

NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO PABLO CORREA LEÓN DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

Autor: Fabián Rodríguez Villán
farovi26@hotmail.com
Institución Educativa Pablo Correa León
Corporación Universitaria Remington de
(Cúcuta, Colombia)

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad el nivel de motivación del personal docente de la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León de San José de Cúcuta, con el objetivo de elevar el nivel de motivación de los docentes, contribuyendo así de una manera efectiva al logro de la función social que tienen las instituciones educativas expresada en la constitución política de Colombia. El estudio realizado se enmarca dentro la naturaleza cuantitativa, bajo la modalidad de investigación de campo con carácter descriptivo, donde se aplicó un cuestionario validado a través de la técnica juicio de expertos y con una confiabilidad aproximada de 0,9, a una muestra de 104 docentes y para el caso de los 8 directivos - docentes se aplicó un cuestionario validado previamente. En los resultados se identifica el nivel de motivación en el cual se encuentran los docentes frente a sus labores pedagógicas y sus relaciones interpersonales. Seguidamente, se analizan los aspectos más significativos que motivan a los docentes dentro de su labor formadora y su relación con los demás. Por último, se diagnostican los procesos gerenciales referidos a la motivación aplicada en la Institución Educativa Colegio Pablo León de San José de Cúcuta.

Palabras clave: Necesidades, refuerzo, cognición, motivación, impulsos motivacionales, productividad, eficiencia, eficacia, modelos motivacionales

LEVEL OF MOTIVATION OF THE TEACHING STAFF OF THE INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO PABLO CORREA LEÓN DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

ABSTRACT

The purpose of this research was the motivation level of the teaching staff of the Colegio Pablo Correa León School in San José de Cúcuta, with the aim of raising the level of motivation of teachers, thus effectively contributing to the achievement of the social function that educational institutions have expressed in the political constitution of Colombia. The study is framed within the quantitative nature, under the modality of field research with descriptive character, where a validated questionnaire was applied through the expert judgment technique and with an approximate reliability of 0.9, to a sample of 104 teachers and in the case of the 8 managers - teachers a previously validated questionnaire was applied. In the results, the level of motivation in which the teachers are faced with their pedagogical tasks and their interpersonal relationships is identified. Next, we analyze the most significant aspects that motivate teachers in their training and their relationship with others. Finally, the management processes related to the motivation applied in the Educational Institution of the Pablo León School in San José de Cúcuta are diagnosed.

Keywords: Needs, reinforcement, cognition, motivation, motivational impulses, productivity, efficiency, effectiveness, motivational models.

INTRODUCCIÓN

La acción formadora dentro del contexto social es de gran relevancia pues a través de ella es que se logra que los individuos que pertenecen a cualquier comunidad puedan desarrollar sus potenciales que al direccionarlos con el conocimiento lleven al desarrollo social, económico, cultural y político de su entorno, que de una u otra forma logran la satisfacción de las necesidades que presentan los seres humanos, partiendo de las fisiológicas hasta llegar a las de autorrealización, que en última son las permiten llegar a la consolidación del hombre como centro del universo.

La Constitución Nacional de Colombia de 1991, en su Artículo 67, hace referencia entre otros a los siguientes aspectos; que dan lineamientos claros para la gestión del Estado en lo referente a la Educación: ésta es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

Siendo el Estado responsable directo de la educación de los niños y adolescentes de la nación, función que delega el Gobierno Nacional directamente a las Instituciones Educativas (IE), las cuales son dirigidas por un Gerente Educativo, el cual con su gestión debe contribuir a que esta responsabilidad, esté orientada a formar ciudadanos no sólo en lo académico sino también en lo social, labor que desempeñan los docentes a su cargo, en los cuales se delega este compromiso social, que en últimas debe propender por el mejoramiento del nivel de vida de los educandos y el desarrollo económico y social del país.

En las Instituciones Educativas Públicas y sobre todo las de estratos 1,2 y 3, se presentan situaciones difíciles; por un lado, debido a la situación económica que se vive, donde muchos niños y jóvenes en edad escolar deben colaborar en el sustento de los hogares ejerciendo actividades laborales que en algunos casos impide que los mismos continúen sus estudios primarios y secundarios o en otros casos el rendimiento académico no es el esperado, y por otra parte, al cumplimiento de una serie de normas que emanan del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y que las Secretarías de Educación Municipal (SEM) deben hacer cumplir en la diferentes instituciones educativas, cuya aplicación es labor de los Gerentes Educativos quienes deben implementarlas, llevándolos en muchas ocasiones a generar situaciones que afectan el comportamiento organizacional, dado que las labores de los docentes se ven incrementadas o modificadas, continuamente.

En el caso de la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León, del Municipio de San José de Cúcuta, perteneciente al sector público, debe constantemente asumir cambios, debido a los requerimientos o exigencias emanadas de la Secretaría de Educación Municipal de Cúcuta, quien siguiendo las directrices del orden nacional, busca mejorar día a día el proceso de enseñanza de los educandos, por lo que es necesario que el personal docente esté preparado y motivado para asumir y adoptarlos de una manera comprensiva y amigable, para lo cual se hace necesario utilizar las herramientas administrativas sobre talento humano para adaptarlas y aplicarlas, en la misma.

En relación a la situación antes mencionada y de según lo percibido en el proceso previo al diagnóstico de la presente investigación, se evidenció en los docentes de la institución educativa Colegio Pablo Correa León un bajo nivel de motivación en el desempeño de sus labores, lo que conlleva a que su compromiso con el proceso educativo no sea el adecuado para lograr cumplimiento de los objetivos de la institución en relación con su función social.

