado, la curiosidad natural del alumno, el reconocimiento, la aprobación social, las actividades de juego, las noticias de actualidad, el interés por evitar fracasos, así como castigos y el gusto por la experimentación etc. A veces los docentes no se dan cuenta de todo lo que conlleva cada alumno y lo que pueden utilizar para fomentar la motivación en ellos y con ello, mejoran el desempeño escolar de cada alumno.

#### **2.2.6 Indicadores de la motivación**

El nivel de motivación de los trabajadores se puede determinar a través de algunos indicadores que se definen a continuación (Festinger, 1998):

- a) Nivel de interés:** Hace referencia al nivel de preocupación que manifiesta el trabajador por la consecución de las tareas encomendadas, sabiendo él, que la consecución de las mismas, tributa a la consecución de los objetivos organizacionales.

- b) Nivel de esfuerzo:** Se refiere directamente a las “ganas” o al nivel de ímpetu que uno le imprime a la realización de las tareas encomendadas.
  
- c) Nivel de predisposición:** Hace referencia a las características que presenta la persona respecto a “estar siempre alerta” o con ganas de participar en las labores que se le asignen dentro de la institución.

### **2.2.7 Relación entre el liderazgo y la motivación**

La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, entre otros. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo (Alvarado Y., Prieto A., & Betaancourt D. 2009).

Para Madrigal (2005) existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el líder y la motivación de sus seguidores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables, entre estas se encuentran por ejemplo, las

condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación.

Dentro de este contexto relacional, Prieto (2000) define la motivación como el elemento activador y director de una conducta hacia la consecución de una meta. Se distingue del aprendizaje en que este último explica la adquisición de conductas nuevas, pero no su activación ni su dirección.

Ante esto, comprendemos que, en el ámbito educativo, la motivación está asociada, de alguna manera, al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo de liderazgo es uno de los factores que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos posteriores.

Este enfoque es igualmente aplicable al ambiente educativo; si un estudiante siente que puede hacer lo que le satisface, sin presiones y castigos que lo rodeen, se podría afirmar que dicho estudiante cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación educativa. Ante esto, comprendemos que, en el ámbito educativo, la motivación está asociada, de alguna manera, al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo de

liderazgo es uno de los factores que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos posteriores.

En este sentido, podría teorizarse estableciendo que el liderazgo asociado a niveles aceptables de motivación, sería aquel liderazgo realizado con una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. A la vez, esto trae como consecuencia que cada ser humano pueda llevar a cabo sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso.

La persona que ejerce liderazgo no es la que suministra respuestas o da disposiciones para ser obedecidas al momento, sino aquella persona que guía los esfuerzos del grupo para definir sus propios problemas y encontrar sus propias soluciones.

El proceso de enseñanza – aprendizaje no consiste en tener a los estudiantes "robotizados". No se trata de procesar órdenes y dar soluciones inmediatas, todo lo contrario, se trata de que dicho proceso sea una actividad de carácter productivo, que vaya

más allá de un “simplemente obedecer”; debe implicar cambios importantes para los seres humanos, tales como el desarrollo de los procesos de abstracción, representación psíquica de la realidad y su inserción en ella, elaboración de procesos de conciencia, entre otros.

En síntesis, si se ejerce un liderazgo que coarte las capacidades deliberativas y reflexivas de los estudiantes "robotizándolos", el proceso enseñanza-aprendizaje se vería truncado en toda su dimensión humana.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**La motivación:** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. La motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

**Docente:** es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. El docente o profesor es

la persona que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte.

**Institución educativa:** es una comunidad de aprendizaje, la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación de servicio. Puede ser pública o privada.

**Estrategia:** es, en un sentido estricto, un procedimiento organizado, formalizado y orientado a la obtención de una meta claramente establecida. Su aplicación en la práctica diaria requiere del perfeccionamiento de procedimientos y de técnicas cuya elección detallada y diseño son responsabilidad del docente.

**Aprendizaje:** es el proceso a través del cual, se adquieren o modifican conocimientos, habilidades, destrezas, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia y la observación.

**Estilo:** Aquel que deja huella porque pone a pensar; clava, porque impresiona; gusta, porque cautiva y admira; deja marca, porque denota del autor cultura, gustos, personalidad, forma de ser, signo y señal de muchas cosas, ya sea conocimientos, capacidad, formación, puntos de vista, independencia, son partes vivas del escritor que ha dejado su estela en las artes, la literatura, las

ciencias, las religiones, algo tan vivencial que personaliza y se diferencia de los demás.

**Estudiante:** es el sujeto que tiene fe en que por medio del estudio y de la ampliación de sus conocimientos va a mejorar y enriquecer su naturaleza humana, no en cantidad, sino en calidad, va a hacerse más persona, mejor persona y a cumplir mejor su destino, va a entender mejor los problemas del hombre y el mundo. El que toma el estudio como vía de acceso a beneficios de imprevisible grandeza, y no a la posesión de una habilidad que le permita ganar dinero.

**Director:** Es una persona que evalúa, dirige y es encargado de dirigir determinada actividad siendo el director del plantel líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que a él le corresponde establecer las condiciones que proporcionen un ambiente de trabajo favorable.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Formulación de hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo de los directores y los niveles de motivación de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva- Tacna, en el año 2013.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas:**

- a) La mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva, muestran un estilo de liderazgo autoritario.
  
- b) Los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva, muestran bajos niveles de motivación en su desempeño laboral.
  
- c. La motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de

Ciudad Nueva, está condicionada por los estilos de liderazgo que ejercen.

### 3.2 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>V. INDEPENDIENTE:</b> <u>Estilos de Liderazgo;</u> Es el patrón de conducta que adopta el líder o director con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización.	Autoritario	01 Participación del grupo en la toma de decisiones 02 Control del poder
	Democrático	03 Consenso en la decisiones de equipo 04 Nivel de coordinación
	Paternalista	05 Protección 06 Confianza en el equipo
	Participativo	07 Opinión del equipo en la toma de decisiones 08 Capacidad para escuchar al equipo
	Liberal	09 Delega funciones 10 Libertad del equipo para toma de decisiones
<b>V. DEPENDIENTE:</b> <u>Motivación:</u> Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.	Logro de las tareas	- Nivel de interés - Nivel de esfuerzo - Nivel de predisposición
	Voluntad	- Nivel de interés - Nivel de esfuerzo - Nivel de predisposición

### **3.3 Tipo y diseño de la investigación**

#### **3.3.1 Tipo de investigación:**

La investigación es de tipo básica. Se buscó información sobre las características de los estilos de liderazgo de los directores y la motivación de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva, Tacna.

#### **3.3.2 Diseño de la investigación:**

Se trata de una investigación correlacional, de tipo no experimental y de corte transversal, ya que los datos obtenidos servirán para incrementar el conocimiento científico y proponer alternativas en un momento del tiempo.

### **3.4 Población y muestra de estudio**

#### **3.4.1 Población**

La población está constituida por 114 docentes y 4 directores que laboran en las cuatro instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva –Tacna. Es necesario destacar que el trabajo se basa en el nivel

secundario de menores. La base de las instituciones educativas es la siguiente:

N°	CÓDIGO MODULAR	CÓDIGO LOCAL	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	N° DOCENTES
1	716886	487826	MARISCAL CÁCERES	45
2	0876532	487831	MANUEL A. ODRÍA	40
3	1216464	487845	CÉSAR COHAILA TAMAYO	20
4	1595842	487850	SIMÓN BOLÍVAR	9
			<b>TOTAL</b>	<b>114</b>

Fuente: Instituciones educativas públicas del distrito de Ciudad Nueva-Tacna.

### 3.4.2 Muestra

Según la característica de la investigación, el número de docentes de la muestra se seleccionaron de forma aleatoria, resultando ser 66 docentes de las 4 instituciones educativas de nivel secundario mencionadas anteriormente, escogidos bajo los siguientes criterios:

- Nivel de confiabilidad del 95% ( $Z = 1,96$ ).
- Margen de error + 8% ( $e$ ).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% ( $P$ ).
- Será estratificado proporcional.

$$n = \frac{N Z^2 \alpha/2 P(1 - P)}{(N - 1)e^2 + z^2 \alpha/2 P(1 - P)}$$

Luego para la muestra de cada I.E. se aplica el muestreo por estratos, para lo cual se aplica por afijación proporcional de la siguiente manera:

$$n_i = n \left[ \frac{N_i}{N} \right] \text{ donde } i= 1, 2, 3, 4$$

N°	CÓDIGO MODULAR	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	N° DOCENTES
1	716886	MARISCAL CÁCERES	26
2	0876532	MANUEL A. ODRÍA	23
3	1216464	CÉSAR COHAILA TAMAYO	11
4	1595842	SIMÓN BOLÍVAR	6
<b>TOTAL</b>			<b>66</b>

Fuente: Instituciones educativas públicas del distrito de Ciudad Nueva-Tacna.

### **3.5 Técnicas de manejo de información**

#### **3.5.1 Técnicas de recolección de ratos.**

En el presente trabajo de investigación se han aplicado los siguientes instrumentos y técnicas de recolección de la información:

- ◆ Una encuesta de motivación, se utilizó para evaluar los niveles de motivación del personal docente.
  
- ◆ Un instrumento de test de estilos de liderazgo de escala valorativa, se utilizó para determinar los estilos de liderazgo de los directores.

Se usó la técnica del análisis documental porque la investigación se apoya en la recolección de información a través de fuentes secundarias: libros, tesis, información electrónica vía internet.

#### **3.5.2 Técnicas de procesamiento y representación de datos**

Se usó la estadística descriptiva para el procesamiento de los datos recolectados de la encuesta censal que sea conveniente para nuestro estudio.

Las técnicas que se utilizaron son: la tabulación, luego la clasificación, posteriormente la codificación y finalmente serán presentados a través de cuadros de distribución de frecuencias con sus respectivos gráficos: barras que permitirá clarificar la situación descrita por los propios docentes dadas en las encuestas.

### **3.5.3 Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos**

La información recolectada fue procesada mediante el uso del software estadístico SPSS versión 12.0; con respecto a las técnicas de análisis empleadas fueron los siguientes:

- Cuadro de frecuencias, estadísticos descriptivos.
- Gráficos.
- Prueba de hipótesis.
- Coeficiente de correlación r Person.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO OPERACIONAL**

#### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

##### **4.1 Descripción del campo de trabajo**

El trabajo de campo efectuado en el presente estudio de investigación se caracterizó por realizar las siguientes acciones:

- Presentación de un oficio a cada una de las instituciones educativas involucradas, solicitando la autorización respectiva para la aplicación de los cuestionarios, previa conversación con el director.
- La realización de entrevistas personales, tanto a los directores y profesores de las instituciones educativas correspondientes.
- Dejar formatos de los instrumentos en las instituciones educativas para que sean llenadas por los docentes del nivel secundario.
- Dicha labor de determinación los profesores encuestados fue al azar y demoró aproximadamente 15 días.

- Es necesario destacar que se contó con el apoyo de la mayoría de los docentes encuestados, salvo raras excepciones que decidieron no opinar sobre su director, para lo cual se procedió a encuestar a otro docente.

## **4.2 Consideraciones técnicas**

Cada variable a investigar cuenta con sus indicadores, los cuales han sido procesados en base a cuadros resúmenes que buscan relacionar cada pregunta a sus respectivos indicadores.

### **4.2.1 Prueba de confiabilidad del instrumento de estilos de liderazgo**

Para lo cual se ha considerado los siguientes ítems con respecto a sus indicadores: (ver anexo 1)

Para el análisis global de las preguntas del "Test de estilos de liderazgo", se procesaron todas las preguntas, las cuales se agruparon por estilo y por institución educativa. Con respecto a los valores obtenidos, ellos se obtuvieron en base a promedios, implicando que mientras más cerca estuviera dicho promedio al

valor de 5, el estilo correspondiente es que más se destaca en la respectiva institución educativa.

El valor de alpha hallado es 0,867 lo cual representa una aceptable confiabilidad en los resultados hallados con el instrumento aplicado.

Con respecto a la validación del instrumento aplicado para la variable de estilos de liderazgo se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa - Cronbach: cuya fórmula es:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K - 1} \right) \cdot \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Sum}^2} \right)$$

Donde  $k$  es el número de ítems de la prueba;  $S_i^2$  es a varianza de los ítems (desde 1...i) y  $S_{sum}^2$  es la varianza de la prueba total. Aplicando el software SPSS 12.0 se obtuvo el siguiente reporte:

### **ANÁLISIS - ESCALA ALFA DE CRONBACH**

Coeficientes

N° de Casos= 4

N° de ítems =30

Alfa = 0,867

El valor de alpha hallado es 0,867, lo cual representa una aceptable confiabilidad en los resultados hallados con el instrumento aplicado.

