

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL EXITO DE LAS FUNCIONES GERENCIALES
EN LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA ESTADAL DR. JOSÉ ALBERTO
VELANDIA DEL MUNICIPIO MICHELENA, DEL ESTADO TACHIRA**

Autor: Miranda, Nélica
Unidad Educativa Estadal
Doctor José Alberto Velandia
nemamidi56@gmail.com

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito proponer estrategias motivacionales para el éxito de las funciones gerenciales en los docentes de la Unidad Educativa Estadal Dr. José Alberto Velandia del Municipio Michelena, del estado Táchira. Su enfoque fue cuantitativo, de campo y descriptivo, con apoyo documental. La población objeto de estudio estuvo conformada por profesionales de la docencia, cuya muestra fue exhaustiva, es decir, se tomó el total de la población, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo escala de Lickert, con cinco alternativas de respuesta. Los resultados obtenidos, reflejaron la falta de implementación, a nivel directivo, de estrategias motivacionales que permitan optimizar el proceso de transformación del clima organizacional de la institución, tomando en cuenta que estos factores inciden negativamente en el desenvolvimiento profesional y personal de los docentes.

Descriptores: Estrategias motivacionales, clima organizacional, funciones gerenciales.



MOTIVATIONAL STRATEGIES FOR THE SUCCESS OF MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE TEACHERS OF THE EDUCATIONAL UNIT STADAL DR. JOSÉ ALBERTO VELANDIA OF THE MICHELENA MUNICIPALITY, TACHIRA STATE

ABSTRACT

The purpose of the study was to propose motivational strategies for the success of managerial functions in the teachers of the Dr. José Alberto Velandia State Educational Unit of the Municipality of Michelena, Táchira state. His approach was quantitative, field and descriptive, with documentary support. The population under study was made up of teaching professionals, whose sample was exhaustive, that is, the total population was taken, to whom a scale questionnaire of Lickert was applied, with five response alternatives. The results obtained reflected the lack of implementation, at the managerial level, of motivational strategies that allow optimizing the transformation process of the organizational climate of the institution, considering that these factors negatively affect the professional and personal development of teachers.

Keywords: Motivational strategies, organizational environment, managerial functions.

INTRODUCCION

La educación constituye para la sociedad, el elemento fundamental de su desarrollo; en vista de ello, los esfuerzos que se realicen a tal fin, deben ser orientados hacia su optimización, siendo un impulso constante y creador el cual debe ser responsabilidad de todos. En este sentido, el nivel directivo de las instituciones educativas, tiene un papel muy importante que cumplir, porque el gerente educativo cumple las funciones que, básicamente, son planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de enseñanza aprendizaje.

De hecho, en la actualidad, a la luz de los inexorables avances en el conocimiento y la tecnología en todas las áreas del saber, el manejo de cualquier organización debe hacerse con un enfoque gerencial, por este motivo, en el caso de la educación, esta debe ser altamente competitiva. El avance de la ciencia y la tecnología deben permitir al gerente de hoy el acceso a los códigos de la posmodernidad, que le permitan desarrollar potencialidades, habilidades y destrezas en el personal a su cargo y en él mismo, encaminadas a fortalecer la escuela del futuro y, por tanto, llevar adelante como buen líder a los actores de su organización, para innovar y crear la particularidad del éxito institucional que se requiere.

Bajo esta premisa, para el director y personal docente de la Unidad Educativa Estadal Dr. José Alberto Velandia, ubicada en Michelena, estado Táchira, la educación es un medio establecido de desarrollo integral, donde cada uno de sus componentes desempeña una función específica, pero mantienen diversos valores determinados en cuanto a su capacidad y cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la organización. La especificidad en la realización de las labores cotidianas permite evaluar y establecer las deficiencias por las cuales atraviesa la docencia en la región y sobre todo en la localidad. En este sentido, se plantea también en el contexto del diario quehacer de la educación, el cómo mejorar la actividad escolar, resolver los problemas de dirección o coordinación y optimizar su eficiencia. Allí, se esbozan problemas de fondo los cuales deben ser resueltos perentoriamente pues, siempre existe la necesidad de buscar recursos de diversa índole para corregir y mejorar la función gerencial educativa.

PROBLEMÁTICA

El gerente educativo debe constituirse, indiscutiblemente, como un baluarte del liderazgo personal y profesional pues, no solo el contexto intelectual es importante, debe prevalecer también un constante empeño por crecer en todos los órdenes del saber. Asimismo, todo lo concerniente a la ética y la moral del docente, los valores y los fines de la educación no han de ser elementos ajenos o aislados en la praxis educativa que, a todas luces, no solo se dirige a la constante interacción con los estudiantes, también se proyecta inexorablemente hacia el binomio gerente educativo-docente. La docencia, que no está solamente circunscrita a las actividades de aula, está dotada de un fuerte contenido social debido a su poder transformador del individuo en ciudadano.

Al respecto Ruetter y Conde (1998) exponen: "Es necesario que el supervisor se convierta en un verdadero agente de cambio que se ubique dentro de una perspectiva global" (p.35). Es decir, se necesita que el gerente se oriente valorativamente hacia un proyecto nacional, como también que se capacite académica y gerencialmente para mejorar la calidad de la educación, y para ser más eficientes; convirtiéndose en un agente de cambio que gestione de forma productiva los procesos de mejora cultural e institucional;



manejando eficientemente los principios de motivación, toma de decisiones, comunicación y liderazgo, entre otros.