En este sentido, el objetivo de la investigación es analizar motivación del personal docente de la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León de San José de Cúcuta. Lo anterior es relevante teniendo en cuenta que las motivaciones de los seres humanos se basan en la satisfacción de las necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño, descanso, alojamiento y vestido. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, la seguridad, la libertad, el efecto, la generosidad, la auto-realización y la afirmación personal. Obviamente estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

El éxito del programa motivacional en la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León radicará primordialmente en la capacidad del gerente educativo para gestionar y crear un ambiente adecuado de adaptación y aplicación del mismo, donde se visualice la completa participación y el compromiso total de los docentes, cuyos resultados a futuro, se verán reflejados en los cambios positivos de actitud, en la satisfacción que demuestren por el desempeño de las labores pedagógicas y en el mejoramiento de las relaciones interpersonales con los estudiantes, compañeros y administrativos.

Con esta investigación se beneficiarán los directivos y los docentes de la Institución Educativa Pablo Correa León y otras Instituciones Educativas de la ciudad de San José de Cúcuta, quienes podrán realizar una revisión detallada de los niveles de motivación de los docentes de las mismas, con el ánimo de lograr el fortalecimiento de las labores académicas y sociales, a través de la adaptación de este programa motivacional que va encaminado a facilitar el desempeño de los docentes, incentivándolos a que lleven a cabo sus labores con agrado y con un alto nivel de rendimiento, en beneficio de la población estudiantil.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Sobre este tema se han realizado diferentes investigaciones, como la presentada por Rojas (2006) para definir una propuesta que llevará a establecer un programa de motivación y permitirá con su implementación, elevar el estado de motivación de los funcionarios de la Unidad mencionada, permitiendo orientar la gestión de la entidad hacia la consecución de sus objetivos y metas, bajo principios fundamentales de la administración pública, como son: la eficiencia y la eficacia.

Por su parte Márquez (2004) realizó una investigación ubicada en un estudio de campo de carácter descriptivo, en la cual mediante un cuestionario se les consultó a los docentes de esta Institución sobre las condiciones motivacionales hacia el trabajo y su satisfacción intrínseca y extrínseca hacia la organización, supervisión, reconocimiento y recompensa. Los resultados reflejan un bajo nivel de motivación al trabajo y satisfacción hacia la organización, supervisión y reconocimiento, por lo que se plantea una propuesta dentro del modelo de Plan de Acción que les permita planificar y ejecutar ciertas acciones tendientes a minimizar los efectos negativos, en cuanto a las condiciones motivacionales hacia el trabajo y el nivel de satisfacción, al igual, que la adquisición de las habilidades en el uso adecuado de sus niveles motivacionales para elevar la calidad de su desempeño y el logro de los objetivos de la organización.

Sánchez (2003) evidenció un manejo poco motivador del área laboral y personal, así mismo, la percepción que tienen los docentes de los gerentes educativos hacia la acción motivadora, se determinó una marcada tendencia a apreciar en sus gerentes poca participación en el área personal y laboral. Por ello se plantearon una serie de recomendaciones para orientar la acción motivadora de los gerentes educativos hacia el desempeño de los docentes. En el caso de Trejo (1996), se enfocó en definir el rol del orientador como asesor consultor en función gerencial. Se plantearon hipótesis teniendo en cuenta algunas teorías motivacionales evaluando el desempeño de los orientadores, de la cuales se concluyó que la motivación al logro está presente en la mayoría de los orientadores, le sigue la motivación a la afiliación y por último la motivación al poder. No se encontró relación entre motivaciones sociales y el rendimiento laboral evaluado por los directivos.

Finalmente, Guerrero (1995) estableció que, en los niveles de desempeño gerencial, la motivación del logro ocupa el primer lugar, seguida de la de afiliación y la de poder en el último lugar. Se encontró una asociación positiva y significativa entre las variables de motivación al logro y el desempeño gerencial y una asociación prácticamente nula con las motivaciones de afiliación y poder.

Las investigaciones anteriores son fundamento para la presente investigación dado que sirven para demostrar la importancia de la implantación de un programa de motivación que permita elevar el nivel de la productividad de los docentes, ya que llegando a unos niveles adecuados de motivación se puede mejorar el desempeño laboral, así mismo, reconocer la relación existente entre la motivación del logro, afiliación y el poder, en el rendimiento laboral, todo en beneficio del clima organizacional de las instituciones educativas y en la gestión del gerente educativo, en quien está la responsabilidad social y cultural, que deben cumplir las instituciones en la formación de la niñez y la juventud de una nación.

A nivel teórico se tiene en cuenta las teorías sobre la motivación, partiendo de las variables de necesidades, refuerzo, cognición y características laborales, las cuales han permitido la evolución de estas teorías. Según Kreitner y Kinicki (2003), las teorías de las necesidades están basadas en la premisa que los individuos están motivados por necesidades insatisfechas, (p. 154). Así mismo, también tendrá como base de estudio los impulsos motivacionales que llevan a las personas a adoptar ciertos comportamientos en el ámbito laboral y personal.

Según Kreitner y Kinicki (2003), los teóricos del refuerzo, como Edward L. Thorndike y B. F. Skinner, propusieron que la conducta es controlada por sus consecuencias, no por el resultado de estados internos hipotéticos como instintos, impulsos o necesidades. Esta propuesta se sustenta en los datos de investigaciones que demostraban que las personas repiten conductas que son seguidas por consecuencias favorables y evitan conductas que son reguladas por consecuencias desfavorables. Pocos discutirán la afirmación de que las recompensas organizadas tienen un impacto emocional en la conducta laboral. Los teóricos conductistas y los cognitivistas no están de acuerdo sobre el papel de los estados y procesos internos en la motivación, (p. 154).

Partiendo de las variables anteriores es vital que el gerente educativo tenga presente la complejidad e individualidad de todos los seres humanos, para no aplicar incorrectamente las generalizaciones sobre la motivación, el liderazgo y la comunicación. En las instituciones educativas no todas las necesidades de los docentes pueden satisfacerse por completo, a pesar de esto los gerentes deben tratar de ampliar el margen de acción para realizar ajustes acordes con los individuos. Si bien cada uno de los requisitos para ocupar un cargo como docente se deriva de las directrices gubernamentales a la luz de las normas y conforme al Proyecto Educativo Institucional (PEI), no necesariamente excluye la posibilidad de efectuar ajustes en las cargas laborales de los docentes en situaciones específicas.