#### **4.2.2 Prueba de confiabilidad del instrumento de motivación**

Para lo cual se ha considerado los siguientes ítems con respecto a sus indicadores: (ver anexo 2)

Para el análisis global de la información recogida se procedió a obtener promedios de las respuestas de los profesores de cada institución educativa; por lo tanto, al tener el cuestionario de motivación 20 preguntas, sus valores oscilaron entre 20 y 105; con respecto a sus indicadores, que abarcan a 7 ítems cada uno,

sus valores oscilaron entre 7 y 35. Dichos valores, sirven de base para la determinación de la siguiente escala de valores:

CONCEPTO	NIVELES		
	BAJO	REGULAR	BUENO
interés	(7.00 - 20.00	(20.00 - 30.00>	(30.00 - 35.00)
Esfuerzo	(7.00 - 20.00>	(20.00 - 30.00>	(30.00 - 35.00)
Predisposición	(7.00 - 20.00>	(20.00 - 30.00>	(30.00 - 35.00)
Motivación	(20.00-60.00	(60.00 - 90.00>	(90.00-105.00)

Con respecto a la validación del instrumento aplicado para la variable de nivel de motivación se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa - Cronbach.

Aplicando el software SPSS 12.0 se obtuvo el siguiente reporte:

### **ANÁLISIS - ESCALA ALFA DE CRONBACH**

Coeficientes

N° de Casos= 114

N° de ítems = 20

Alfa = 0,872

El valor de alpha hallado es 0.872, lo cual representa una aceptable confiabilidad en los resultados hallados con el instrumento aplicado.

### 4.3 Presentación de resultados

#### 4.3.1 Resultados sobre la motivación del personal docente

Tabla 1

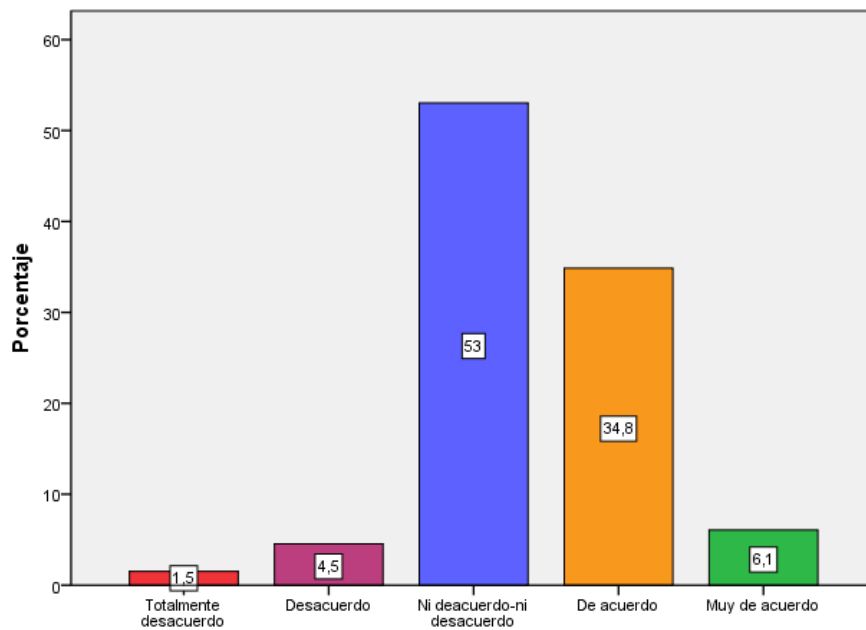
Frecuentemente converso con mis compañeros y mi familia acerca de mi trabajo

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	1	1,5	1,5
En desacuerdo	3	4,5	6,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	53,0	59,1
De acuerdo	23	34,8	93,9
Muy de acuerdo	4	6,1	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia. "Encuesta de motivación"

**Figura 3**

**Frecuentemente converso con mis compañeros y mi familia acerca de mi trabajo**



Fuente: Tabla 1

**Interpretación**

La Tabla 1, presenta los resultados de la pregunta “Frecuentemente converso con mis compañeros y mi familia acerca de mi trabajo”, donde apreciamos que el 1,5% en total desacuerdo, el 4,5% en desacuerdo, el 53% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34,6% de acuerdo y el 6.1% muy de acuerdo.

De los resultados anteriores concluimos que la mayoría de los docentes no siempre conversa sobre su trabajo con compañeros y sus familiares, es decir, no estilan exponer los asuntos propios del trabajo en público.

**Tabla 2**

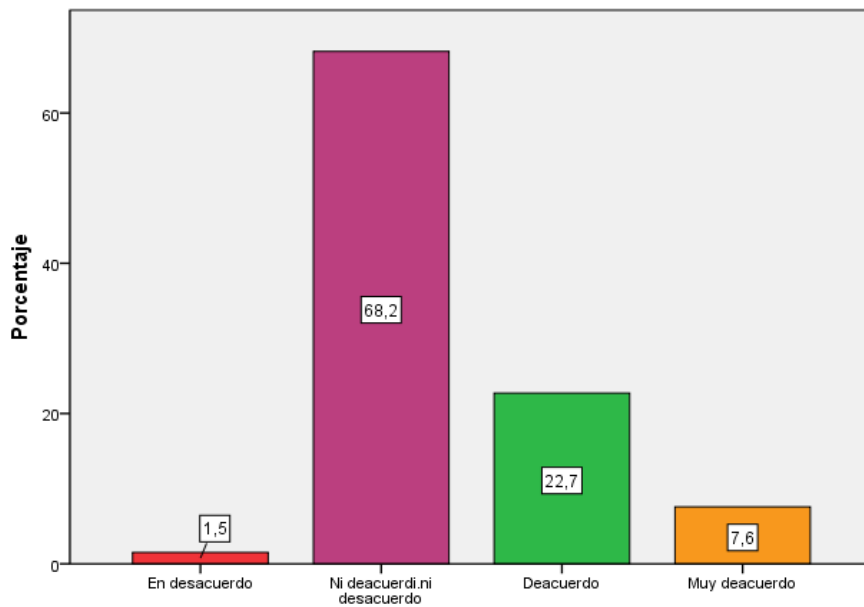
**Deseo contar con la simpatía de mis superiores y mis compañeros.**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	1	1,5	1,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	68,2	69,7
De acuerdo	15	22,7	92,4
Muy de acuerdo	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia. “Encuesta de motivación”

**Figura 4**

**Deseo contar con la simpatía de mis superiores y mis compañeros**



Fuente: Tabla 2

### **Interpretación**

La Tabla 2, presenta los resultados del enunciado “Deseo contar con la simpatía de mis superiores y mis compañeros”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 1,5% en desacuerdo, el 68,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22,7% de acuerdo y el 7.6% muy de acuerdo.

De los resultados anteriores concluimos que la mayoría de los docentes son indiferentes ante la simpatía de los superiores y compañeros, aunque existe una facción del 22,7% que sí están de acuerdo.

**Tabla 3**

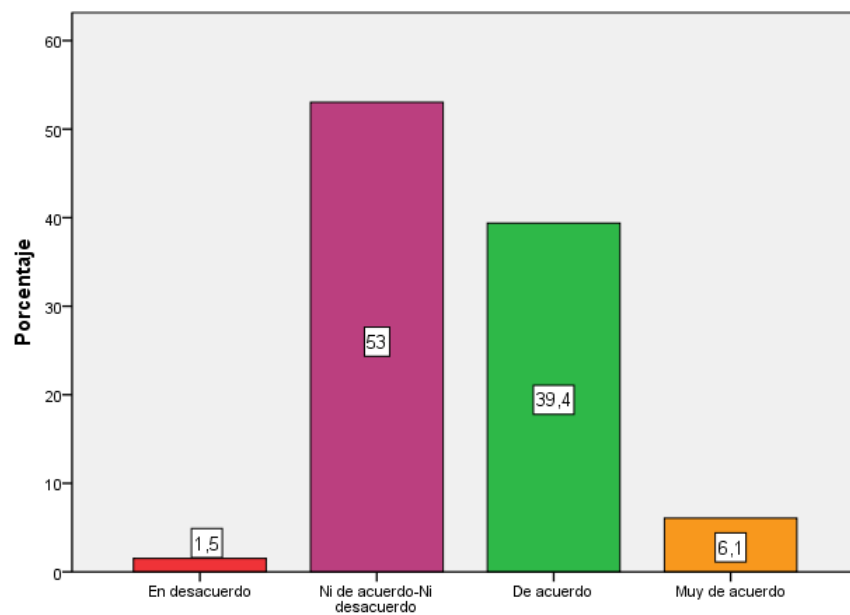
**Me agrada saber cuáles son mis progresos al terminar cada tarea.**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	1	1,5	1,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	53,0	54,5
De acuerdo	26	39,4	93,9
Muy de acuerdo	4	6,1	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: elaboración propia.

**Figura 5**

**Me agrada saber cuáles son mis progresos al terminar cada tarea.**



Fuente: Tabla 3

### **Interpretación**

La Tabla 3, presenta los resultados del enunciado “Me agrada saber cuáles son mis progresos al terminar cada tarea”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 1,5% en desacuerdo, el 53,0% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 39,4% de acuerdo y el 6.1% muy de acuerdo.

Con los resultados anteriores concluimos que la mayoría de los docentes son indiferentes ante sus progresos al terminar cada tarea, es decir, no les preocupa si van mejorando o no.

**Tabla 4**

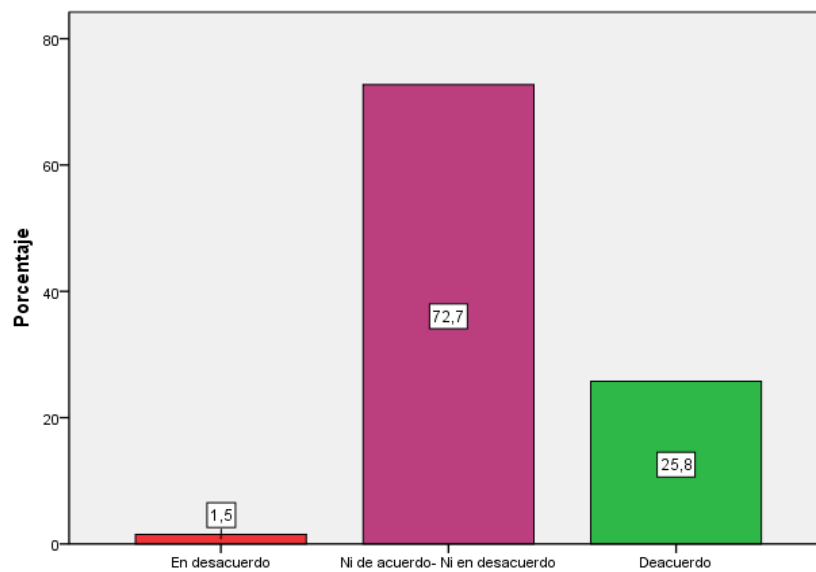
**Me complace influir en mis compañeros para que las cosas salgan bien**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	1	1,5	1,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	72,7	74,2
De acuerdo	17	25,8	100,0
Muy de acuerdo	0	0	
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6**

**Me complace influir en mis compañeros para que las cosas salgan bien**



Fuente: Tabla 4

### **Interpretación**

La Tabla 4, presenta los resultados del enunciado “Me complace influir en mis compañeros para que las cosas salgan bien”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 1,5% en desacuerdo, el 72,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25,8% de acuerdo y el 00% muy de acuerdo.

De los resultados anteriores concluimos que a la mayoría de los docentes no les gusta ejercer influencia en los compañeros. Es decir, prefieren que las cosas salgan conforme a las iniciativas propias de los compañeros.

**Tabla 5**

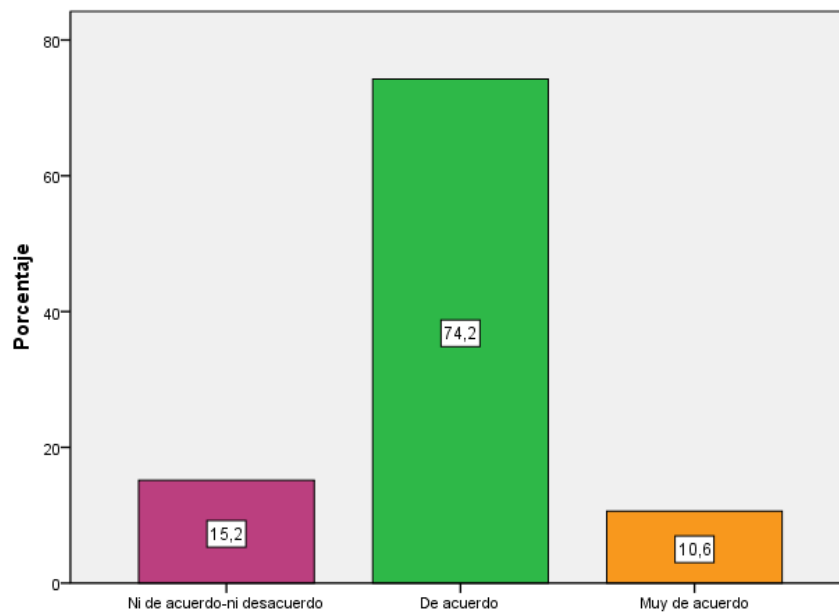
**Ejecuto las cosas con mucho entusiasmo**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo			
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	15,2	15,2
De acuerdo	49	74,2	89,4
Muy de acuerdo	7	10,6	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 7**

**Ejecuto las cosas con mucho entusiasmo**



Fuente: Tabla 5

**Interpretación**

La Tabla 5, presenta los resultados del enunciado “Ejecuto las cosas con mucho entusiasmo”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 0,0% en desacuerdo, el 15,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 74,2% de acuerdo y el 10,6% muy de acuerdo.

De los resultados anteriores concluimos que los docentes le ponen mucho entusiasmo a las cosas que realizan como ejercicio de su profesión.