Cabe destacar, que la función supervisora exige el manejo del proceso de motivación como elemento importante para el logro de la eficacia y eficiencia de la organización. En este orden de ideas Ruetter y Conde (1998) exponen que:

...se hace necesario desarrollar acciones que permitan satisfacer las distintas necesidades individuales de los actores involucrados en el proceso de supervisión, tales como las necesidades sociales, las necesidades de estima, y las necesidades de autorrealización; a fin de crear un ambiente de satisfacción en el trabajo. (p.62).

Por otra parte, para Moore (2001), la motivación implica "impulsos o fuerzas que nos da energía y nos dirigen a actuar de la manera en que lo hacemos" (p.61); esto se refiere a que la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. En este sentido, el propósito de la motivación consiste en despertar el interés.

De esta manera, el gerente debe utilizar la motivación en la gestión escolar a fin de crear un ambiente de satisfacción en el trabajo, que haga flexible el clima de la organización para el mejoramiento de los procesos pedagógicos y organizacionales, y que garanticen el logro de los objetivos educativos.

En consecuencia, se puede considerar que la explicación de qué es lo que impulsa la energía y dirección del comportamiento humano, resulta compleja y ha sido abordada desde diferentes teorías psicológicas que estudian los aspectos motivacionales, a la luz de su incidencia en el comportamiento organizacional. Los máximos exponentes del conductismo como Wilhelm Wundt, John Watson, Iván Pavlov, Edward Thorndike y Burrhus Skinner explican la motivación en términos de estímulos externos y reforzamiento, por lo que afirman que a los individuos puede motivárseles mediante castigos, recompensas o incentivos. Para los teóricos humanistas: Abraham Maslow, Carl Rogers y Friedrich Perls el énfasis está puesto en la persona total, en sus necesidades de libertad, autoestima, sentido de competencia, capacidad de elección y autodeterminación, por lo que sus motivos centrales se orientan hacia la búsqueda de la autorrealización personal.

De tal manera que, Díaz y Hernández (2007) señalan lo siguiente:

El enfoque cognitivo de la motivación explica ésta en términos de una búsqueda activa de significado, sentido y satisfacción respecto a lo que se hace, planteando que las personas están guiadas fuertemente por las metas que establecen, así como por sus representaciones internas, creencias, atribuciones y expectativas. (p.72).

Desde esta perspectiva, en el proceso motivacional, los intereses significan deseos de conocer y aprender, de practicar una disciplina o arte. Por lo tanto, cada interés presenta un sentido emocional para cada individuo y pueden variar con el tiempo o las circunstancias. En otro extremo está el caso de las personas sin motivación, que sienten que sus logros o el resultado de sus acciones, en mayor o menor medida, no tienen importancia alguna y no sirven de asidero cierto para emprender otros objetivos y metas en la vida, de ahí que muchos seres humanos experimentan sentimientos de incompetencia y poseen bajas expectativas de logro.

Al respecto, Miguez (2005) señala que esto "se refiere a la ausencia de motivaciones, y se llega a este estado a través de la experiencia de falta de contingencia entre acciones y resultados". (p.8); de allí que la falta de motivación es causa del deterioro de la calidad educativa, ya que es inherente al proceso enseñanza aprendizaje, pues estimula la voluntad de aprender. De allí que, como bien lo indican Díaz y Hernández, (2007):

El papel del docente en el ámbito de la motivación debe orientarse a inducir motivos en sus alumnos en lo que respecta a sus aprendizajes y comportamientos para aplicarlos de manera voluntaria, dando significado a las actividades académicas y comprendiendo su utilidad personal y social, de manera que desarrollen motivación por el aprendizaje. (p. 37).

Según lo expuesto, se observó que los docentes de la Unidad Educativa Estadal Dr. José Alberto Velandía, muestran falta de motivación, expresado en la manera de opinar sobre el quehacer educativo, en las estrategias rutinarias que deben ser aplicadas en su praxis, la poca participación en actividades extra escolares y el incumplimiento de entrega de algunos recaudos administrativos como la planificación, todo como muestra de apatía ante los planteamientos y las responsabilidades propias del ejercicio de la profesión docente.

Asimismo, la actuación pedagógica se ve afectada, así como el manejo interpersonal y la retroalimentación con los estudiantes, la organización de la clase y el comportamiento que modela y las formas en que se recompensa a los estudiantes por sus logros escolares. En consecuencia, se originan situaciones adversas y desfavorables para la institución en su funcionamiento interno, traducido comúnmente en bajo rendimiento laboral, limitaciones en el alcance de la misión y visión institucional, proyectando una imagen corporativa no cónsona con los criterios reales del sentir educativo y de la comunidad, lo cual afecta el proceso educativo, colocando la institución fuera de las exigencias de la sociedad y de la vanguardia de los adelantos científicos y tecnológicos.

De tal manera que, el educando que se está formando, pudiera verse afectado por la actitud negativa y hasta pesimista e indolente de los docentes, ya que no motivan suficientemente al egresado para continuar sus estudios, les desarrolla creencias de falta de competencia que, a su vez, conllevan a bajas expectativas de logro y como consecuencia, escasa implicación en las tareas y un bajo rendimiento escolar.

BASES CONCEPTUALES

Motivación

La motivación no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa pero sí puede inferirse de los comportamientos de las personas que son dirigidas por la herencia o por el ambiente y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades. En el trabajo, la motivación se entiende como el dominio de los procesos motivacionales dirigidos al ámbito del trabajo. Mercado (2002), lo explica en la siguiente definición: "es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo". (p.673).