Parafraseando a Stoner (1996), existen diversas teorías de la motivación, las cuales pretenden describir qué son los seres humanos y qué pueden llegar a ser. Por lo anterior, se menciona con frecuencia que el contenido de una teoría de la motivación se sustenta en la concepción particular de cada individuo. El contenido de una teoría de la motivación orienta a entender el mundo del desempeño dinámico en el cual funcionan las Instituciones Educativas, refiriéndose a los gerentes y docentes que participan en las mismas la mayor parte de sus días, ya que éstas no sólo tratan del desarrollo de las personas, sino que también sirven para manejar la dinámica de la organización.

Dentro de las primeras investigaciones sobre la motivación, donde se buscaba mejorar el desempeño de las personas, se conocen tres modelos organizacionales, que conteste al perfil del gerente permitieron identificar unas premisas que sirvieron para mejorar el cumplimiento de las tareas por parte de los empleados: el modelo tradicional donde se motivaba con prebendas económicas para la ejecución de tareas repetitivas; el modelo de las relaciones humanas donde el contacto social y el reconocimiento de las necesidades es más importante para el trabajador; y el modelo de los recursos humanos donde el empleado quiere ser creativo y participativo en su desempeño laboral.

Estos modelos organizacionales plantearon desde la perspectiva política las funciones del gerente en relación con las labores desempeñadas por el personal a cargo y las condiciones para que éstos se sientan motivados y comprometidos con la organización. A continuación, el Cuadro 1 esboza las primeras ideas de las teorías motivacionales desde la perspectiva política.

Cuadro 1
Primeras ideas sobre la motivación desde la perspectiva política.

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS	MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
El gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo de su capacidad.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

Fuente. Tomado de Administración (p. 489) por J. A. Stoner, R. E. Freeman y D. R. Gilbert Jr. 1996. México

El gerente educativo en su gestión, debe identificar los impulsos motivacionales de los docentes para lograr canalizar su comportamiento hacia el desempeño de su labor formadora, para Davis y Newstrom (1994) "cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejen sus vidas" (p. 117). Los diferentes estudios realizados entre otros por David C. McClelland de la Universidad de Harvard, llevaron a identificar que los impulsos al logro, la afiliación, el poder y la competencia son importantes para obtener productos y servicios de gran calidad. (Ver Cuadro 2)

Cuadro 2. Características de los impulsos motivacionales

TIPO	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDIVIDUOS
Motivación para el logro	<ul style="list-style-type: none"> *Impulso para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar las metas. *Desarrollo, crecimiento y avance por la pendiente del éxito. *El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañen. *Se espera reconocimiento personal por los esfuerzos
La motivación por afiliación	<ul style="list-style-type: none"> *Impulso por relacionarse con las personas en un medio social. *Poseen actitudes favorables y de cooperación. *Selección de amigos para sentirse acompañados y relacionarse con ellos con libertad.
La motivación por poder	<ul style="list-style-type: none"> *Impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. *Buscan impactar en las organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. *El poder pueden utilizarlo constructiva o destructivamente. *El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. *Si lo impulsos de un empleado están encaminados al poder personal, aquél tiende a ser un líder organizacional poco exitoso.
La motivación por competencia	<ul style="list-style-type: none"> *Impulso por realizar un trabajo de gran calidad. *Se busca el dominio del trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y ser innovadores. *Se benefician de sus experiencias. *Desempeño de un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás. *Esperan trabajos de alta calidad por parte de sus subalternos.

Fuente: Datos tomados del texto comportamiento humano en el trabajo por Davis y Newstrom (1994). Cuadro elaborado por el autor

De acuerdo con lo descrito anteriormente sobre las teorías de las necesidades y los impulsos motivacionales que pretenden dar un acercamiento a la importancia que tiene la motivación en el desempeño laboral y, de porqué es vital reconocerlas en cada docente, para poder lograr el propósito de la formación, como garante de una labor estatal encomendada a las instituciones educativas, las cuales con la gestión del gerente educativo lleven a mostrar nivel de crecimiento académico y social de los educandos, que en el ámbito empresarial es conocido como productividad, la cual es necesario que se asimile y se acepte, con el objeto de desarrollar la capacidad de progreso de la civilización, parafraseando a Davis, y Newstrom (1994), ya que en la medida que una persona tenga una formación integral puede asumir su rol dentro del contexto profesional como social.

METODOLOGÍA

La naturaleza de la investigación es diseñar desde una perspectiva gerencial un programa motivacional, orientado al personal docente de la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León de San José de Cúcuta, es de naturaleza cuantitativa, con la cual se pretenden cumplir los objetivos trazados para la misma, donde la información se toma directamente del contexto objeto de estudio y se busca la precisión acerca del tema investigado.

Según con el problema planteado en el presente trabajo, la modalidad a seguir es una investigación de campo, ya que se pretende observar y tomar los datos directamente de la realidad, para luego analizar e interpretar los resultados, desde el contexto donde se desenvuelven el gerente educativo y los docentes. El carácter de esta investigación es de tipo descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), "tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población" (p. 210), ya que en el transcurso de la investigación se espera recolectar información sobre características, conductas y comportamientos del gerente y docentes de la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León.

De igual manera, la naturaleza y la modalidad seleccionadas, el tipo de investigación se llevará a cabo bajo un diseño no experimental, en el cual se establecen los planes y estrategias para obtener la información necesaria para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación, sin modificar o manipular alguna variable.

La población de interés para la realización de la investigación sobre la cual se recolectan datos y está definida desde el inicio del planteamiento del problema objeto de estudio, está comprendida así: los directivos - docentes y los docentes de la institución educativa Colegio Pablo Correa León. Teniendo delimitada la población es necesario obtener una muestra representativa, de la cual se espera que los resultados encontrados se puedan generalizar a la población origen.