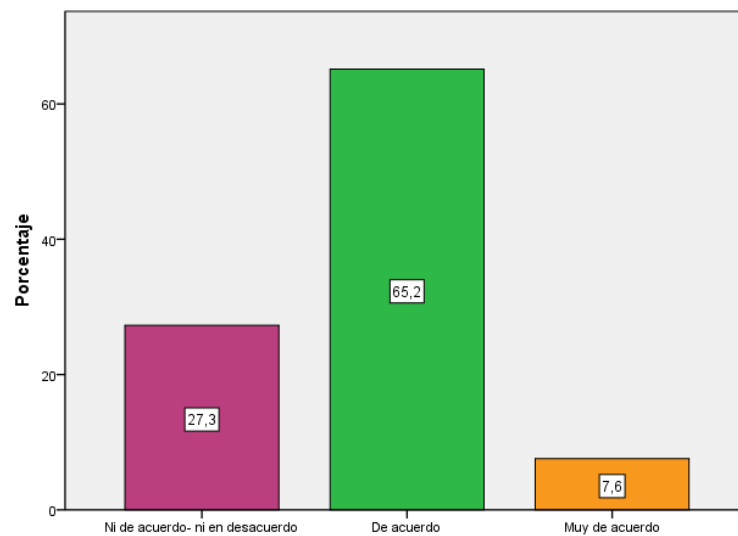
**Tabla 6**  
**Tengo mucho interés en aprender cada día más**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo			
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	27,3	27,3
De acuerdo	43	65,2	92,4
Muy de acuerdo	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8**

**Tengo mucho interés en aprender cada día más**



Fuente: Tabla 6

**Interpretación**

La Tabla 6, presenta los resultados del enunciado “Tengo mucho interés en aprender cada día más”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 0,0% en desacuerdo, el 27,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 65,2% de acuerdo y el 7,6% muy de acuerdo.

De los resultados anteriores concluimos que la mayoría de los docentes ponen mucho interés en seguir adquiriendo conocimientos para un mejor desempeño de su labor docente.

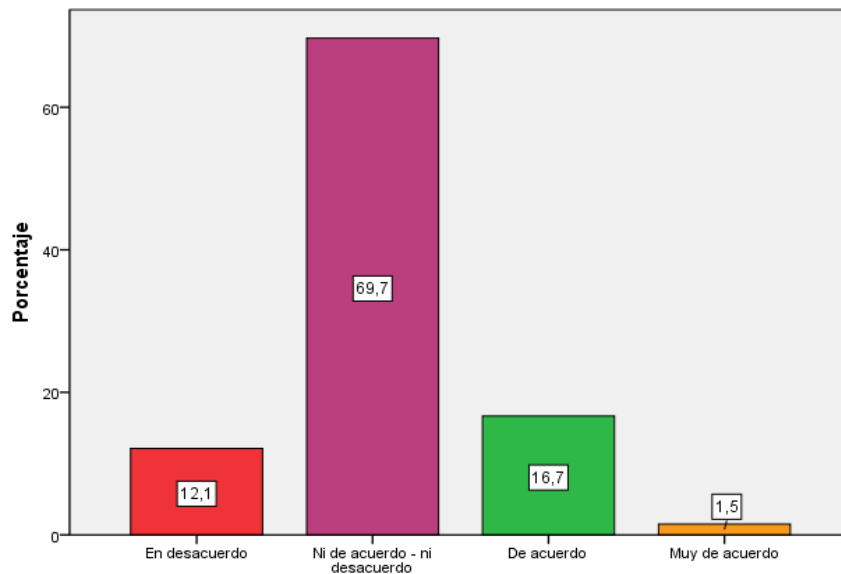
**Tabla 7**  
**Dedico gran parte de mi tiempo a investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionadas a mi trabajo**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	8	12,1	12,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	69,7	81,8
De acuerdo	11	16,7	98,5
Muy de acuerdo	1	1,5	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia. "Encuesta de motivación"

**Figura 9**

**Dedico gran parte de mi tiempo a investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionadas a mi trabajo**



Fuente: Tabla 7

### **Interpretación**

La Tabla 7, presenta los resultados del enunciado “Dedico gran parte de mi tiempo a investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionadas a mi trabajo”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 12,1% en desacuerdo, el 69,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16,7% de acuerdo y el 1,5% muy de acuerdo.

De los resultados anteriores concluimos que la mayoría de los docentes no invierten tiempo para investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionadas a la educación, sino más bien se conforman con lo que saben y aplican.

**Tabla 8**

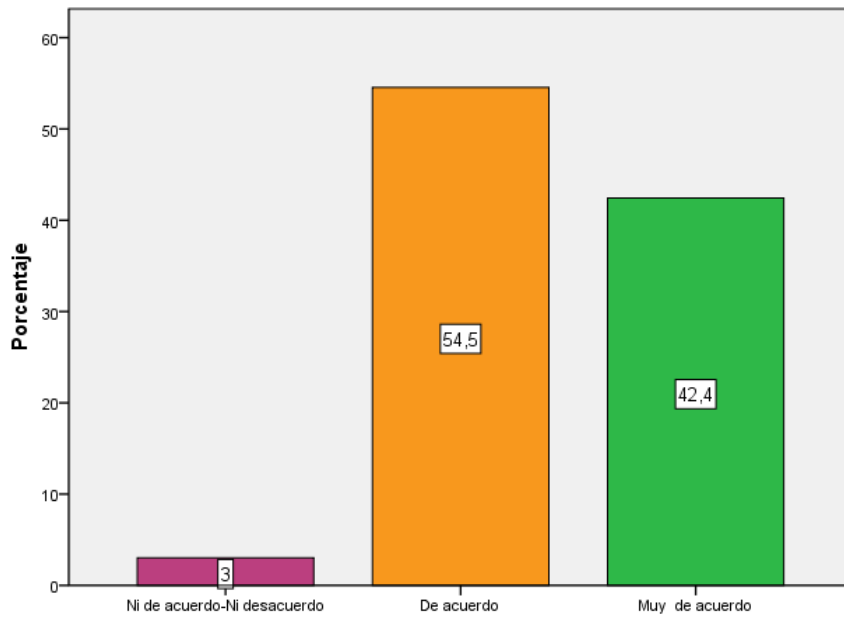
**Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento en el trabajo**

	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3,0	3,0
De acuerdo	36	54,5	57,6
Muy de acuerdo	28	42,4	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10**

**Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento en el trabajo**



Fuente: Tabla 8

**Interpretación**

La Tabla 8, presenta los resultados sobre el ítem “Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento en el trabajo”, los resultados indican que el 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 54,5% de acuerdo y el 42,4% muy de acuerdo.

De los resultados anteriores concluimos que la mayoría de los docentes se esfuerza mucho para superar su propio rendimiento.

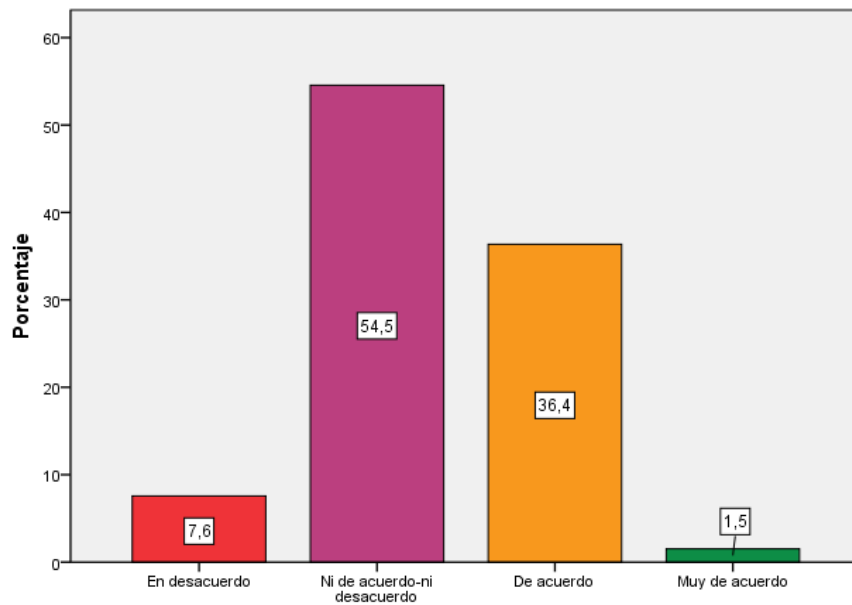
**Tabla 9**  
**Coopero con mis compañeros, para lograr mejores resultados**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	5	7,6	7,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	54,5	62,1
De acuerdo	24	36,4	98,5
Muy de acuerdo	1	1,5	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia. "Encuesta de motivación"

**Figura 11**

**Coopero con mis compañeros, para lograr mejores resultados**



Fuente: Tabla 9

**Interpretación**

La Tabla 9, presenta los resultados del enunciado “Coopero con mis compañeros, para lograr mejores resultados”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 7,6% en desacuerdo, el 54,0% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 36,4% de acuerdo y el 1.5% muy de acuerdo.

Conforme a los resultados anteriores concluimos que la mayoría de los docentes no suelen practicar la cooperación entre compañeros con el objeto de lograr mejores resultados. Aunque existe un 36,4% que sí está de acuerdo.

**Tabla 10**

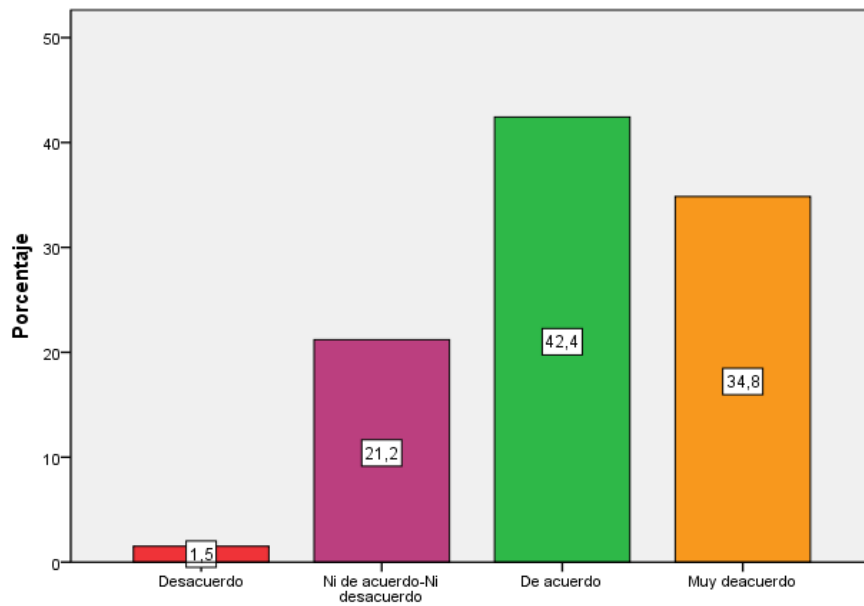
**Trato de mantener la moral en alto entre mis compañeros**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	1	1,5	1,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	21,2	22,7
De acuerdo	28	42,4	65,2
Muy de acuerdo	23	34,8	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia. "Encuesta de motivación"

**Figura 12**

**Trato de mantener la moral en alto entre mis compañeros**



Fuente: Tabla 10

**Interpretación**

La Tabla 10, presenta los resultados del enunciado “Trato de mantener la moral en alto entre mis compañeros”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 1,5% en desacuerdo, el 21,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 42,4% de acuerdo y el 34,8% muy de acuerdo.

En base a los resultados anteriores concluimos que la mayoría de los docentes trata de mantener la moral en alto entre sus compañeros, es decir, automotiva y motiva a sus compañeros para el logro de las tareas y retos de la educación.

**Tabla 11**

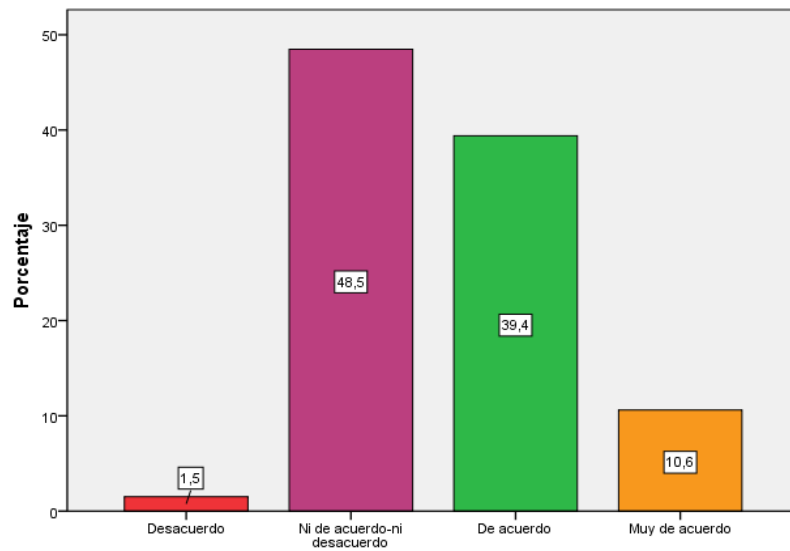
**Con frecuencia me esfuerzo por tener más control sobre las cosas que tengo bajo mi responsabilidad**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	1	1,5	1,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	48,5	50,0
De acuerdo	26	39,4	89,4
Muy de acuerdo	7	10,6	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia "Encuesta de motivación"

**Figura 13**

**Con frecuencia me esfuerzo por tener más control sobre las cosas que tengo bajo mi responsabilidad**



Fuente: Tabla 11

### **Interpretación**

La Tabla 11, presenta los resultados del enunciado “Con frecuencia me esfuerzo por tener más control sobre las cosas que tengo bajo mi responsabilidad”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 1,52% en desacuerdo, el 48,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 38,4% de acuerdo y el 10,6% muy de acuerdo.