De esta definición es importante mencionar tres componentes: la dirección, refiriéndose a la elección de actividades que se realiza con esfuerzo propio; la intensidad,



que implica que se tienen distintos niveles de esfuerzo para realizar las cosas; y la duración, que refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo. Para poder entender la motivación laboral es necesario integrar estos tres conceptos.

Teorías de la motivación

Una de las principales teorías trabajadas en comunicación y en el área organizacional es la desarrollada por Abraham Maslow denominada Teoría de la Jerarquía de Necesidades (esta teoría, aunque haya surgido hace algún tiempo, sigue cobrando vigencia en el campo organizacional actual). Inicialmente, Maslow no realizó un análisis de la motivación en el trabajo, sólo al final de su vida despertó interés por las aplicaciones que podría tener su teoría.

Según Maslow (citado por Chiavenato, 2001), existen ciertas necesidades que generan motivación. "Las necesidades biológicas, por ejemplo, caracterizan a los seres humanos e influyen de manera inconsciente en el comportamiento humano. Una vez se satisface esta necesidad surge una nueva que toma su sitio" (p.72). Para Maslow, la satisfacción de necesidades no tiene fin y la vida es en sí una búsqueda para satisfacerlas. Así, este teórico propone cinco tipos de necesidades que aparecen a lo largo de la vida del hombre: las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y las de autorrealización.

La motivación para Maslow funciona de la siguiente manera: una vez que se satisface una necesidad ya ésta no motiva la conducta, haciendo que las personas avancen a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior. Esta teoría motivacional puede tener varias repercusiones en la conducta del trabajador en las organizaciones.

Cuando en una empresa la seguridad y el sueldo son bajos, los empleados se centran en aquellos aspectos del trabajo que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. Cuando las condiciones para el empleado van mejorando, la conducta de los jefes y su relación con el trabajador adopta una mayor importancia. Por último, con un ambiente muy mejorado, el rol del jefe es menos acentuado y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir y así el trabajo es importante como autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas.

Por otra parte, la teoría de las expectativas se originó en la década de los treinta. Vroom (citado por Castillo, 2010), introdujo la teoría de las expectativas en el campo de la investigación de la motivación. Esta teoría considera que "toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas" (p.116). Esto quiere decir que los individuos saben lo que quieren del trabajo y comprenden que su desempeño les hará merecedores de las recompensas que desean. También se asume una relación entre el esfuerzo empleado y el desempeño en el trabajo.

Esta teoría dentro de sus ideas principales considera cinco puntos esenciales: los resultados del trabajo, la valencia o sentimientos, la instrumentalidad, la expectativa y la fuerza. Parafraseando lo señalado por Cofer y Appley (1990), en el aspecto laboral, se asume que la teoría intenta distinguir a la persona más motivada de la menos motivada de un grupo de trabajadores, además considera que los incentivos, las reglas y las recompensas son fundamentales para que los empleados despierten interés por el trabajo y trabajen con más intensidad poniendo todo el esfuerzo en el alcance de las metas.

En otro orden de ideas, el modelo moderno propuesto por el escritor Espada (2002) en el libro, "Nuestro motor emocional. La motivación"; la motivación está relacionada con las variables de pasiones y necesidades, identificar las pasiones y satisfacer las necesidades es un factor que aumenta los niveles de motivación. Para Espada (ob.cit) "El director de una empresa deberá conocer muy bien a sus empleados, no solo por su aptitud sino mucho más por su actitud y su perfil emocional". (p. 7).

Para mejorar los niveles de motivación es importante integrar el equipo de trabajo de la empresa, en el caso que ocupa este ensayo, la escuela. Entonces, generar participación e interacción entre los miembros del grupo es de suma importancia. La motivación en grupo resulta fundamental ya que potencia la cohesión y complicidad en las personas. Asimismo, delegar responsabilidades, hacer reconocimientos y empoderar, son acciones que generan grados altos de motivación en las personas.

El liderazgo motivacional

Al gerente escolar, en el ejercicio de los procesos gerenciales, le corresponde asumir el liderazgo en los establecimientos educativos a fin de contribuir con el logro de su misión social y fortalecer la calidad de la educación. En este sentido, Koontz y Wehrich (1997), sostienen que el liderazgo es "el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales". (p. 532).

De manera que el líder efectivo consigue que los miembros de la escuela estén dispuestos a trabajar con pasión, seguridad y, a su vez, apliquen sus competencias a fin de lograr las metas establecidas en la organización mediante la responsabilidad que tiene el director para usar el poder, influir en los miembros de la escuela, comprender que tienen diferentes motivaciones y satisfacer las necesidades humanas. En tal sentido, el gerente educativo hace coincidir los objetivos personales con los de la escuela para lograr éstos últimos.

Asimismo, Chiavenato (2001), señala que el liderazgo es un aspecto importante de la gerencia, entendiéndose éste como "la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación" (p. 314). Para ello, el director de la escuela orienta a los miembros de la comunidad educativa, por medio de diferentes formas de influencia con el propósito de motivarlos para que hagan lo que él pretende y perciban su actuación como instrumento para conseguir y satisfacer sus motivaciones.

En atención a esta perspectiva, el liderazgo es el desempeño del gerente educativo a través del cual ejerce el poder que le otorga el puesto que ocupa en la estructura formal de la escuela y a su vez la autoridad que le confieren los docentes, administrativos, obreros, representantes y alumnos para promover el logro de los fines educativos establecidos por consenso en la planificación de los centros escolares.