Cuadro 3.
Población de la Investigación

Sedes	Nivel educativo	Directivo Docentes *		Docentes		Administrativos		TOTAL	
		H	M	H	M	H	M	H	M
Central	Secundaria	3	2	35	38	1	4	39	44
Escuela María	Educación primaria	-	1	1	15	-	-	1	16
	Preescolar	-	-	-	2	-	-	-	2
Club de Leones de Vallesther	Educación primaria	-	1	2	23	-	-	2	24
	Preescolar	-	-	-	6	-	-	-	6
Escuela Guillermo León Valencia	Educación primaria	1	1	2	12	-	-	3	13
	Preescolar	-	-	-	2	-	-	-	2
TOTAL								152	

*** Nota: el cálculo de la muestra no incluye los directivos docentes**

Para la selección de la muestra se utiliza el muestreo probabilístico con el cual se busca reducir al mínimo el error, al que se llama error estándar (Kish, citado por Hernández, Fernández y Baptista 2006), así mismo, por ser la investigación de tipo descriptivo: según Hernández y otros (2006), antes de seleccionar una muestra probabilística se deben conocer algunos términos y sus definiciones:

- a) La población a la que suele denominarse como N, es un conjunto de elementos.
- b) La muestra, a la que se le simboliza como n, es un subconjunto de elementos de la población N.

La muestra corresponde a una parte de la población objeto de estudio, la misma se obtiene con el fin de investigar a partir del conocimiento de sus características particulares las propiedades de una población. Según Balestrini (2002) "Es un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población" (p. 127). Para el cálculo del tamaño muestral se utilizó la hoja de Excel presentada por Tamayo, con la siguiente expresión matemática:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times \delta}{N \times e^2 + Z^2 \times \delta^2}; \quad \delta = 0,5$$

Siendo: n: muestra, N: población, e: error de muestreo, Z: puntuación en la curva normal estándar, δ : desviación típica, n: 104 personas.

Cuadro 4.
Distribución de la muestra por sedes y por sexo

Sedes	Nivel educativo	Docentes		TOTAL	
		H	M	H	M
Central	Secundaria	26	28	26	28
Escuela María Auxiliadora	Educación primaria	1	11	1	11
	Preescolar	-	2	-	2
Escuela Vallesther	Educación primaria	2	17	2	17
	Preescolar	-	4	-	4
Escuela Guillermo León Valencia	Educación primaria	2	9	2	9
	Preescolar	-	2	-	2
Total		32	72	104	

La técnica a utilizar para la recolección de los datos es la encuesta, medio que permite tomar mucha más información de la variable, gracias a la utilización del muestreo aleatorio simple, donde el número de unidades de análisis puede ser mayor. El instrumento a utilizar es el cuestionario que ha sido previamente aplicado, el cual para el caso de los docentes se inicia con una pregunta de referencia y 26 ítems de selección múltiple que resultan de los indicadores de la variable de trabajo, el cual tiene la siguiente valoración partiendo del enunciado, en una escala del 1 al 7:

Para el caso de los directivos - docentes se aplicará un cuestionario de diez preguntas aplicado previamente, que permite diagnosticar los procesos motivacionales aplicados por la gerencia de la institución en estudio, el cual tiene la posibilidad de respuesta SI o NO.

En relación con el procesamiento de los datos, los mismos se representarán a través de la distribución de frecuencias simples con tabulaciones cruzadas, recurriendo al paquete estadístico SSPS versión 12.

Para la validez del instrumento de la presente investigación se utilizó el tipo de validez juicio de expertos, el cual establece que la validez de un instrumento de medición se da comparándolo con algún criterio externo.

RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Factor: Organización de las estructuras organizacionales.

Sub-factor: Capacidad para desempeñar las tareas.

Sistemas de capacitación: El 75% de los directivos indicaron que no existe en la institución un sistema de capacitación permanente dirigido a los docentes. A través de las entrevistas no estructuradas se conoció que no es la institución quien programa la capacitación a los mismos, sino que es a través de la Secretaria de Educación Municipal de Cúcuta quienes programan algunos cursos y talleres sin contar con los requerimientos de la institución, evidenciándose una baja autonomía de la institución y cuando ello sucede no todas las áreas de conocimiento reciben capacitación. La gerencia no estila trabajar la autogestión y convenios con universidades e instituciones, en contadas ocasiones programan conferencias sobre crecimiento personal auspiciadas por empresas editoriales dirigidas a los docentes.

Ambiente de trabajo que estimule la producción: El 50% de los directivos revelaron que no existe en la institución un ambiente de trabajo que estimule el trabajo eficiente y eficaz. A través de las entrevistas no estructuradas se conoció que la institución no tiene establecidos canales de comunicación precisos y que la asignación de la carga educativa en ocasiones no es equitativa, llevando al desagrado de los docentes que se sienten obligados a tomar asignaturas no acordes con su perfil o para las cuales no se tiene el conocimiento suficiente para instruirlos. Es importante que la institución educativa satisfaga

los deseos de los docentes para que éste demuestre con su comportamiento el interés por cumplir los objetivos de la misma, cual es la formación de los educandos, parafraseando a Flippo (1993).

Sub-factor: Oportunidad para la ejecución de la tarea.

Manuales de cargos y funciones: El 50% de los directivos afirmaron que no existen en la institución manuales de cargos y funciones donde se especifiquen claramente el nivel de mando y las actividades curriculares y extracurriculares que deben ejercer los docentes. Mediante las entrevistas no estructuradas se conoció que en la institución se entregaron unas copias a los docentes de unas funciones, las cuales no contienen las tareas que en la realidad se llevan a cabo y la línea de mando no se aplica ya que las decisiones en general las toma el rector de la institución. Cabe resaltar que la institución tiene en cuenta las funciones generales aplicables a los docentes de acuerdo a la ley, pero no se tiene un manual de funciones propias que vayan acordes con el Proyecto Educativo y en concordancia con la misión y visión de la misma.