De esta información concluimos que la mayoría de los docentes son indiferentes ante los mecanismos de control y regulación de conducta, ante las responsabilidades que asumen.

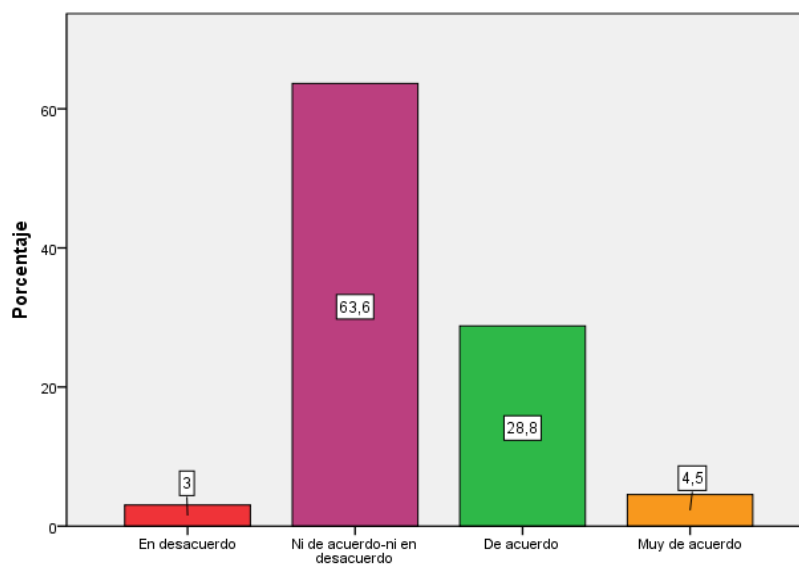
**Tabla 12**  
**Pongo mucho interés en los momentos que los jefes dan orientaciones**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	2	3,0	3,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	63,6	66,7
De acuerdo	19	28,8	95,5
Muy de acuerdo	3	4,5	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia "Encuesta de motivación"

**Figura 14**

**Pongo mucho interés en los momentos que los jefes dan orientaciones**



Fuente: Tabla 12

**Interpretación**

La Tabla 12, presenta los resultados del enunciado “Pongo mucho interés en los momentos que los jefes dan orientaciones”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 3,0% en desacuerdo, el 63,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 28,8% de acuerdo y el 4,5% muy de acuerdo.

Con los resultados anteriores concluimos que los docentes no le ponen interés a las orientaciones que emanan de sus jefes inmediatos. De este modo, se aprecia que existe cierto rechazo a los mecanismos de supervisión.

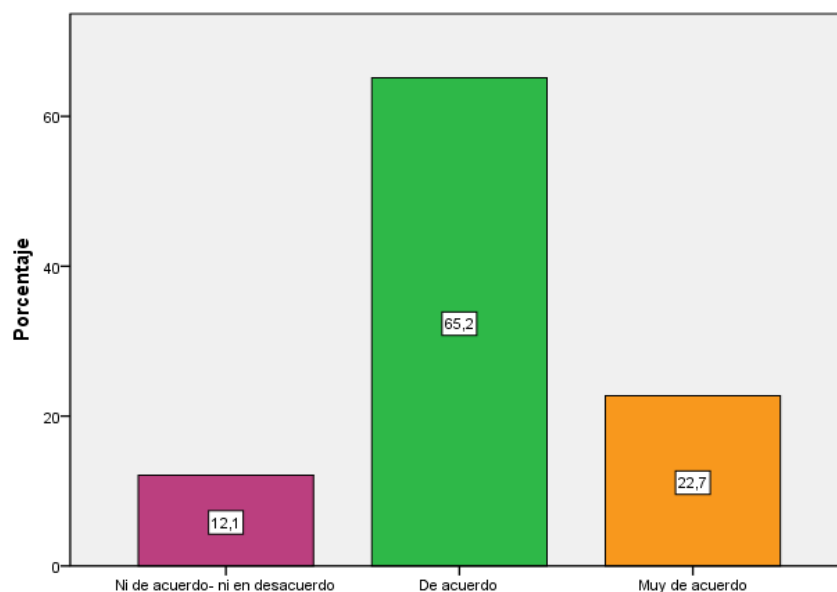
**Tabla 13**  
**Me esfuerzo mucho para destacar**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo			
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	12,1	12,1
De acuerdo	43	65,2	77,3
Muy de acuerdo	15	22,7	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia "Encuesta de motivación"

**Figura 15**

**Me esfuerzo mucho para destacar**



Fuente: Tabla 13

**Interpretación**

La Tabla 13, presenta los resultados del enunciado “Me esfuerzo mucho para destacar”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 0,0% en desacuerdo, el 12,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 65,2% de acuerdo y el 22,7% muy de acuerdo.

Los resultados anteriores permiten comprobar que la mayoría de los docentes se esfuerza mucho para destacar en el ejercicio de su profesión, convirtiéndose en muchas ocasiones en sana competencia la labor docente.

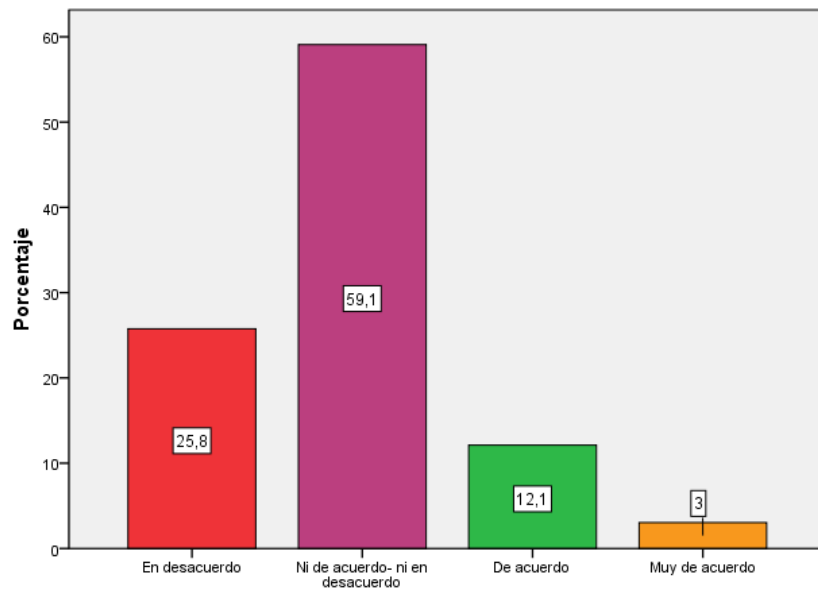
**Tabla 14**  
**Siempre estoy dispuesto a dar de mi tiempo extra para que las cosas salgan bien**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	17	25,8	25,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	59,1	84,8
De acuerdo	8	12,1	97,0
Muy de acuerdo	2	3,0	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia "Encuesta de motivación"

**Figura 16**

**Siempre estoy dispuesto a dar de mi tiempo extra para que las cosas salgan bien**



Fuente: Tabla 14

### **Interpretación**

La Tabla 14, presenta los resultados del enunciado “Siempre estoy dispuesto a dar de mi tiempo extra para que las cosas salgan bien”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 25,8% en desacuerdo, el 59,1% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12,1% de acuerdo y el 3,0% muy de acuerdo.

Los resultados anteriores permiten deducir que los docentes siempre están dispuestos a dar su tiempo extra para apoyar la labor educativa.

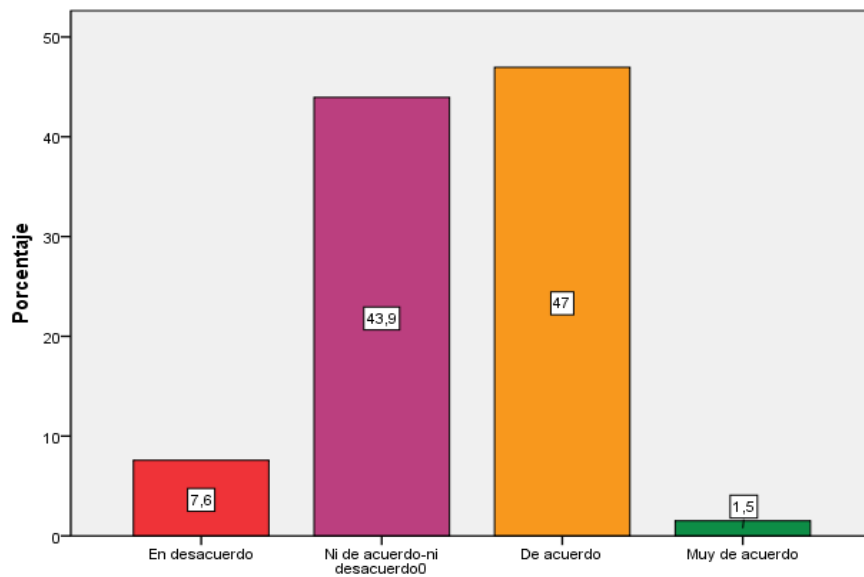
**Tabla 15**  
**Me gustan los desafíos que me impone mi trabajo**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	5	7,6	7,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	43,9	51,5
De acuerdo	31	47,0	98,5
Muy de acuerdo	1	1,5	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia "Encuesta de motivación"

**Figura 17**

**Me gustan los desafíos que me impone mi trabajo**



Fuente: Tabla 15

**Interpretación**

La Tabla 15, presenta los resultados del enunciado “Me gustan los desafíos que me impone mi trabajo”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 7,6% en desacuerdo, el 43,9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 47,0% de acuerdo y el 1.5% muy de acuerdo.

De los resultados anteriores concluimos que un porcentaje significativo de los docentes solo a veces les agrada los desafíos del trabajo y a un porcentaje mayoritario de los docentes sí les gustan los desafíos del trabajo.

**Tabla 16**

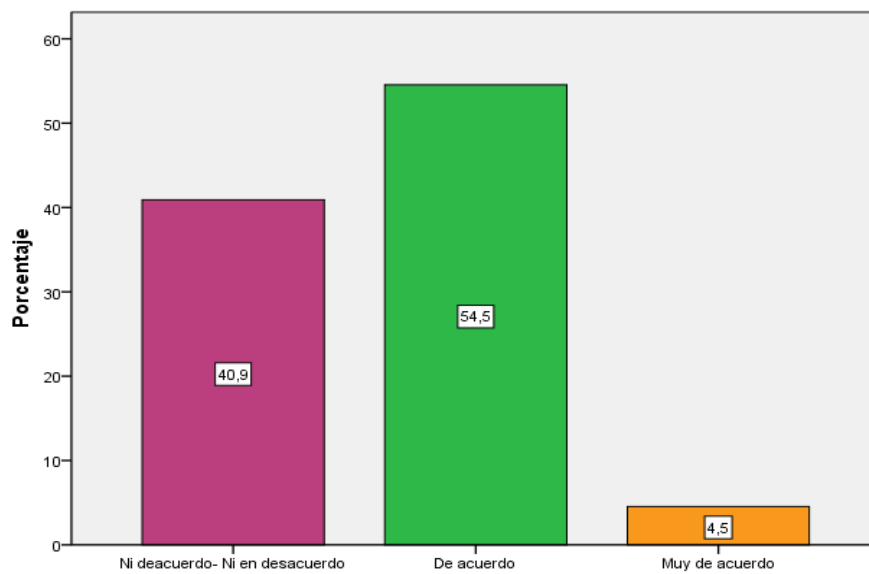
**Me gusta establecer y alcanzar metas superiores en el trabajo**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo			
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	40,9	40,9
De acuerdo	36	54,5	95,5
Muy de acuerdo	3	4,5	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia "Encuesta de motivación"

**Figura 18**

**Me gusta establecer y alcanzar metas superiores en el trabajo**



Fuente: Tabla 16

**Interpretación**

La Tabla 16, presenta los resultados del enunciado “Me gusta establecer y alcanzar metas superiores en el trabajo”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 0,0% en desacuerdo, el 40,9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 54,5% de acuerdo y el 4,5% muy de acuerdo.

De la anterior información concluimos que a la mayoría de los docentes les gusta establecerse y alcanzar metas superiores, esto quiere decir, que existe una predisposición para el trabajo; sin embargo, un 40,95 no practica este tipo de valores organizacionales.