Por su parte, Kotter (1999) plantea que el liderazgo se ocupa de los cambios fundamentales en las organizaciones para que sobrevivan y compitan con eficacia ante los retos de los mercados y la tecnología (p.42). Por tanto, el gerente educativo debe poner en práctica un cambio constructivo al planificar y ejecutar la misión de la escuela junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar la formación de los alumnos. Asimismo, el director en su rol de líder debe comunicar la misión para que los actores del hecho educativo la comprendan y se comprometan a lograrla.



Desde este punto de vista, el liderazgo del director asegura el alcance de la misión institucional promoviendo la motivación y la inspiración en las personas para que avancen en la dirección adecuada, a pesar de los grandes obstáculos que dificultan el cambio en las escuelas, apelando a las necesidades básicas de éxito, emociones y valores humanos. De la misma manera que la fijación de la orientación determina un camino adecuado y la coordinación eficaz hace que avancen por él, la motivación adecuada asegura la energía necesaria para superar las limitaciones y conseguir lo propuesto como centro escolar.

En este orden de ideas, el líder es aquella persona que conduce a otros a través del establecimiento de metas trascendentes en la organización y de la comunicación de éstas a los miembros de la institución educativa para que se esfuercen al máximo y se logre lo propuesto. Por tanto, las metas trascendentales tienen un sentido de futuro y de elevación de lo cotidiano debido a que integran a los miembros de la escuela más allá de sus conflictos e intereses personales para mejorar la dirección del plantel mediante el ejercicio del liderazgo pedagógico del gerente educativo.

En este contexto, French (citado en Casares, 1995) plantea que el líder es un maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generan sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos (p.73), es decir, el liderazgo es un fenómeno social que se refiere a la forma de convencer, motivar y servir a los miembros de la escuela para que integren las energías, las necesidades, las expectativas, las carencias, los fines comunes, formen un equipo solidario y creen una nueva identidad inherente a la institución educativa para satisfacer las necesidades, lograr las metas del colectivo y afrontar adecuadamente los retos que imponen los cambios vertiginosos que ocurren en esta sociedad globalizada.

Por otra parte, las organizaciones se enfrentan a retos de adaptación, los cuales son cambios que están obligando a las escuelas a diferenciar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas maneras de funcionar. Por esta razón la tarea para el gerente como líder pedagógico es motivar a todos los miembros de la comunidad educativa para que asuman los cambios introducidos en el nuevo diseño curricular.

Al respecto, Heifetz y Laurie (1999) exponen que el liderazgo es el sello distintivo para que el gerente propicie un trabajo de adaptación cuando se ponen en tela de juicio las creencias más profundas, cuando los valores que permitieron el éxito pierden importancia, y cuando surgen perspectivas legítimas, aunque discrepantes en la organización (p.183). Para ello, en primer lugar, el gerente educativo debe pasar la responsabilidad a su personal puesto que la solución está en la inteligencia de ellos, que necesitan utilizarse unos a otros como recurso y buscar el camino para llegar a esas soluciones satisfactorias para la comunidad educativa en general.

En segundo lugar, debe considerar que el cambio para adaptarse a las transformaciones educativas es angustioso para las personas que lo sufren porque necesitan adoptar nuevas funciones, nuevas relaciones, nuevos valores, nuevos comportamientos y un nuevo enfoque de trabajo. El liderazgo visto así requiere de un gerente educativo que se actualice para que consiga que los miembros de la comunidad educativa se enfrenten al desafío, ajusten sus valores, cambien de perspectivas y aprendan nuevos hábitos para alcanzar en conjunto la misión de la escuela, la cual está orientada al aprendizaje integral de los alumnos que asisten a la escuela.



El liderazgo del gerente es el proceso mediante el cual éste influye, motiva y anima a los miembros de la comunidad educativa para que asuman la transformación educativa que plantea el nuevo diseño curricular y a su vez intervengan en todas las actividades que posibiliten el logro de los objetivos de la institución. En tal sentido, cabe mencionar que el desempeño efectivo del líder requiere del desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos y la puesta en práctica de estrategias que favorezcan su gestión en la escuela.

Asimismo, el gerente como líder pedagógico es un recurso humano fundamental en el funcionamiento de la institución, debido a que en su desempeño académico organiza el ámbito escolar, coordina el trabajo de los miembros de la comunidad educativa y evalúa el rendimiento cualitativo y cuantitativo tanto de los alumnos como del personal docente adscrito al plantel. Según Herrera (1996), la gestión pedagógica del director escolar consiste en ejecutar acciones dirigidas fundamentalmente a la supervisión, a la formación de los docentes, a la valoración de los resultados de los alumnos y a la organización de la escuela.

En este sentido, el proceso de la supervisión es el acompañamiento formativo que realiza el gerente educativo para apoyar y ayudar a los docentes en el desarrollo de sus clases; aportando materiales, técnicas, ideas y métodos adecuados para que los alumnos avancen en el logro de las competencias planificadas en el proyecto pedagógico del aula como concreción de los objetivos trazados en planificación de la escuela.

Desde esta perspectiva, la supervisión requiere un gerente educativo que asista regularmente a las clases previo acuerdo con el docente para planificar, desarrollar, evaluar una actividad determinada y a su vez proceder a la retroalimentación respectiva con la finalidad de resaltar las fortalezas del profesor en primer lugar y luego proponer modificaciones para mejorar aquellos aspectos en que se hayan observado debilidades. De allí que los acompañamientos formativos son necesarios para que el supervisor realice sugerencias producto de las observaciones realizadas por el director en las aulas de clase.