Manuales de normas y procedimientos: El 50% de los directivos contestaron que no existe en la institución manuales de normas y procedimientos donde se detallen los procedimientos para cumplir de una forma ordenada y oportuna las políticas administrativas y pedagógicas que deben regular la labor en la institución educativa. A través de las entrevistas no estructuradas se conoció que la institución tiene un proyecto educativo institucional (PEI), el cual quedó desactualizado desde diciembre del 2007, y así mismo, el manual de convivencia debe ser modificado según a los cambios que se den con la actualización del PEI.

Proporción de medios e insumos para la ejecución de la tarea: El 50% de los directivos expresaron que en la institución no se proporciona todos los insumos necesarios para cumplir a cabalidad con la labor pedagógica garante de un eficiente proceso educativo. En relación con las entrevistas no estructuradas se conoció que la institución tiene una biblioteca que no funciona todo el año lectivo dado que las personas que allí laboran son contratadas y generalmente esto tiene su tiempo de espera, así mismo, los elementos didácticos no están completamente a disposición oportuna pues no hay personal a cargo que puede estar durante las horas de clase para su facilitación a los docentes, de igual manera los medios audiovisuales no son suficientes para la gran cantidad de alumnado que se maneja en la institución, lo anterior se presenta por ausencia de una adecuada dotación por parte de la Secretaría de Educación, aunado a los bajos ingresos que recibe la institución para poder adquirir los mismos.

Sub-factor: Evaluación del desempeño.

Planes de trabajo: El 62.5% de los directivos revelaron que existen en la institución planes de trabajo establecidos para el desarrollo de las actividades durante cada año escolar. Mediante las entrevistas no estructuradas se evidencio que en la institución se elaboran los planes de actividades del año, pero son sometidos a cambio afines con los requerimientos de la Secretaria de Educación Municipal, de otra parte, no todas las propuestas planteadas en las jornadas de Evaluación y seguimiento institucional son consideradas por la gerencia para su implantación o puesta en marcha. La planeación del trabajo a realizar dentro de la

institución debe contar con la participación de los docentes dado que son ellos quien llevan a la práctica los planes trazados por la institución y lo cual permite que efectividad en el resultado de lo mismo.

La retroalimentación como elemento orientador: El 50% de los directivos manifiestan que existen en la institución la retroalimentación como mecanismo de participación y evaluación de las labores asignadas. Mediante las entrevistas no estructuradas se conoció que en la realidad este proceso de retroalimentación no se da plenamente, ya que en ocasiones no se tiene en cuenta las propuestas de los docentes, no se da el diálogo sin represiones en las reuniones y así mismo no hay reuniones de seguimiento continuas para evaluar el proceso formativo e indagar sobre las necesidades y expectativas de los docentes.

Factor: Relación esfuerzo – desempeño.

Sub-factor: Capacidad para el desempeño de las tareas

Relación habilidades vs. Tarea: Se observa la tendencia por encima de la media de la escala de respuesta ($X = 3,5$). En cuanto a las capacidades requeridas la media de respuesta es de 6,44; Uso de la capacidad en el desempeño de las funciones la media de respuesta es 6,47 y seguridad de poseer las capacidades requeridas arrojó una media de alternativas de respuesta de 6,44. Lo cual permite identificar la alta importancia que otorgan los docentes en relación a las habilidades y destrezas tanto técnicas como de conocimiento que deben poseer los mismos para el buen desempeño de sus funciones.

Capacitación para el trabajo: Se observa que las alternativas de respuesta están por encima de la media de la escala de respuesta ($X=3,5$). Diagnóstico de las necesidades de capacitación ($X = 6,12$) y participación activa en los programas de capacitación ($X = 6,39$). En esta situación los docentes consideran de suma importancia la capacitación para el desarrollo de su labor formadora dentro y fuera de la institución. Con el avance de la tecnología y la importancia que tiene el sector de los servicios hoy en día, las organizaciones se hacen más dependientes de los conocimientos, destrezas y actitudes de los colaboradores (Castillo, 1993), por lo tanto, las instituciones educativas deben tener personal suficientemente capacitado con el fin de permanecer y ser reconocidas en la comunidad donde está situada.

Sub-factor: Oportunidad en el desempeño de las tareas

Oportunidad: Se presentan las alternativas de respuesta las cuales están por encima de la media de la escala de respuesta ($X=3,5$). Oportunidad de aprender cosas nuevas ($X = 6,42$); desempeño de actividades importante para el docente ($X = 6,51$); autonomía para la toma de decisiones en su desempeño ($X=6,53$) y claridad en sus funciones como docente ($X=6,48$). Los docentes consideran muy importante la oportunidad que les de la institución de ser autónomos en el desempeño de sus funciones, lo cual se refleja en el valor que les colocan a sus labores diarias hacia los educandos y al compromiso pleno con la institución.

Sub-factor: Evaluación del desempeño de los docentes

Evaluación del desempeño: Se muestran las respuestas dadas por los docentes, las cuales están por encima de la media de la escala de respuesta ($X=3,5$). La existencia de planes de trabajo y sus objetivos ($X = 6,59$); indicadores que evalúan el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución ($X = 6,45$); claridad en la descripción de los objetivos institucionales ($X=6,45$) y procedimientos claros para el cumplimiento de los objetivos institucionales ($X=6,41$). Tener claridad de los objetivos que persigue la institución educativa es un elemento completamente importante para los docentes ya que les permite visualizar el rumbo de la misma y si se tienen planificados los procesos de desarrollo de éstos, el cumplimiento de los planes de trabajo de la institución será totalmente exitoso.

Sub-factor: Reforzamiento del desempeño

Retroalimentación del desempeño: Se observa la tendencia por encima de la media de la escala de respuesta ($X = 3,5$). La importancia de recibir el reconocimiento por parte de los superiores en cuanto al desempeño del rol como docente, cuya media de respuesta es de 5,52. En este caso el docente le atribuye importancia al hecho de que los supervisores o directivos reconozcan y valoren el desempeño de sus funciones o las actividades que desarrollo dentro del proceso de formación que tiendan a mejorar el nivel de formación de los estudiantes o al reconocimiento de la institución en el entorno.