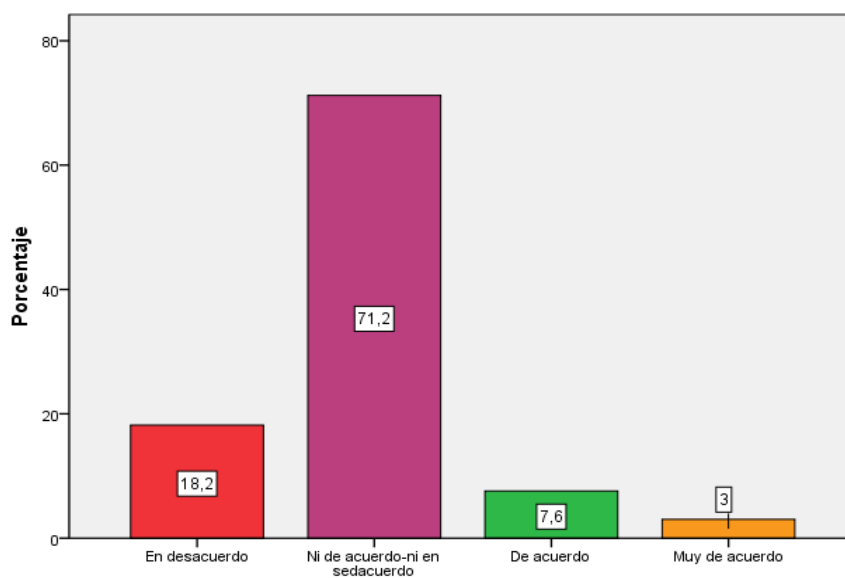
**Tabla 17**  
**Disfruto cuando termino una tarea difícil**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	12	18,2	18,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	71,2	89,4
De acuerdo	5	7,6	97,0
Muy de acuerdo	2	3,0	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia "Encuesta de motivación"

**Figura 19**

**Disfruto cuando termino una tarea difícil**



Fuente: Tabla 17

**Interpretación**

La Tabla 17, presenta los resultados del enunciado “Disfruto cuando termino una tarea difícil”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 18,2% en desacuerdo, el 71,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7,6% de acuerdo y el 00% muy de acuerdo.

De los resultados anteriores concluimos que la mayoría de los docentes son indiferentes ante el éxito de la culminación de alguna tarea difícil, es decir, muestran mucho entusiasmo.

**Tabla 18**

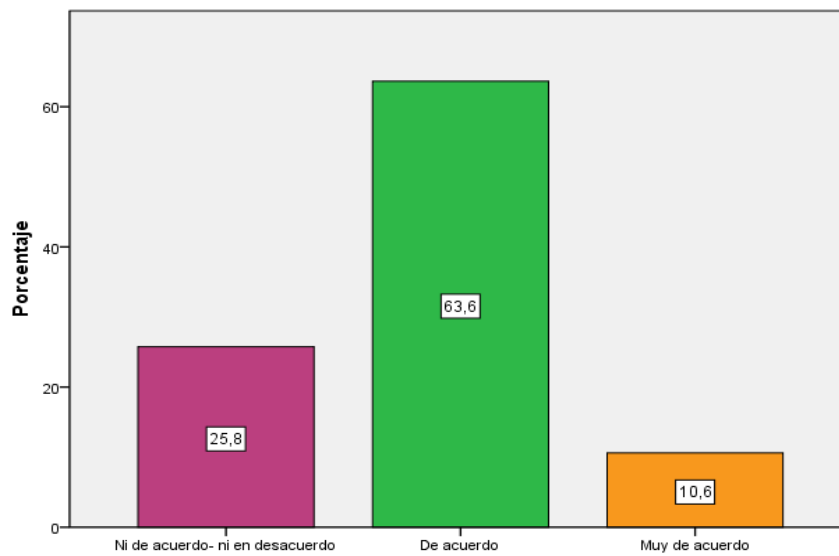
**Estoy muy pendiente de todas las actividades de la institución**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo			
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	25,8	25,8
De acuerdo	42	63,6	89,4
Muy de acuerdo	7	10,6	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia "Encuesta de motivación"

**Figura 20**

**Estoy muy pendiente de todas las actividades de la institución**



Fuente: Tabla 18

### **Interpretación**

La Tabla 18, presenta los resultados del enunciado “Estoy muy pendiente de todas las actividades de la institución”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 0,0% en desacuerdo, el 25,8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 63,6% de acuerdo y el 10,6% muy de acuerdo.

Conforme a los resultados anteriores concluimos que los docentes siempre están pendientes de las actividades que se realizan dentro de la institución, es decir, existe mucho interés en participar de las actividades.

**Tabla 19**

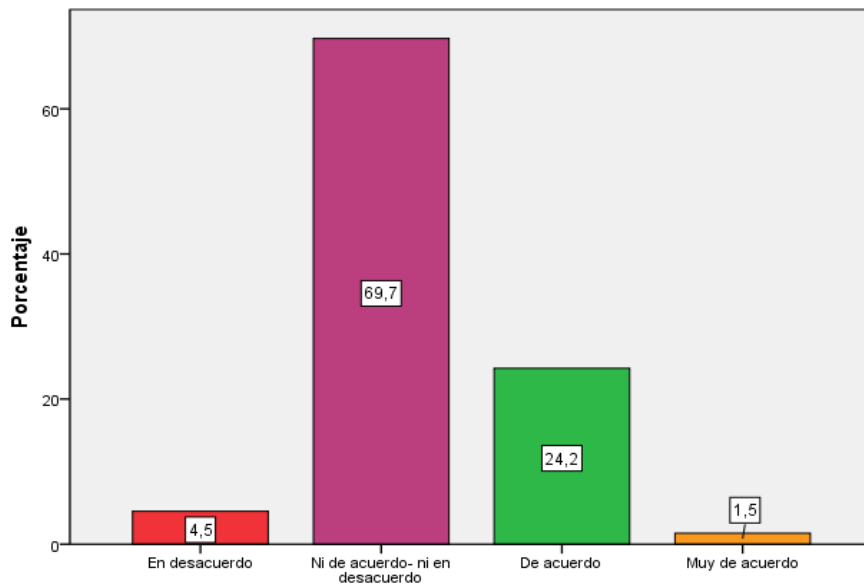
**Tengo bien identificados los objetivos de la dirección y los comparto plenamente**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	3	4,5	4,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	69,7	74,2
De acuerdo	16	24,2	98,5
Muy de acuerdo	1	1,5	100,0
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia. "Encuesta de motivación"

**Figura 21**

**Tengo bien identificados los objetivos de la dirección y los comparto plenamente**



Fuente: Tabla 19

**Interpretación**

La Tabla 19, presenta los resultados del enunciado “Tengo bien identificados los objetivos de la dirección y los comparto plenamente”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 4,5% en desacuerdo, el 69,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24,2% de acuerdo y el 1,5% muy de acuerdo.

De la información anterior deducimos que la mayoría de los docentes de las instituciones educativas no tienen bien identificados los objetivos que persigue la dirección, de este modo tampoco los comparten, debido al desconocimiento.

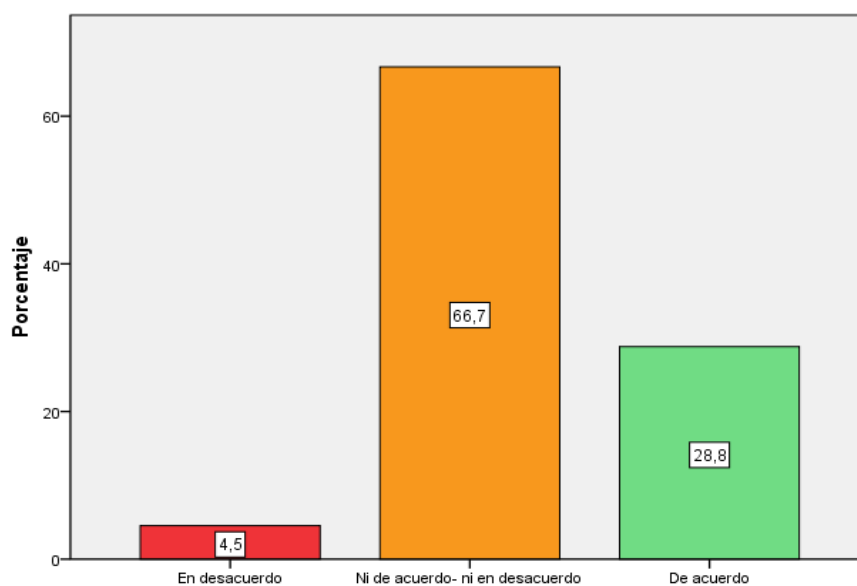
**Tabla 20**  
**Estoy muy estimulado por la visión institucional que imprimen los directivos**

Respuesta	f	%	Porcentaje acumulado
En total desacuerdo			
En desacuerdo	3	4,5	4,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	66,7	71,2
De acuerdo	19	28,8	100,0
Muy de acuerdo			
Total	66	100,0	

Fuente: Elaboración propia. "Encuesta de motivación"

**Figura 22**

**Estoy muy estimulado por la visión institucional que imprimen los directivos**



Fuente: Tabla 20

### **Interpretación**

La Tabla 20, presenta los resultados del enunciado “Estoy muy estimulado por la visión institucional que imprimen los directivos”, donde apreciamos que el 0% en total desacuerdo, el 4,5% en desacuerdo, el 69,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24,2% de acuerdo y el 1,5% muy de acuerdo.

Los resultados anteriores reflejan que la mayoría de los docentes no se sienten estimulados y motivados por la visión institucional, esto debido a que los directivos no difunden adecuadamente la filosofía de la institución educativa.

#### **4.3.1.1 Resultados por Institución Educativa, en base a cada indicador (motivación)**

**Tabla 21**

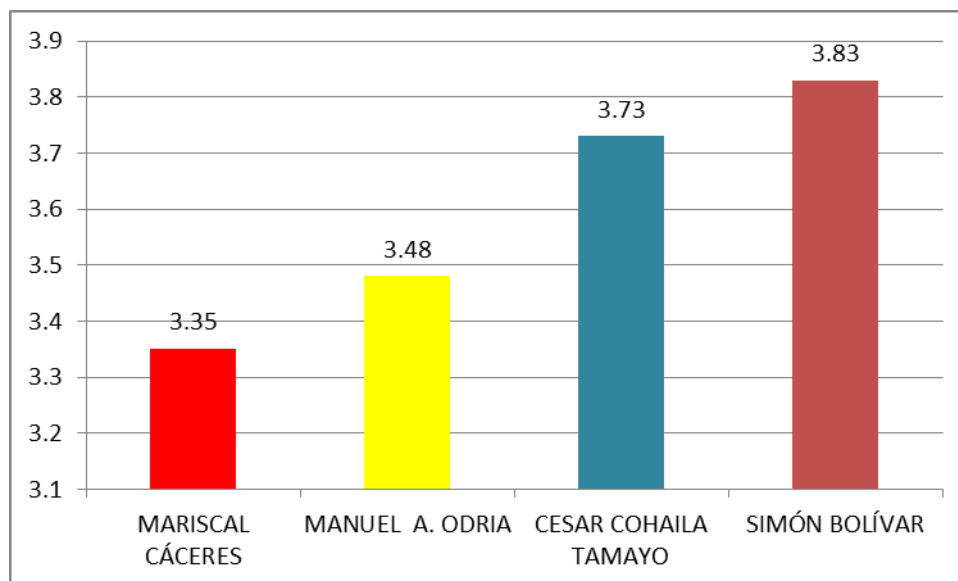
#### **Nivel de Interés**

<b>N°</b>	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>INTERÉS</b>
1	MARISCAL CÁCERES	3,35
2	MANUEL A. ODRÍA	3,48
3	CESAR COHAILA TAMAYO	3,73
4	SIMÓN BOLÍVAR	3,83

Fuente: Elaboración propia. "Encuesta de motivación"

**Figura 23**

**Nivel de Interés**



Fuente: Tabla 21

**Interpretación**

En la Tabla 21, la aplicación del instrumento relacionado con la motivación de los docentes dentro de una Institución Educativa, se encontró que con respecto al **nivel de interés** que ellos demuestran en sus actividades diarias, los profesores de las Instituciones Educativas Públicas de Nivel Secundario del Distrito de Ciudad Nueva, son los colegios de: Simón Bolívar y Cesar Cohaila Tamayo, los que presentan los más altos indicadores relacionados con el interés del docente.

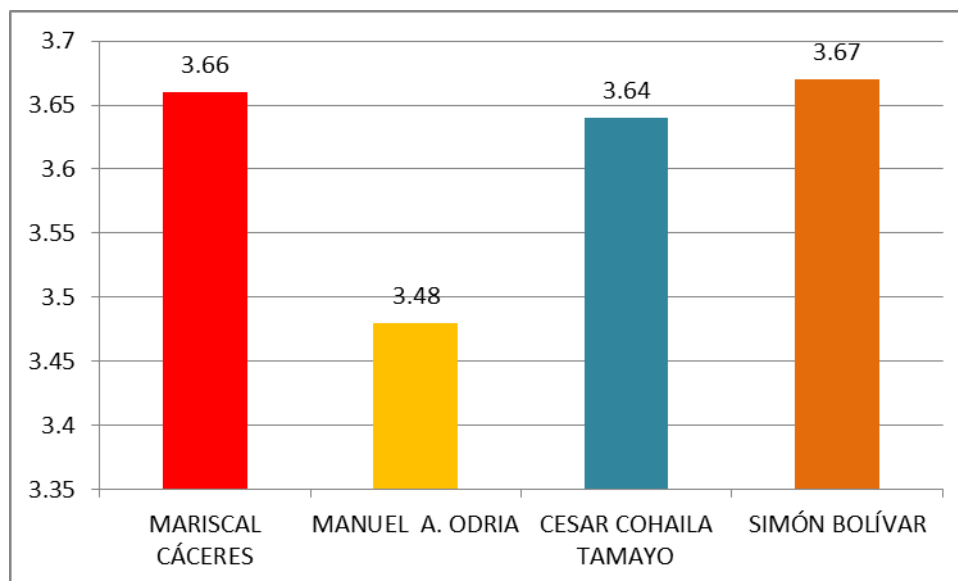
Y los colegios que presentan un menor nivel de interés por parte de sus docentes de nivel secundario son los colegios Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría.