El director como supervisor nato en la escuela le compete valorar el desempeño del personal para mejorar el desarrollo de la práctica pedagógica y facilitar el alcance de los objetivos de la institución. Este proceso de supervisión debe ser democrático, participativo, motivador y sobre todo el líder pedagógico no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral respecto al comportamiento funcional del personal, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas de los aspectos por mejorar y establecer perspectivas de común acuerdo con el supervisado. En este sentido, Koontz y Wehrich (1997) plantean que el proceso de la supervisión implica tres pasos: la planificación, la valoración de desempeño y la corrección de desviaciones y retroalimentación. A tal fin, se mencionan seguidamente algunas de las iniciativas más importantes de un plan de supervisión proactivo:

Establecimiento del plan de supervisión: La planificación la realiza el director y el docente cuando determinan en conjunto los criterios para valorar el desempeño del profesor en el aula; esta unificación de pautas se orienta en función de qué, cómo, cuándo y para qué supervisar.

Valoración del desempeño: Una vez realizado el plan de supervisión, el director procede a efectuar los acompañamientos pedagógicos, los cuales serán efectivos en la medida que se hayan trazado criterios pertinentes para observar cómo facilitan los docentes el desarrollo de los valores de tipo intelectual, lo cual supone la consecución de tres bloques formativos fundamentales: la asimilación de conocimientos (contenidos

conceptuales), automatización de hábitos y técnicas de trabajo de trabajo intelectual (contenidos procedimentales) y la internalización de actitudes ante el saber.

Corrección de desviaciones: El director corrige las desviaciones por medio de explicaciones detalladas sobre la enseñanza, la aplicación de la evaluación cualitativa, ejerciendo su función de organización y reajustando la capacitación de los docentes. Asimismo, en esta fase el líder pedagógico realiza la retroalimentación con el docente supervisado, aunque algunos de éstos posean debilidades y pocas veces practiquen acciones que conduzcan hacia el mejoramiento, la actualización, puesto que es una actividad que permite al docente el constante rediseño de su práctica pedagógica y el pleno conocimiento de cuáles son las necesidades observadas y cuáles son los posibles caminos que les ayudarán a mejorar su desempeño profesional.

En consecuencia, la supervisión del líder institucional es una acción de servicio que permite que el docente realice mejor su labor, por cuanto ofrece alternativas de acuerdo a sus necesidades y medio circundante. Por otra parte, contribuye a que la actividad directiva sea productiva en ideas y soluciones efectivas que impulsan el compromiso que tiene el docente en su labor educativa. En síntesis, en la escuela sería ideal que los acompañamientos pedagógicos formaran parte de su cultura, pero para ello el director escolar en su rol de líder pedagógico necesita contar con formación y actitudes apropiadas, ya que los docentes requieren sentirse respetados en el ejercicio responsable de su trabajo y con autonomía para tomar decisiones.

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza del estudio

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, el cual según Fernández, Hernández y Baptista (2006), en los estudios cuantitativos el proceso se aplica secuencialmente, se comienza con una idea que va acotándose y una vez delimitada se establecen objetivos y preguntas de investigación, se revisará la literatura y se construirá un marco y una perspectiva teórica. En este sentido, en la investigación se planteó un problema con los correspondientes objetivos para su estudio y se realizó una investigación bibliográfica.

Se ubicó en una investigación de campo de naturaleza descriptiva; según su finalidad, se corresponde con una investigación proyectiva y sustentada en el paradigma cuantitativo. En cuanto a la investigación de campo, Arias (2004), señala que es "la recolección de los datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurre los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna" (p.28). En tal sentido, se obtuvieron y procesaron datos primarios en el contexto donde se ubican los sujetos del estudio. En cuanto al alcance de la investigación descriptiva, Arias (2004), afirma que ésta:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden, de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecen enumeradas en los objetivos de investigación. (p. 46).

De acuerdo con este tipo de investigación, se realizó un análisis y las correspondientes interpretaciones que permitieron verificar los niveles de motivación en el personal docente de la Unidad Educativa Estadal Dr. José Alberto Velandia del Municipio Michelena, del estado Táchira; la misma se ubicó en el marco de una investigación proyectiva; ésta es definida por Hurtado (2008) en los siguientes términos:

Consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo. (p. s/n).

Según lo precitado, la investigación tiene como aporte fundamental el diseño de estrategias motivacionales para la orientación del gerente y de los docentes.

Del mismo modo, la investigación asumió un enfoque cuantitativo en los términos señalados por Gutiérrez (1996), donde señala que es aquel con preferencia en métodos deductivos; en el mismo, se recolectan datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. Desde tal enfoque, se puntualiza sobre lo válido o externo, posible de observación, se trata de la descripción de la variable mediante la aplicación de valores numéricos que permiten su explicación.

Tipo de estudio

La investigación se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyada en un estudio de campo, de tipo descriptivo. Según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006), consiste: "en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos". (p.16).

Es considerado proyecto factible porque sustenta una propuesta viable de investigación sobre el nivel de motivación profesional del personal docente en la Unidad Educativa Estadal Dr. José Alberto Velandia del Municipio Michelena del estado Táchira. Esta investigación es, asimismo, un estudio de campo de tipo descriptivo. En tal sentido, Rodríguez (2005), comenta:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p. 24-25).