Sub-factor: Necesidades dominantes de la institución y del docente

Conocimiento por parte de la organización: Se indica que las alternativas de respuesta están por encima de la media de la escala de respuesta ($X=3,5$). Tener la oportunidad de expresar sus necesidades a la institución ($X=5,72$) y la indagación que efectúe la institución sobre las necesidades que tenga el docente ($X = 6,16$) Estas dos situaciones son importantes para los docentes ya que los estimula a confiar en los directivos sus inquietudes y, así mismo, les motiva el hecho de saber que la institución se preocupa por conocer sus necesidades. Es de vital importancia para el desarrollo de la institución educativa que conozca a sus colaboradores para conseguir los objetivos trazados.

Cobertura de las necesidades: Se señala que las alternativas de respuesta están por encima de la media de la escala de respuesta ($X=3,5$). Cobertura de sus necesidades en la medida de su excelente labor formadora ($X=6,24$) y la satisfacción de las necesidades por parte de la institución ($X = 6,16$). Indicadores de alta importancia para los docentes, ya que considera una estrecha relación entre el desempeño y a cobertura de sus necesidades. Y a su vez toda organización debe velar por la satisfacción mínima de las necesidades de sus trabajadores, con el fin de motivar e incrementar la productividad.

Sub-factor: Logro de las metas personales del docente

Satisfacción: Se presentan las alternativas de respuesta las cuales están por encima de la media de la escala de respuesta ($X=3,5$). La oportunidad del docente de desarrollar las actividades con agrado

($X = 6,59$); el poder mostrar sus habilidades ($X = 6,46$); el obtener ascensos por su desempeño ($X=6,19$) y la oportunidad de obtener un mejor trabajo ($X=6,28$). Los docentes consideran muy importante el poder desarrollar con aceptación sus labores y dar lo mejor de sí mismo para el mejoramiento de la acción formadora dentro de la institución. Si el ambiente de la institución permite satisfacer las necesidades de sus colaboradores, el clima organizacional tiende a mostrarse agradable.

Remuneración: Se señalan las alternativas de respuesta las cuales están por encima de la media de la escala de respuesta ($X=3,5$). La suficiente remuneración por su labor como docente ($X = 6,00$) y un sistema remuneración por su buen desempeño ($X = 6,34$). Los docentes consideran muy importante el poder obtener un buen salario por su trabajo, al igual que les gusta que se establezcan sistemas especiales para los docentes que desarrollen con un alto nivel de compromiso y calidad su labor como tal. En este caso

la institución no tiene autonomía, pues no maneja el presupuesto de la nómina, ni tiene los recursos ni está autorizado para implementarlos.

Aprecio de los demás: Se observa que las alternativas de respuesta las cuales están por encima de la media de la escala de respuesta ($X=3,5$). El respeto de la comunidad educativa ($X = 6,66$) y la aceptación de la misma ($X = 6,34$). Los docentes consideran muy importante el respeto que reciben de sus compañeros, de los estudiantes, personal administrativo y directivo y de la comunidad y así mismo el agrado y la aceptación que le expresen ya que con esto cada día será más comprometida su labor formadora.

PROPUESTA

La acción gerencial es de vital importancia dentro del quehacer pedagógico de las instituciones educativas, ya que la correcta aplicación de la misma, depende que el docente y todos los demás miembros de la organización se sientan motivados, capaces de hacer más creativo su rol, planificando y aplicando estrategias que sirvan de ayuda y orientación en el proceso de interaprendizaje, para llevar a cabo los propósitos trazados, cumpliendo a cabalidad la función social que le ha encomendado el Estado, cual es educar al pueblo para un mejor desarrollo del país, la gerencia educativa debe ser dinámica e innovadora en su gestión en beneficio del desarrollo institucional.

La propuesta de un programa motivacional dirigido a los docentes como elemento dinamizador presenta alternativas para mejorar y perfeccionar el proceso educativo, así mismo, pretende contribuir al desarrollo de potencialidades humanas, pedagógicas, sociales y culturales en la comunidad educativa. Este programa de motivación desarrollado en el presente capítulo, crea una estrategia motivacional, basada en la Teoría de las expectativas, que permite orientar a la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León hacia la consecución de sus objetivos y metas, llevando al cumplimiento de la función social de Estado en cuanto a la formación de sus ciudadanos en procura de contribuir a l desarrollo económico y social del país.

Factibilidad de la propuesta

El trabajo desarrollado por el investigador, sustentado en los resultados obtenidos conduce a la propuesta de un programa de motivación para la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León de san José de Cúcuta, el cual es factible de aplicación, por cuanto, existe la disposición de la gerencia para mejorar el clima organizacional existente y se cuenta con el apoyo de las entidades privadas y públicas, talento humano y los espacios de tiempo, requeridos para su implantación, de igual forma, los docentes manifiestan el deseo y la disposición de apoyar el logro de los objetivos institucionales, para de esta manera contribuir a elevar el nivel de formación de los educandos coherente con las políticas de gobierno.

La implantación del programa estará bajo la responsabilidad del rector, quien cuenta con la capacidad y respaldo necesario para, ejecutar las respectivas acciones contempladas en el programa motivacional, gestionar los recursos necesarios y cumplir con las directrices establecidas, para ello, cuenta con el apoyo de los coordinadores y jefes de áreas, quienes poseen las condiciones necesarias para contribuir al desarrollo del programa motivacional.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Proporcionar a los directivos y docentes de la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León perteneciente al Municipio de Cúcuta, una serie de estrategias gerenciales que dinamicen los procesos motivacionales en el docente.

Objetivo Específico

Establecer jornadas de actualización y capacitación de los docentes vinculados a su área de desempeño y para el desarrollo del comportamiento humano.