**Tabla 22**  
**Nivel de esfuerzo**

<b>N°</b>	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>ESFUERZO</b>
1	MARISCAL CÁCERES	3,66
2	MANUEL A. ODRÍA	3,48
3	CESAR COHAILA TAMAYO	3,64
4	SIMÓN BOLÍVAR	3,67

Fuente: Elaboración propia. "Encuesta de motivación"

**Figura 24**  
**Nivel de esfuerzo**



Fuente: Tabla 22

### **Interpretación**

En la Tabla 22, con respecto a los resultados encontrados relacionados con el **nivel de esfuerzo** que muestran los profesores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva, se destacan los colegios de Simón Bolívar y Mariscal Cáceres; son los colegios que presentan los mejores promedios con respecto a dicho indicador de la motivación.

Y con respecto a las docentes de nivel secundario que presentan los más bajos promedios sobre su nivel de esfuerzo dentro de la institución educativa, se detectó a los colegios de Manuel A. Odria y Cesar Cohaila Tamayo.

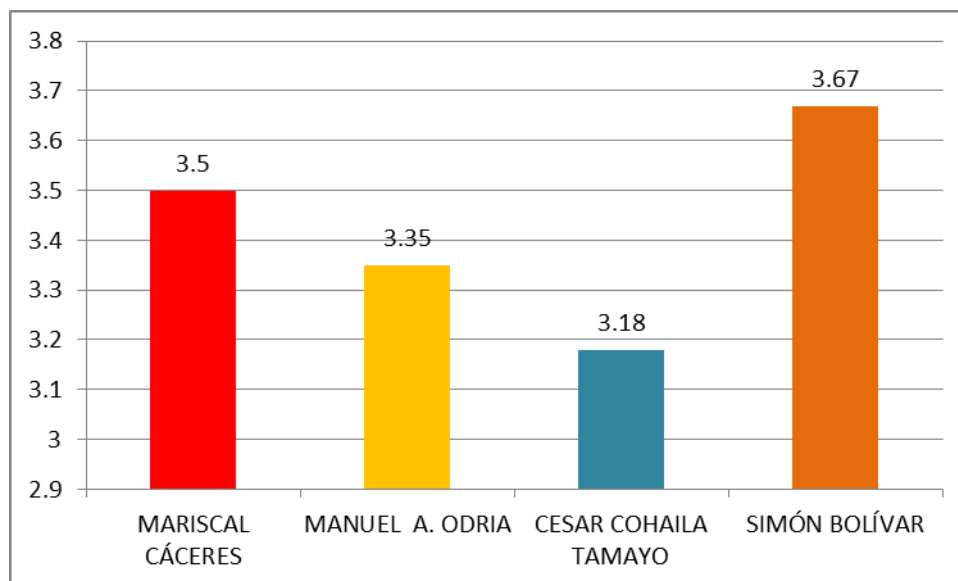
**Tabla n° 23**

**Nivel de predisposición**

<b>N°</b>	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>PREDISPOSICIÓN</b>
1	MARISCAL CÁCERES	3,50
2	MANUEL A. ODRÍA	3,35
3	CESAR COHAILA TAMAYO	3,18
4	SIMÓN BOLÍVAR	3,67

Fuente: Elaboración propia. "Encuesta de motivación"

**Figura 25**  
**Nivel de predisposición**



Fuente: Tabla 23

### **Interpretación**

En la Tabla 23, la aplicación del cuestionario sobre la motivación permitió encontrar información relacionada con el **nivel de predisposición** que presentan los profesores de las instituciones educativas públicas de nivel secundaria del distrito de Ciudad Nueva, es el colegio de: Simón Bolívar; que presenta mayor índice de predisposición de los profesores con respecto a realizar sus actividades en su colegio.

Se encontró también que en las instituciones educativas de Cesar Cohaila Tamayo y Manuel A. Odría, son las que presentan los docentes con los más bajos índices con respecto al nivel de predisposición.

#### 4.3.1.2 Resultados globales de la motivación

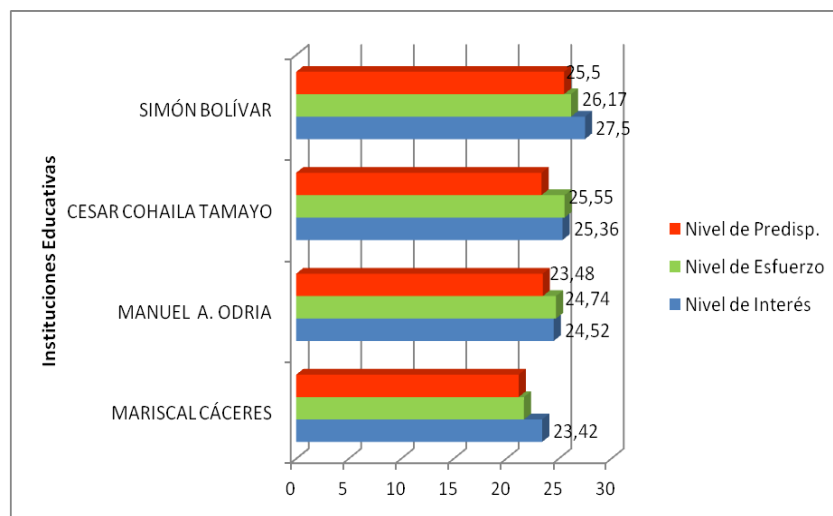
**Tabla 24**

#### **Indicadores de motivación por institución educativa**

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	INTERÉS	ESFUERZO	PREDISP.
1	MARISCAL CÁCERES	23,42	21,69	21,19
2	MANUEL A. ODRIA	24,52	24,74	23,48
3	CESAR COHAILA	25,36	25,55	23,36
4	SIMÓN BOLÍVAR	27,50	26,17	25,50

Fuente: Elaboración propia. "Encuesta de motivación"

**Figura 26**  
**Indicadores de motivación por institución**  
**educativa e indicador**



Fuente: Tabla 24

### Interpretación

En base a los resultados globales presentados en la Tabla 24 y Figura 24, se encontró de acuerdo a la escala de valoración planteada, que las cuatro instituciones educativas públicas de nivel secundario en el distrito de ciudad nueva, presentan niveles de motivación considerados regulares, las cuales son: Mariscal Cáceres, Manuel A. Odria, Cesar Cohaila Tamayo y Simón Bolívar.

Con respecto a los indicadores, **el nivel de esfuerzo** es el que más se destaca en el colegio de: Simón Bolívar; seguido del **nivel de predisposición** en el colegio: Simón Bolívar; y finalmente el **nivel de interés** en el colegio Simón Bolívar.

**Tabla 25**

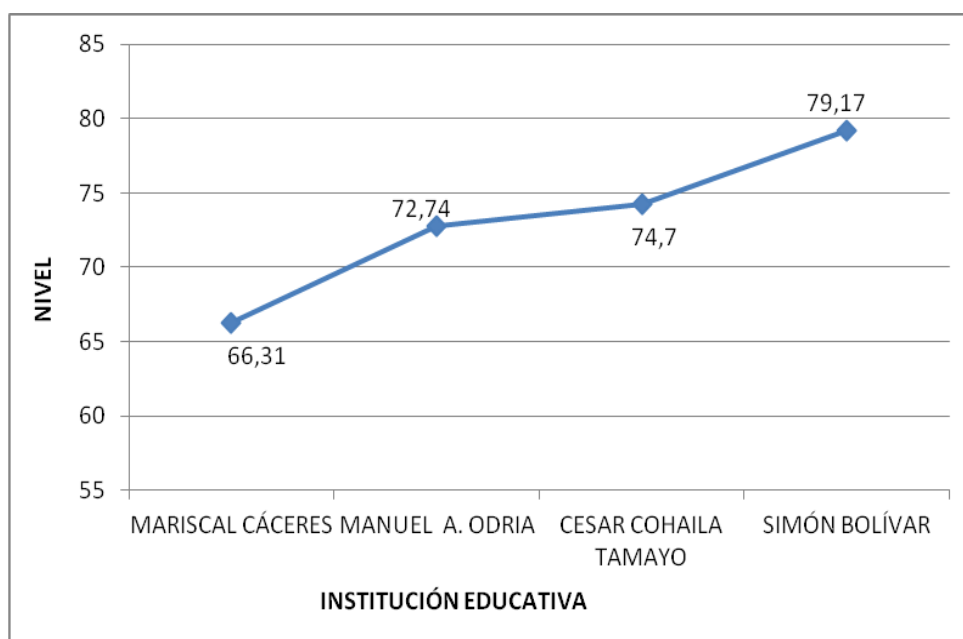
**Nivel de motivación por institución educativa**

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	MOTIVACIÓN	NIVEL
1	MARISCAL CÁCERES	66.31	Regular
2	MANUEL A. ODRIA	72.74	Regular
3	CESAR COHAILA TAMAYO	74.7	Regular
4	SIMÓN BOLÍVAR	79.17	Regular

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 27**

**Niveles de motivación por instituciones educativas**



Fuente: Tabla 25

**Interpretación**

En esta Figura n° 25, se muestran los resultados globales de los niveles de motivación por institución educativa, que en base a la escala de valoración planteada, las cuatro instituciones educativas se encuentran dentro del intervalo (60,00 - 90,00>) que implica un **regular nivel motivación** del personal docente, siendo estas, los colegios de Mariscal Cáceres, Manuel A. Odria, Cesar Cohaila Tamayo y Simón Bolívar. Es

importante destacar que el valor promedio de motivación global (independientes de la institución educativa) es 73,12 que implica un **nivel de motivación regular** en los colegios investigados.

**Tabla 26**

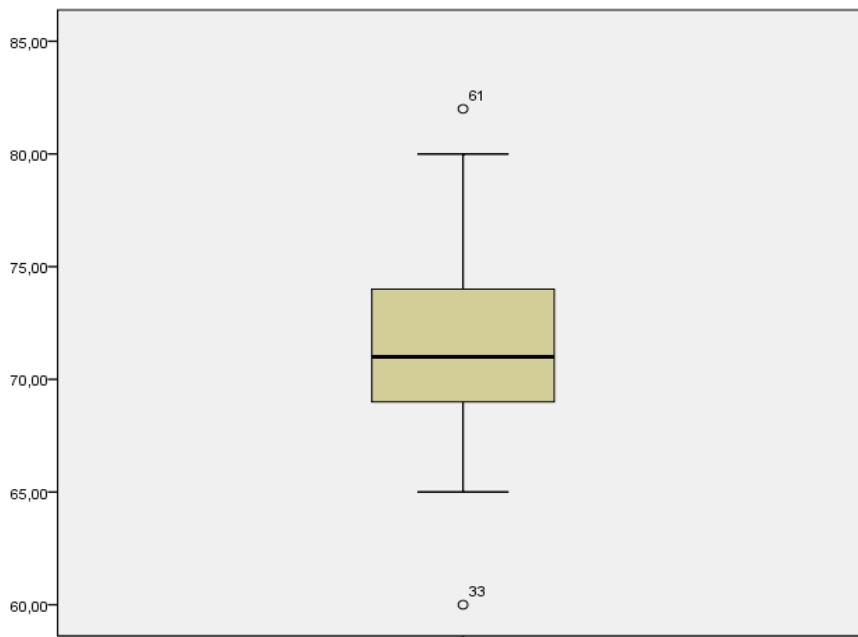
**Nivel global de motivación en las instituciones educativas**

Estadístico	Puntuación
Media	73,23
Mediana	70,0000
Varianza	15,790
Desv. típ.	3,97369
Mínimo	60,00
Máximo	82,00

Fuente: Elaboración propia. "Reporte estadístico de SPSS"

**Figura 28**

**Nivel global de motivación en las instituciones educativas**



Fuente: Tabla 26.

**Interpretación**

La Tabla 26, presenta los resultados relacionados con el nivel global de motivación en las instituciones educativas, donde apreciamos una media de 73,23 puntos sobre la escala de evaluación, una varianza de 15,79, con un máximo de 82 puntos y un mínimo de 60 puntos.

De esta información deducimos que existe un nivel regular de motivación en los docentes de las cuatro instituciones educativas evaluadas.

#### 4.3.2 Resultados sobre los estilos de liderazgo del director

##### 4.3.2.1 Resultados por institución educativa, en base a cada dimensión.

Tabla 27

##### Estilo de liderazgo autoritario

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	AUTORITARIO
1	MARISCAL CÁCERES	3,83
2	MANUEL A. ODRIA	3,67
3	CESAR COHAILA TAMAYO	4,00
4	SIMÓN BOLÍVAR	3,83

Fuente: Elaboración propia. "test de estilo de liderazgo"

#### Interpretación

En la Tabla 27, los resultados encontrados, se analiza que las respuestas proporcionadas por los directores de las instituciones educativas, con respecto al indicador sobre poseer un estilo de liderazgo catalogado como **autoritario**; es decir, un liderazgo orientado a la tarea y la acción, donde

prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia; los que presentan mayores inclinaciones a dicho estilo, es el director de la institución educativa Cesar Cohaila Tamayo.