Asimismo, se empleó la investigación de campo, puesto que se utilizó como estrategia para la recolección de datos, un cuestionario suministrado a los sujetos de estudio, en este caso, gerentes y docentes. En este sentido, Murillo (2005), puntualizó que la investigación de campo abarca aquellas investigaciones cuya toma de información se efectúa con especificidades del ambiente, donde se presenta el hecho a estudiar (p.45);



asimismo, se utilizaron métodos específicos de recopilación de datos, así como métodos y técnicas estadísticas, o bien, de índole matemático.

Es decir, en el estudio la investigadora mantuvo contacto directo con el fenómeno que se investigó mediante la aplicación del instrumento (cuestionario), donde se tomaron los datos directamente de la fuente primaria de recolección de datos como son los gerentes y docentes de la población en estudio, para captar y analizar la realidad de la problemática en la opinión de éstos.

Diseño de la investigación

Se utilizó un diseño no experimental de tipo transaccional descriptivo o transversal, porque no se manipuló la variable y se tomaron los datos en un momento único. Tal y como lo señala Roldán (2003): "el diseño debe especificar los pasos que se pueden tomar en relación con otros acontecimientos del fenómeno, para ello, se recaban los datos y debe precisar el ambiente en que se realiza el estudio (p.59). En este caso, se trató de gerentes y docentes de la Unidad Educativa Estadal Dr. José Alberto Velandia del Municipio Michelena del estado Táchira, a los cuales directamente se les aplicó un cuestionario.

Población y muestra

Dentro de una investigación es muy importante establecer cuál es la población sujeta de estudio. En torno a ello, es importante considerar la opinión de Ortiz y García (2003), quienes refieren que la población se trata de un conjunto de elementos de los cuales se conoce las características comunes de personas o elementos constitutivos (p.38). En efecto, la población estuvo constituida por dos (2) gerentes y treinta (30) docentes, adscritos a la institución antes mencionada. Cabe señalar que la muestra fue de tipo exhaustiva, es decir, se tomó el total de la población.

Técnicas para recolectar la información Instrumento para la recolección de datos

El estudio tomó la encuesta como técnica y como instrumento el cuestionario para recolectar la información proporcionada por los docentes y gerentes. En cuanto a la técnica utilizada como parte del procedimiento investigativo, se puede argumentar que según el señalamiento de autores como Palella y Martins (2004) se refiere a "la técnica para la recolección de información; cuyo propósito inmediato consiste en obtener datos y luego resultados para dar respuesta al planteamiento del problema elaborado por el investigador o investigadora". (p.75).

Por otra parte, el instrumento utilizado fue un cuestionario; el mismo según Eyssautier de La Mora (2002) consiste en: "...una hoja de cuestiones o de preguntas que se hacen o se proponen para averiguar la verdad de una cosa" (p. 112). En el mismo, se identifican los reactivos concordantes con los indicadores y dimensiones. El cuestionario señalado constó de una carta de presentación, instrucciones e ítems con cinco alternativas de respuesta: Nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). Esta técnica específica de la investigación de campo, tiene como finalidad según la apreciación de Cerro y Bervian (2000) el "...recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio". (p. 45). En el diseño del instrumento para la recolección de datos se registraron los elementos concernientes a la variable de estudio, sobre un total de 20 reactivos.

Validez y confiabilidad

El instrumento fue sometido a su correspondiente validación, conforme a los lineamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2006). En este sentido, estos autores afirman que, la validación "...se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 243). Para determinar lo anteriormente señalado, el instrumento se validó mediante la técnica Juicio de Expertos; los cuales emitieron observaciones sobre su contenido. Al efecto, se seleccionaron como expertos: dos (2) gerentes educativos y un (1) experto en el área de metodología de la investigación; a quienes se les entregó un formato que incluía: título de la investigación, objetivos, cuadro de variable, instrumento y una encuesta de opiniones referidos a su construcción para que señalen las sugerencias que consideren pertinentes para proceder al diseño de la versión definitiva del instrumento.

También, para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento, se utilizó el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), quienes afirman que, la consistencia interna permite reducir el error de medición de un instrumento, cuyo coeficiente puede oscilar entre 0 y 1. Estos autores sostienen asimismo que: "Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición" (p. 263). Por consiguiente, se aplicó el instrumento como una prueba piloto

Procedimiento para la recolección de datos

El procedimiento para recolectar los datos se llevó a cabo de la manera siguiente:

1. Se fijó una entrevista con el personal directivo de la institución para dar a conocer la investigación.
2. Luego, se procedió a la administración del instrumento a la población de estudio bajo la asistencia de la investigadora.
3. Posteriormente, se elaboró una matriz registrándose la respuesta emitidas en cada uno de los ítems por los sujetos de estudio.
4. Más tarde, se calculó la frecuencia simple y absoluta, buscando obtener la distribución de frecuencias según las alternativas de respuestas para el posterior análisis y luego mostrar los resultados en cuadros. Los datos de la etapa descriptiva permitieron tomar alternativas de solución mediante el diseño de una propuesta de estrategias motivacionales para el éxito de las funciones gerenciales en los docentes.

En este orden de ideas, cuando se sigue con los pasos metodológicos, uno de los de mayor alcance y relevancia es el análisis de resultados. Según Kerlinger (citado en Ávila, 2006):

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. (63).

En el análisis correspondiente, se tomó como criterio de cálculo la frecuencia relativa expresada en porcentaje de mayor valor numérico en cada uno de los indicadores.