Si se interrelaciona con los resultados obtenidos en el análisis de la información tomada durante el proceso de investigación realizado en la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León, se denota que la misma no cuenta con un plan de capacitación y actualización tanto en las áreas de especialidad, como el desarrollo del comportamiento humano, siendo este elemento fundamental para que la acción formativa ejercida por los docentes tenga un condicionamiento que le permita sentirse motivado dado que en la medida que su labor sea valorada y tenida en cuenta por la gerencia en lo respectivo a la actualización y capacitación permite que sus expectativas y necesidades de autorrealización se satisfagan y desarrollen favorablemente.

Dentro de las políticas administrativas de las instituciones educativas es importante que se diseñen programas de actualización y capacitación que vayan acordes con las necesidades planteadas por los docentes, por cuanto, que al emplearse como un mecanismo motivacional, sus efectos son visiblemente reflejados en la aptitud del personal docente y, de otra parte el cumplimiento de la función educativa de la institución se verá materializada en el rendimiento académico y disciplinario de sus educandos redundando en el posicionamiento del ente educativo en la comunidad donde presta sus servicios.

A continuación, se presentan las acciones pertinentes necesarias para establecer jornadas de capacitación y actualización dirigidas a los docentes de la institución en mención

1. Identificar las necesidades de actualización y capacitación de los docentes
2. Disponer de una base de datos con la información sobre los cursos, talleres, conferencias y seminarios ofrecidos por entidades privadas y públicas a los docentes
3. Diseñar un programa de actualización y capacitación anual

Fortalecer los procesos comunicacionales dentro de la institución educativa

La investigación realizada en la Institución Educativa Colegio Pablo Correa León evidenció, que gran parte del personal docente considera que existen debilidades en los procesos de información, coordinación y control, lo cual contribuye a que el estado motivacional de los mismos no sea el adecuado, ya que el no tener unas funciones claras y precisas acordes con su área de desempeño genera descontento y desinterés en el desempeño de su labor.

El programa de motivación propuesto, debe ser socializado en toda la institución, las acciones y metas deben ser precisas y de fácil cumplimiento, ser coherentes con los actividades formadoras y medibles para poder controlar y evaluar su cumplimiento, y por lo tanto genere el impacto deseado. Las metas motivan al personal ya que se tiene claro lo que se espera del él y que a su vez tiene la posibilidad de interactuar con la administración permitiendo que se dé el proceso de retroalimentación, lo cual conlleva a mejorar cada día las relaciones laborales.

Dentro de toda organización y en este caso las instituciones educativas el proceso de comunicación es un elemento primordial para que la labor pedagógica cumpla con el fin social esperado, por lo que es importante que los canales de comunicación estén plenamente definidos y más aún que operen en concordancia al procedimiento establecido, que la gerencia educativa conozca de las necesidades, expectativas y sugerencias que tienen el personal docente, permiten que los niveles de motivación permanezcan elevados ya que ellos se sienten parte integral de la institución y más aún, su sentido de pertenencia contribuirá a que los propósitos de la misma se desarrollen cumpliendo lo planificado por la administración.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se presentan dentro del Programa de Motivación, las siguientes acciones que permitirán el fortalecimiento de los procesos comunicacionales:

1. Establecer canales efectivos de comunicación en todos los niveles de la institución
2. Establecer procedimientos de control y evaluación de cumplimiento del proceso formativo
3. Elaborar los manuales de funciones y procedimientos

Estructura de la Propuesta

Para el desarrollo de presente propuesta se presentan a continuación las matrices respectivas congruentes a cada objetivo específico propuesto, a través de las cuales se detallan las acciones y las metas, la duración, recursos, responsables de la ejecución de las acciones que permitan concretar la propuesta y se evidencie el resultado en el mejoramiento del clima organizacional.

Cuadro 18
Matriz de programación objetivo específico 1

Objetivo esp.	Acciones	Metas
1. Establecer jornadas de actualización y capacitación a los docentes de acuerdo a su área de desempeño y para el desarrollo del comportamiento humano.	1. Identificar las necesidades de actualización y capacitación de los docentes	1.a. Revisión anual de los expedientes para establecer el nivel de actualización de los docentes y formación para el desarrollo del comportamiento humano 1.b. Solicitar a los docentes un oficio semestral con exposición de las necesidades individuales de actualización y capacitación integral 1.c. Elaborar semestralmente cuadro de requerimientos de capacitación personal e institucional.
	2. Disponer de una base de datos con la información sobre los cursos, talleres, conferencias y seminarios ofrecidos por entidades privadas y públicas a los docentes	2.a. Solicitar trimestralmente a la Secretaría de Educación programación de cursos y talleres de actualización y formación personal para docentes, así como, a las entidades privadas formadoras
	3. Diseñar un programa de actualización y capacitación anual	3.a. Realizar trimestralmente los cursos, talleres y conferencias de actualización y formación personal

Cuadro 20

Matriz de programación objetivo específico 2

Objetivo esp.	Acciones	Metas
<p>2. Fortalecer los procesos comunicacionales dentro de la institución educativa</p>	<p>1. Establecer canales efectivos de comunicación en todos los niveles de la institución</p>	<p>1.a. Diseñar los procedimientos respectivos para comunicarse con cada nivel de la institución. 1.b. Realizar una reunión cada dos meses con todo el personal con el fin de evaluar la gestión de cada periodo en el aspecto administrativo dentro de la institución.</p>
	<p>2. Establecer procedimientos de control y evaluación de cumplimiento del proceso formativo</p>	<p>2.a. Efectuar reuniones mensuales entre docentes y jefes de áreas para analizar aspectos referentes al cumplimiento de las actividades académicas y administrativas 2.b. Solicitar a los jefes de área un informe mensual sobre las sugerencias que sirvan para mejorar la acción formadora. como, a las entidades privadas formadoras</p>
	<p>3. Elaborar los manuales de funciones y procedimientos</p>	<p>3.a. Elaborar manual de funciones para los docentes y manual de procedimiento para las actividades institucionales. 3.b Realizar anualmente los ajustes y modificaciones que sean necesarios para mantener actualizados los manuales respectivos de la institución.</p>

CONCLUSIONES

El análisis situacional realizado a la institución educativa en estudio y con base en los objetivos específicos propuestos en la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones.