El director de la institución educativa Manuel A. Odría presenta poca característica del estilo autoritario.

**Tabla 28**

**Estilo de liderazgo democrático**

<b>N°</b>	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>
1	MARISCAL CÁCERES	3,67
2	MANUEL A. ODRÍA	4,00
3	CESAR COHAILA TAMAYO	3,83
4	SIMÓN BOLÍVAR	3,83

Fuente: Elaboración propia. "test de estilos de liderazgo"

**Interpretación**

En la Tabla 28, con respecto a este indicador, los resultados encontrados por las respuestas proporcionadas por los directores de las instituciones educativas, con respecto a poseer un estilo de liderazgo catalogado como **democrático**; es decir, un liderazgo orientado al grupo, donde se fomenta

la participación del equipo en la toma de decisiones; quien mayor inclinación a dicho estilo, es el director de la institución educativa Manuel A. Odría.

El director de la institución educativa que presenta poco rasgo de este estilo democrático, es la institución educativa Mariscal Cáceres.

**Tabla 29**

**Estilo de liderazgo paternalista**

<b>N°</b>	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>PATERNALISTA</b>
<b>1</b>	MARISCAL CÁCERES	3,50
<b>2</b>	MANUEL A. ODRÍA	4,00
<b>3</b>	CESAR COHAILA TAMAYO	3,33
<b>4</b>	SIMÓN BOLÍVAR	3,83

Fuente: Elaboración propia "test de estilos de liderazgo"

**Interpretación**

En la Tabla 29, lo relacionado a la aplicación de las preguntas correspondientes al estilo de liderazgo denominado **paternalista**; es decir, a aquel que protege a los integrantes de los peligros externos que al grupo lo puedan amenazar; se encontró que los directores de las

instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Ciudad Nueva, los que más presentan rasgos relacionados a dicho estilo de liderazgo son los directores de las instituciones educativas: Manuel A. Odria y Simón Bolívar.

Los directores de las instituciones educativas Cesar Cohaila Tamayo y Mariscal Cáceres presentan pocos rasgos del estilo de liderazgo paternalista.

**Tabla 30**

**Estilo de liderazgo participativo**

<b>N°</b>	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>PARTICIPATIVO</b>
1	MARISCAL CÁCERES	3,50
2	MANUEL A. ODRÍA	3,83
3	CESAR COHAILA TAMAYO	4,17
4	SIMÓN BOLÍVAR	3,50

Fuente: Elaboración propia "test de estilos de liderazgo"

**Interpretación**

En la Tabla 30, la aplicación del instrumento con respecto a que si los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del

distrito de Ciudad Nueva –Tacna, presentan rasgos relacionados a un estilo de liderazgo denominado **participativo**. Este estilo se caracteriza porque el líder considera la opinión de los subordinados y les consulta para decidir; de igual modo, cuando enfrenta un problema consulta a sus subordinados y solicita sugerencias. Se encontró que más se caracterizaba por este estilo de liderazgo es el director de la institución educativa Cesar Cohaila Tamayo.

Los colegios en los cuales hemos detectado menos presencia de los rasgos que caracterizan a dicho estilo de liderazgo, son directores de la institución educativa Simón Bolívar y Mariscal Cáceres.

**Tabla 31**  
**Estilo de liderazgo liberal o laissez faire**

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	LIBERAL
1	MARISCAL CÁCERES	3,67
2	MANUEL A. ODRÍA	3,50
3	CÉSAR COHAILA TAMAYO	3,67
4	SIMÓN BOLÍVAR	3,67

Fuente: Elaboración propia “test de estilos de liderazgo”

## **Interpretación**

En la Tabla 31, con respecto a los resultados encontrados sobre el estilo de liderazgo denominado **laissez faire o liberal**; es decir, a la condición en que los líderes hacen lo que les parece y dejan hacer lo que les parezca correcto a los miembros de un grupo; ello indica que los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva-Tacna; presentan mayormente dicho estilo de liderazgo son los directores de las instituciones educativas: Mariscal Cáceres, Cesar Cohaila Tamayo y Simón Bolívar.

Con respecto a la institución educativa que presenta poca característica del estilo de liderazgo laissez faire o liberal es el director de la institución educativa Manuel A. Odría.

#### 4.3.2.2 Resultados globales, en base a cada dimensión

**Tabla 32**

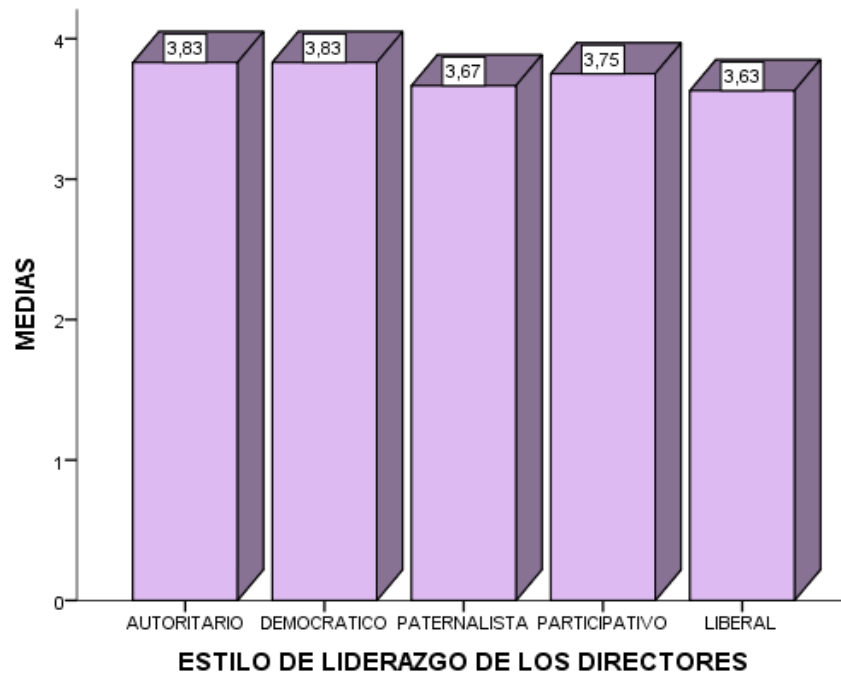
#### **Estilo de liderazgo de los directores**

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación estándar</b>
AUTORITARIO	3,83	0,135
DEMOCRÁTICO	3,83	0,135
PATERNALISTA	3,665	0,3049
PARTICIPATIVO	3,75	0,32031
LIBERAL	3,6275	0,08500

Fuente: Elaboración propia. "Reporte estadístico de SPSS"

**Figura 29**

Estilos de liderazgo de los directores (Global).



Fuente: Tabla 32.

### **Interpretación**

En la Tabla 32 y Figura 29, se resumen los resultados globales de la variable estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva en el 2013; que han sido obtenidos en base a los resultados promedios de las respuestas a cada una de las preguntas del instrumento aplicado (por indicador).

Dichos resultados indican que el estilo que caracteriza más a los directores es el de **ser autoritario y democrático**; es decir, el líder asumen todas la responsabilidad de la toma de decisiones, el mismo inicia las acciones, dirige, motiva y controla al docente; y paralelamente el líder para la toma de decisiones incentiva la participación democrática y abierta de los docentes, para que asuman la responsabilidades y acciones en las instituciones educativas.

Seguido de cerca por el **estilo participativo y paternalista**. Se destaca que el estilo de **liderazgo liberal** es el que menos caracteriza a los directores de las instituciones educativas públicas del distrito de Ciudad Nueva.

**4.3.2.3 Resultados globales, en base a cada institución educativa**

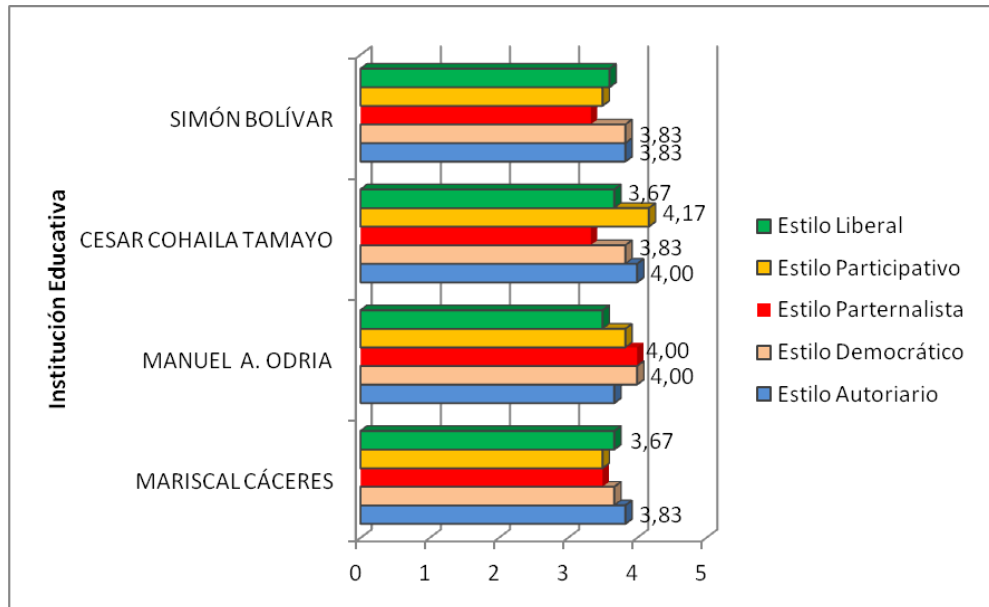
**Tabla 33**  
**Estilos de liderazgo predominante en las instituciones educativas**

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	AUTOR	DEMO.	PATER.	PARTÍ.	LÍBER.	ESTILO
1	MARISCAL CÁCERES	3,83	3,67	3,50	3,50	3,67	Autoritario
2	MANUEL A. ODRÍA	3,67	4,00	4,00	3,83	3,50	Democrático y paternalista
3	CESAR COHAILA TAMAYO	4,00	3,83	3,33	4,1	3,67	Participativo-autoritario
4	SIMÓN BOLÍVAR	3,83	3,82	3,33	3,50	3,60	Autoritario y democrático.

Fuente: Elaboración propia "test de estilos de liderazgo"

**Figura 30**

**Estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas**



Fuente: Tabla 33

**Interpretación**

En la Tabla 33 y Figura 30, se muestran cada uno de los estilos de liderazgo considerados pero relacionados con cada institución educativa pública de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva; se observa que el estilo de liderazgo que mayormente se aplica es el **autoritario** (Mariscal Cáceres, y Simón Bolívar).

El siguiente estilo detectado con más frecuencia es el **democrático** (Manuel A. Odría y Simón Bolívar); le sigue el estilo **participativo** (Cesar Cohaila Tamayo) y por último el estilo **paternalista** (Manuel A. Odría).

#### **4.4 Verificación de las hipótesis**

##### **4.4.1 Hipótesis específicas.**

**La hipótesis específica “a” dice:**

***"La mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva imponen un estilo de liderazgo autoritario".***

Para contrastar la presente hipótesis planteada nos basaremos en la Tabla 33, donde se aprecia claramente, que en el caso de la institución educativa Mariscal Cáceres, la mayor puntuación del test la obtiene el estilo autoritario, con 3.83 puntos, la institución educativa Manuel A. Odría la mayor puntuación la obtiene el estilo democrático y paternalista (4 puntos c/u), Cesar Cohaila Tamayo estilo participativo-autoritario con 4.00 y 4.1 puntos y el líder de la institución educativa Simón Bolívar se inclina por un liderazgo autoritario con 3.83 puntos. En conclusión: Dos de las cuatro instituciones educativas tienen líderes con estilo autoritario y una institución educativa dirige con estilo participativo – autoritario. Por tanto, la presente hipótesis queda comprobada.

**La segunda hipótesis específica “b” dice:**

***"Los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Ciudad Nueva muestran bajos niveles de motivación en su desempeño laboral".***

Para verificar la presente hipótesis recurrimos a los resultados de la Tabla 25, donde apreciamos que la institución educativa Mariscal Cáceres obtiene una puntuación de 66.31 puntos sobre la escala de evaluación, Manuel A. Odría 72,74 puntos, César Cohaila Tamayo 74,7 puntos y Simón Bolívar 79,17 puntos. Con lo cual, concluimos que las cuatro instituciones educativas evaluadas presentan un nivel regular de motivación, Así mismo, estos resultados son reforzados por los resultados de la Tabla 26, donde verificamos una media promedio de la muestra de 73.23 puntos que significa un nivel global regular de motivación.

Por lo tanto, la presente hipótesis específica “b” que comprobada en parte.

**La tercera hipótesis específica “c” dice:**

***“La motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva, está condicionada por los estilos de liderazgo que ejercen”.***

La comprobación de la presente hipótesis se realizará mediante el coeficiente de correlación Pearson con ayuda del software SPSS 18.0, para ello tomaremos los datos de la Tabla 24 y la Tabla 33.