Técnica de análisis de datos

Los datos que se recopilaron una vez aplicado el cuestionario, para su posterior tabulación, se vaciaron en una matriz de doble entrada, contentivas en un eje horizontal del número de ítems y en su eje vertical el número de docentes y gerentes respectivamente. Luego se especificaron las opciones de respuesta, hasta completar la matriz en su totalidad,



asimismo, se totalizaron las respuestas emitidas.

Por cada dimensión, se elaboraron cuadros descriptivos donde se colocaron los ítems correspondientes, la frecuencia simple y relativa de las respuestas obtenidas, confrontando la opinión de los encuestados con el marco teórico considerado. Del análisis de estos resultados surgieron una serie de conclusiones de diagnóstico y se tomaron como punto de partida para proponer estrategias motivacionales para el éxito de las funciones gerenciales en los docentes.

Resultados

El análisis e interpretación de los datos se hizo a través de la forma lógica deductiva, reuniendo los datos de modo que pudieran extraerse más fácilmente las conclusiones, tomando en cuenta los aspectos señalados en el marco referencial. Para la presentación de los resultados obtenidos se utilizaron cuadros de frecuencia simple con la relación porcentual junto al diagrama de sectores, por considerar este procedimiento sencillo y de fácil comprensión. En este sentido, Ander-Egg (2000), señala:

Esta presentación consiste en ordenar los datos numéricos en filas y columnas, con las especificaciones correspondientes acerca de la naturaleza estudiada. Los datos estadísticos podrían presentarse incorporados con su texto, pero es evidente que ello no es posible cuando se trata de muchos datos. En estos casos se recurre a cuadros y tablas, mediante los cuales la información susceptible de expresión numérica aparece en forma concreta, breve, ordenada y de fácil examen. (p. 125).

A continuación, se reflejó el análisis e interpretación de los resultados adquiridos, representados en valores nominales y porcentuales de cada uno de los ítems formulados en el cuestionario.

Los docentes encuestados manifestaron que su actitud hacia el trabajo en la institución casi siempre es un elemento resaltante en el proceso docente, mientras que el 23,33% manifestó que siempre es un elemento relevante. Asimismo, el 46,67% indicó que siempre realizan su trabajo con gran motivación para que todo salga bien, enfatizado por el 30% de los encuestados. En este sentido, se observa que la actitud hacia el trabajo es una parte importante de la motivación intrínseca y que los docentes lo tienen muy claro.

Asimismo, los docentes consideran que reúnen aspectos personales en pro de la comunicación asertiva que, les permite relacionarse adecuadamente con todos los actores del proceso educativo corroborado por otro 33,33% que manifestaron que casi siempre lo piensan. Además, el 50% indicó que sus capacidades personales y profesionales siempre les permite llevar a cabo las labores en la institución de manera óptima, enfatizado por el 30% que mostraron que casi siempre les permiten poner en práctica sus valores.

De igual forma, los encuestados revelaron que el personal docente siempre debe solicitar actividades de capacitación pedagógica como diplomados, talleres y cursos. Asimismo, el 63,33% manifestó que resulta siempre importante que cada docente aporte su interés para el logro de los objetivos institucionales y exprese sus expectativas en cuanto al adecuado funcionamiento de la institución.

El 76,67% de los docentes encuestados dijeron que siempre es fundamental el aporte de cada docente para que la gestión de la institución sea óptima. Sin embargo, el 46,67% indicó que, si hay fallas en la realización de las actividades planificadas, la responsabilidad sobre esa deficiencia casi nunca recae directamente sobre el gerente educativo.

En otro ítem de la encuesta, el 60% de los docentes declararon que, en algún momento consideran importante escalar hacia la obtención de cargos de aula o directivos que, les permita una mayor proyección como profesionales de la educación, dentro o fuera de la institución. Por otra parte, el 70% indicó que, su desempeño como docente en la institución siempre le permitirá ser considerado para futuros ascensos en el escalafón educativo. Se observa entonces, que los docentes tienen muchas expectativas en cuanto al ascenso en la institución o en otras instituciones, tomando en cuenta su proyección profesional y buen desempeño de su trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 43,33% de los docentes manifestaron que, que según las labores que desempeña en el ámbito educativo estas siempre le han permitido sentirse autorrealizado como docente. Además, el 50% indicó que la gestión dentro de la institución siempre les ha permitido sentirse como un individuo útil a la comunidad. Se observa entonces, que los docentes en un alto porcentaje se sienten autorrealizado, trayendo como consecuencia, una alta motivación para seguir haciendo su trabajo a cabalidad.

El 53,33% de los docentes manifestaron que casi nunca se encuentran especificadas las obligaciones, atribuciones y responsabilidades de cada miembro del personal docente y que esta situación redundaría negativamente en la toma de decisiones. Asimismo, el 50% indicó que casi nunca existe la oportunidad de proponer sugerencias que conlleven a un mejor trabajo grupal dentro de la institución. Se resalta en este indicador, la falta de libertad de los docentes para expresar sus opiniones. Según estos resultados se puede inferir que, establecer adecuadas relaciones interpersonales y de liderazgo efectivo es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier institución.

El 40% de los encuestados mostraron que las expectativas de los docentes dentro de la organización nunca son tomadas en cuenta. Asimismo, el 33,33% de los encuestados expresaron su inconformidad en cuanto a que casi nunca son tomadas en cuenta sus sugerencias u observaciones. Sin embargo, el 30% manifestó que siempre se toma en cuenta la opinión de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa respecto al trabajo desarrollado en la institución; demostrándose disparidad en este indicador. Por una parte, no son tomadas en cuenta las expectativas de los docentes, por otra, si les toman en cuenta sus opiniones.