El primer objetivo específico proponía identificar el nivel de motivación en el cual se encuentran los docentes frente a sus labores pedagógicas y sus relaciones interpersonales. En relación a esta condición, además con la información tomada los docentes de la institución presentan un porcentaje considerable de desmotivación debido a varios aspectos, entre los que se encuentran la falta de capacitación, las barreras comunicacionales, el poco incentivo por el desempeño como tal, generando esto un clima organizacional no armonioso.

El segundo objetivo específico proponía analizar los aspectos más significativos que motivan a los docentes dentro de su labor formadora y su relación con los demás. En relación con lo investigado los docentes de la institución en estudio consideran que para estar motivados deben contar entre otros con los siguientes elementos: capacitación su área de formación respectiva y en el desarrollo del comportamiento humano, claridad en los canales de comunicación, sus funciones y manuales de procedimiento, reconocimiento de su buen desempeño, ser autónomos en el desempeño de sus labores coherente con los procedimientos establecidos para tal fin, entre otras.

El tercer objetivo específico proponía diagnosticar los procesos gerenciales referidos a la motivación aplicada en la Institución Educativa Colegio Pablo León de San José de Cúcuta. Efectuada la investigación se deduce que la institución en mención no cuenta actualmente con estrategias gerenciales que vayan encaminadas a tratar aspectos relacionados con la motivación hacia sus colaboradores, lo cual representa un obstáculo para el logro del clima organizacional propicio para cumplir cabalmente con la acción formadora en beneficio del estudiante.

El cuarto objetivo específico proponía establecer la factibilidad de implantación de un programa motivacional dirigido a los docentes de la Institución en estudio: existe factibilidad para la propuesta ya que se cuenta con el apoyo del rector, coordinadores, jefes de áreas, docentes y sobre todo la posibilidad de gestionar con entidades privadas y públicas recursos en general para desarrollar el programan en mención, de otra parte para el desarrollo del mismo no se requiere de altos presupuestos y las acciones a desarrollar van encaminadas a aspectos importantes como: capacitación y actualización, mejorar el desarrollo del comportamiento humano y fortalecer procesos comunicacionales .

El quinto objetivo específico proponía diseñar un programa motivacional, orientado al personal docente de la Institución educativa Colegio Pablo Correa León de San José de Cúcuta. Para elaborar el programa se ha tenido en cuenta los factores organizacionales de la institución objeto de estudio, de otra parte, los docentes de la planta de personal son empleados públicos con características y situaciones similares, a las observadas en la población objeto de estudio de la presente investigación, por los tanto es recomendable implementar el Programa de Motivación en cada una de las sedes de la institución en mención.

REFERENCIAS

- Balbo de Sánchez, J. (2005). Guía práctica para la investigación sin traumas. Fondo Editorial UNET. San Cristóbal.
- Balestrini, M. (1998). Estudios documentales, teóricos, análisis del discurso y las historias de vida. Una propuesta metodológica para la elaboración de sus proyectos. Caracas: BL Asociados Consultores.
- Chiavenato, I. (2005) Administración en los nuevos tiempos. Editorial McGraw Hill. Bogotá.
- Constitución Política de Colombia 1991. Gaceta Constitucional de la República de Colombia, 116, Julio 20, 1991.
- David, F.R. (1994). La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis Editores S.A. Colombia.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1994). Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial McGraw Hill. México.
- Flippo, E. B. (1993). Principios de administración de personal. Editorial McGraw Hill. México.
- Grinder, R.E. (1998). Adolescencia. Noriega Editores. México.
- Guerrero, I. L. (1995). Configuración motivacional de los gerentes educativos y su relación con el desempeño gerencial en las unidades educativas Manuel Díaz y Víctor Olivares. Tesis de Maestría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Rubio.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill. México.
- Institución Educativa Colegio pablo Correa León. (2003). Proyecto Educativo Institucional. Cúcuta.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2001). Administración una perspectiva global. Editorial McGraw Hill. México.
- Kreitner, R. y Kinicki, J.W. (2003). Comportamiento Organizacional. Concepto, problemas y prácticas. Editorial McGraw Hill. México.
- Ley General de la Educación (Ley No. 115). (1994, febrero 8). Diario Oficial de la República de Colombia, 41.214, febrero 8, 1994.
- Márquez, L.E. (2004). Propuesta para mejorar el nivel de motivación en el desempeño docente de la I y II etapa de educación básica. Caso: Núcleo escolar rural No. 392. Tesis de Maestría, Universidad Pedagógica

Experimental Libertador, Rubio.

Pérez Portilla, D. A. (2005). La acción gerencial como elemento dinamizador de procesos motivacionales en el docente. Caso: Unidad Educativa Pedro Antonio Ríos Reyna. Tesis de Magíster, Universidad Nacional Experimental del Táchira. Estado Táchira.

Robbins, S. P. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición. Editorial McGraw Hill. México.

Rojas Guerrero, A. S. (2006). Programa de motivación dirigido a los funcionarios de la unidad de auditoría interna de la Gobernación del Estado Táchira. Tesis de Especialista, Universidad Nacional Experimental del Táchira. Estado Táchira.

Sánchez, C. (2003). Acción motivadora del gerente educativo en el desempeño del docente de las escuelas bolivarianas. Tesis de Maestría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Rubio.

Serna, G. H. (2006) Gerencia Estratégica. Novena edición. 3R Editores. Bogotá.

Stoner, J. A. (1996) Administración. Sexta edición. Editorial McGraw Hill. México.

Trejo, J. E. (1996). Motivaciones sociales y rendimiento laboral del orientador. Un enfoque gerencial. Tesis de Maestría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Rubio.