**Formula del estadístico de prueba: r de Pearson**

$$r_s = \frac{n \sum r_x r_y - \sum r_x \sum r_y}{\sqrt{[n \sum r_x^2 - (\sum r_x)^2][n \sum r_y^2 - (\sum r_y)^2]}}$$

DONDE:

r = Coeficiente de correlación Pearson

n = Número total de individuos a investigar

x = Puntaje crudo de la variable x

y = Puntaje crudo de la variable y

## Reporte de prueba estadística con SPSS

		VAR00023	VAR00024
Motivación	Correlación de Pearson	1	,670
	Sig. (bilateral)		,430
	N	4	4
Liderazgo	Correlación de Pearson	,670	1
	Sig. (bilateral)	,430	
	N	4	4

### Decisión

Considerando que el reporte del SPSS indica un coeficiente de correlación positivo de 0,670 puntos, entonces, se concluye que existe una correlación significativa entre la variable independiente y la variable dependiente.

En consecuencia, los estilos de liderazgo de los líderes de las instituciones educativas influye o condiciona significativamente los niveles de motivación que se presenta en cada una de estas instituciones educativas. Por tanto, la presente hipótesis es comprobada.

#### 4.4.2 Hipótesis general

La hipótesis general dice:

***"Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y los niveles de motivación de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva- Tacna, en el año 2013".***

Habiendo comprobado las hipótesis específicas "a", "b" y "c", la presente hipótesis queda automáticamente comprobada.

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

El estilo de liderazgo que más caracterizan a los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva, es el autoritario (I.E. Mariscal Cáceres y Simón Bolívar), seguido del estilo democrático (I.E. Manuel A. Odría y Simón Bolívar), del estilo participativo (I.E. Cesar Cohaila Tamayo), y por último del estilo paternalista (I.E. Manuel A. Odría).

### **SEGUNDA**

Los niveles de motivación del personal docente de las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva se caracterizan por presentar regulares niveles de motivación, destacándose en las cuatro instituciones educativas de Mariscal Cáceres, Manuel A. Odría, Cesar Cohaila Tamayo y Simón Bolívar.

### **TERCERA**

Se encontró que uno de las instituciones educativas públicas de nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva, de la institución educativa Cesar Cohaila Tamayo, se caracteriza por contar con un estilo de

liderazgo participativo, y que además sus niveles de motivación del personal docente son regulares.

#### CUARTO

Los estilos de liderazgo de los líderes de las instituciones educativas del distrito de Ciudad Nueva influye significativamente en los niveles de motivación que presentan los docentes en cada una de estas instituciones educativas.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Promover que se propicie un liderazgo de forma participativa, pues se tenderá a elevar los niveles de motivación del personal docente, ya que ellos se sentirán escuchados y que las decisiones de trascendencia en la institución educativa se tomen de forma conjunta; con lo cual, se redundará en una mejora en el proceso de enseñanza educativa.

### **SEGUNDA**

En las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Ciudad Nueva – Tacna, que sean encontrados con regulares niveles de motivación en el personal docente; por lo que se recomienda que los directores en su labor institucional, deben centrarse en el control del personal docente de manera respetuosa en un trato amable y donde fomente amplia participación democrática en las decisiones internas del colegio, para obtener buenos niveles de motivación en los docentes y que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz en bien de la institución.

### **TERCERA**

Las instituciones educativas se comprometan a implementar una autoevaluación y certificación de calidad educativa siendo vigilada por

entes intermedios o Ministerio de Educación y que apoyen a un logro de objetivos de metas a corto y largo plazo. Logrando evaluaciones internas y heteroevaluación docente-director, director-docente, docentes-alumnos y entes intermedios con el fin de revisar los alcances de los objetivos del Proyecto Educativo Nacional.

#### CUARTO

El Gobierno Regional de Tacna a través de la Dirección Regional de educación de Tacna y los órganos intermedios competentes de educación deberían propiciar de forma intensiva cursos y diplomados de capacitación principalmente dirigidos a los directores de las instituciones educativas sobre temas relacionados a la gestión de calidad educativa y manejo del capital humano, que permita elevar los indicadores pedagógicos e institucionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdelmagid R. (2006). *El estilo gerencial del docente y el proceso evaluativo instruccional en la segunda etapa de educación básica*. Telos, vol. 8, núm. 1, enero-abril, 2006, Universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela.
- Alvarado Y., Prieto A., & Betancourt, D. (2009). *Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario*. Revista Actualidades Investigativas en Educación, Instituto de Investigación en Educación, Universidad de Costa Rica, Volumen 9, Número 3.
- Appley y Cofer C. (1976). *Psicología de la motivación tarea e investigación*. México, Ed. Trillas.
- Ausubel, D., Novak, J. & Hanesian, H. (1997). *Psicología Educativa* México. Edit. Trillas 2° edic.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Intern. Thomson, S.A. Colombia.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1998). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Imideo. G. (1973). *Hacia una didáctica general dinámica*. Buenos Aires, México, Editorial Kapelusz.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. 11ª Edición. Editorial McGrawHill. México.

Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw Hill Interamericana.

Prieto, J. (2000). *Introducción a la psicología: Teoría y ejercicios*. España: Editorial Ramón Areces.

Romero, O. (2000). *Liderazgo en Equipos*. Edición Rogya. Venezuela.

Rodríguez, G. (1991). *Introducción a la Psicología de los grupos*. Ediciones Pirámide. Madrid –España.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert J. (1996). *Administración* 6a. Edición. Editorial Pearson. México.

Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.

Tannenbaum, R. (1987). *Liderazgo en la organización*. Sao Paulo (Brasil). Editorial Atlas.

## **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS**

Abdelmagid Rends, N. (2006). *El estilo gerencial del docente y el proceso evaluativo instruccional en la segunda etapa de educación básica*. Telos, vol. 8, núm. 1. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318655006>.

Alvarado Y., Prieto Sánchez, A., & Betancourt, D. (2009). *Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario*. Revista Actualidades Investigativas en Educación, Instituto de Investigación en Educación, Universidad de Costa Rica, Volumen 9, Número 3.

Recuperado de  
[http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx\\_magazine/liderazgo\\_01.pdf](http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/liderazgo_01.pdf)

Quispe Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010.* (Tesis de grado). UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, LIMA-PERÚ. Recuperado de  
[http://www.cybertesis.edu.pe/bitstream/cybertesis/2408/1/quispe\\_qp.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/bitstream/cybertesis/2408/1/quispe_qp.pdf)

Ruiz de la cruz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte.* (Tesis de grado). UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, FACULTAD DE EDUCACIÓN, LIMA-PERÚ. Recuperado de  
[http://www.cybertesis.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz\\_cg.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz_cg.pdf)

Rojas Jara, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares en la región metropolitana.* (Tesis de Grado). UNIVERSIDAD DE CHILE, FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES. Recuperado de  
<http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39-rojasa1154.pdf?sequence=1>

Rebollar Inclán, B. (2005). *La motivación en el aula para un mejor aprovechamiento escolar, en los alumnos del sexto semestre de la carrera de técnico laboratorista clínico en el colegio de estudios*

*científicos y tecnológicos del estado de México (cecytem), valle de chalco, solidaridad.* (Tesis de grado). UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, México. Recuperado de <http://biblioteca.ajusco.upn.mx/pdf/21960.pdf>

Segovia de Rojas, Z. (2010). *Estilo Gerencial de los Coordinadores de área. Gestión sanitaria.* Recuperado de <http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/2233/6/Estilo-Gerencial-de-los-Coordinadores-de-area>

Santos R. J. (2008). *Liderazgo Sintérgico y Recambio. Recursos de Psicología y Educación. PsicoPediaHoy.* Recuperado de <http://psicopediahoy.com/liderazgo-sintérgico-recambio/>.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

### TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO DIRIGIDA A DIRECTORES

**Instrucciones:** A continuación encontrara 30 ítems cada una describe alguna forma de pensar o actuar de Ud. Marque con una **X** el número de la escala del 1 al 5.

**1 = En total desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3 = Regularmente de acuerdo;**  
**4 = De acuerdo; 5= Muy de acuerdo.**

### CUESTIONARIO

1. Cuando toma una decisión generalmente la mantengo hasta el final

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Me gusta que me obedezcan inmediatamente cuando doy una orden.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. No permito que se inmiscuyan en mis sentimientos, cuando tomo una decisión para resolver una situación crítica.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Generalmente soy yo quien toma las decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Me gusta mucho formular y determinar los objetivos de la institución.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Usualmente tengo que ordenar y estructurar todas las situaciones de trabajo de la institución.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Tengo mucha confianza en la capacidad y buen juicio del grupo (personal).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Siempre estoy muy preocupado por el grupo, tanto, en su aspecto personal como en su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Generalmente hago que todos participen en la toma de decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Permanentemente pongo a consideración del grupo todos los problemas que se generan en la institución para que den su opinión.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Casi siempre hago lo que el grupo desea.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Me gusta coordinar más que ordenar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Generalmente hago recomendaciones al personal, sobre cómo deben hacer las cosas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Soy muy tolerante cuando alguien " explota".

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Trato de hacer que las cosas sean más sencillas para mis subordinados, quitando los obstáculos de su camino.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Muchas de las cosas que hago es para proteger a los miembros del grupo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. A veces hago consultas a los docentes, pero generalmente soy yo quien tiene que tomar las decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Siento mucha satisfacción, sabiendo cuan necesario soy para el grupo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Siempre promuevo la participación del grupo, para cualquier circunstancia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Creo que los aportes que hacen los miembros del grupo, siempre enriquecen las alternativas para la toma de decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Me gusta crear situaciones para que el grupo asuma responsabilidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Siempre escucho y analizo con detenimiento, las ideas de los demás.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Solo acepto las ideas de los demás siempre y cuando crea que son posibles y practica.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Incentivo a mis dirigidos para que sean ellos quienes autocontrolen sus actos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Me gusta delegar las funciones a mis subalternos para que sean ellos quienes tomen decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Procuro no involucrarme en el trabajo que realiza el grupo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Creo que si el grupo toma decisiones, entonces también tienen que asumir sus responsabilidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Dejo que el grupo se organice libremente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. No tengo mucha preocupación por el grupo como por la tarea que realizan, por que confié en ellos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Soy muy tolerante ante los fracasos de los demás.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Indicadores por ítems.

		Indicador	Ítems
Estilos de liderazgo	Autoritario	01 participación del grupo en la toma de decisiones. 02 Control de poder.	01,02,03,04,05,06
	Democrático	03 consenso en las decisiones del equipo. 04 Nivel de Coordinación.	07,08,09,10,11,12
	Paternalista	05 Protección. 06 Confianza en el equipo.	13,14,15,16,17,18
	Participativo	07 Opinión del equipo. 08 Capacidad de escuchar al equipo.	19,20,21,22,23,24
	Liberal	09 Delega funciones. 10 Libertad del equipo para la toma de decisiones.	25,26,27,28,29,30

## ANEXO 02

### ENCUESTA DE MOTIVACIÓN DIRIGIDA A DOCENTES

**INSTRUCCIONES:** A continuación se describen un conjunto de proposiciones, relacionados con los pensamientos y comportamientos que puede tener Ud. con respecto su trabajo. Marque con una **X** su respuesta dentro del recuadro según la escala siguiente:

*1=En total desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo;*

*4=De acuerdo; 5=Muy desacuerdo*

Ítems	PREGUNTAS	RESPUESTA				
<b><u>Interés</u></b>						
01	Frecuentemente converso con mis compañeros y mi familia acerca de mi trabajo.	1	2	3	4	5
02	Deseo contar con la simpatía de mis superiores y mis compañeros.	1	2	3	4	5
03	Me agrada saber cuáles son mis progresos al terminar cada tarea.	1	2	3	4	5
04	Me complace influir en mis compañeros para que las cosas salgan bien.	1	2	3	4	5
05	Ejecuto las cosas con mucho entusiasmo.	1	2	3	4	5
06	Tengo mucho interés en aprender cada día más.	1	2	3	4	5
07	Dedico gran parte de mi tiempo a investigar sobre las últimas tecnologías y novedades relacionadas a mi trabajo.	1	2	3	4	5
<b><u>Esfuerzo</u></b>						
08	Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5

09	Coopero con mis compañeros, para lograr mejores resultados.	1	2	3	4	5
10	Trato de mantener la moral en alto entre mis compañeros.	1	2	3	4	5
11	Con frecuencia me esfuerzo por tener más control sobre las cosas que tengo bajo mi responsabilidad.	1	2	3	4	5
12	Pongo mucho interés en los momentos que los jefes dan orientaciones.	1	2	3	4	5
13	Me esfuerzo mucho para destacar.	1	2	3	4	5
14	Siempre estoy dispuesto a dar de mi tiempo extra para que las cosas salgan bien.	1	2	3	4	5
<b><u>Predisposición</u></b>						
15	Me gustan los desafíos que me impone mi trabajo.	1	2	3	4	5
16	Me gusta establecer y alcanzar metas superiores en el trabajo.	1	2	3	4	5
17	Disfruto cuando termino una tarea difícil.	1	2	3	4	5
18	Estoy muy pendiente de todas las actividades de la institución.	1	2	3	4	5
19	Tengo bien identificados los objetivos de la dirección y los comparto plenamente.	1	2	3	4	5
20	Estoy muy estimulado por la visión institucional que imprimen los directivos.	1	2	3	4	5

¡Gracias!

### Indicadores por ítems

	Indicador	Ítems
Motivación	Nivel de Interés	01,02,03,04,05,06,07
	Nivel de Esfuerzo	08,09,10,11,12,13,14
	Nivel de Predisposición	15,16,17,18,19,20.