El 40% de los docentes expresaron que casi siempre se unifican esfuerzos mediante el uso de la creatividad en la búsqueda de soluciones a los problemas, enfatizado por otro 33,33% que manifestó que siempre se unifican esfuerzos. Asimismo, el 33,33% dijo que cada miembro de la institución algunas veces participa activamente en la consecución de metas comunes, aunque el 26,67% expresó que sí participan activamente.

En otro de los ítems, el 53,33% de los encuestados señalaron que siempre existen acciones que inciden en la actitud indiferente de los docentes ante los problemas de la institución, corroborado por otro 30% que manifestaron que casi siempre existen estas acciones. Asimismo, el 66,67% indicaron que, debido a la actitud impositiva de los directivos, el personal siempre rehúsa trabajar en actividades colectivas.



El 40% de los docentes manifestó que, el directivo siempre consulta con los docentes las alternativas existentes antes de tomar una decisión, aunque el 36,67% señalaron que nunca se consulta a los docentes para la toma de decisiones. Además, el 60% indicó que las relaciones entre los docentes y demás personal de la institución siempre son óptimas. El 83,33% de los encuestados expresaron que siempre es importante evaluar la eficiencia del personal docente de la institución. Asimismo, el 50% manifestó que, casi nunca se presentan de manera continua resultados de las metas alcanzadas y las que faltan por alcanzar.

Asimismo, el 33,33% de los encuestados manifestaron que, el liderazgo de cada docente casi siempre les permite manejarse en sus diferentes labores dentro de la institución de manera eficaz, corroborado por otro 30% que expresó que siempre se les permite manejarse. Además, el 33,33% indicó que la gerencia de la institución casi nunca, de manera constante, los motiva y guía hacia la consecución de las metas.

El 73,33% de los encuestados dijeron que siempre es importante que exista coordinación entre los objetivos que se tracen y los que se logren, como medida de su satisfacción en el trabajo. Sin embargo, el 40% señaló que nunca es reconocido el trabajo sobresaliente de manera pública, por parte de la gerencia educativa.

En otro ítem, el 60% de los docentes encuestados dijeron que siempre participan en el proceso de toma de decisiones en la institución que implica trabajo en común. Asimismo, el 66,67% indicó que es una labor conjunta que implica la participación de todos los niveles organizativos que hacen vida en la institución. Esta toma de decisiones se debe considerar en cuenta a la hora de hablar de eficiencia, liderazgo, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, entre otros aspectos; que permitan mejorar la motivación, tanto intrínseca como extrínseca y así optimizar las funciones gerenciales en la institución.

A través de los resultados de las diferentes dimensiones, se evidencia que la mayoría de los docentes opinan que la motivación puede tener gran influencia en el ambiente laboral y, por tanto, en sus actividades académicas y administrativas. En tal sentido, la motivación que prevalezca en la institución influirá en la personalidad de sus miembros, en su esfuerzo, en las actividades que realizan y su crecimiento personal; así como también, en las relaciones interpersonales, lo que de una forma u otra ayuda a mantener un ambiente armonioso y de paz, donde todos unidos puedan alcanzar los objetivos de la organización educativa.

Al respecto, Rodríguez (2003), expresa que, cuando se trabaja con motivación, la labor se transforma en una poderosa fuente de realización personal, a efectos de mejorar los niveles de rendimiento, la gestión gerencial con calidad integral, el clima organizacional, la satisfacción de las personas, el trabajo en equipo y la proyección de la institución con su entorno.

A manera de reflexión final

El personal directivo presenta debilidades en el desempeño de sus funciones gerenciales debido al mal manejo de la comunicación, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones, lo que le impide desarrollar acciones y estrategias que permitan llevar a cabo un proceso de transformación en el clima organizacional de la institución, considerando que estos factores inciden en el desenvolvimiento del personal docente.

La comunicación que existe en el centro educativo no resulta favorable al clima organizacional de la institución, puesto que se pudo evidenciar que la comunicación que el director tiene con el personal docente es escasa, por lo que se encuentran desmotivados por la ausencia del elemento reconocimiento; ya que no se les ha otorgado en ningún momento incentivo alguno por el rendimiento efectivo de sus labores que, los lleve a realizar las actividades con entusiasmo y dedicación.

Las relaciones interpersonales existentes entre el personal directivo y docentes son escasas, como consecuencia de la poca interacción, falta de planificación, comunicación y ejecución de actividades que permitan un crecimiento profesional e interpersonal entre ellos. Asimismo, el director posee poco sentido de liderazgo al no ejercer presión para que se lleven a cabo las actividades, por lo que el personal docente no se encuentra satisfecho con el estilo de liderazgo ejercido por este gerente educativo.

Además, la toma de decisiones está centralizada en los directivos de la institución. En muy pocas situaciones se valora la opinión del personal docente, pues son los directivos quienes tienen la autoridad para tomar las decisiones finales, ignorando los consejos, sugerencias y opiniones del resto del personal. En este mismo orden de ideas, en la gestión gerencial de la institución se evidenció la poca presencia de valores, tales como: la responsabilidad, honestidad, respeto, equidad, convivencia, solidaridad y cooperación, lo que implica que el personal trabaja en un ambiente de tensión y desasosiego, entorpeciendo evidentemente el rendimiento en las actividades de aula.



RECOMENDACIONES

Se recomienda que el director mantenga una comunicación más fluida con su personal para propiciar la socialización y la interacción entre ellos, logrando armonía y cohesión, ya que una manera de transmitir la felicidad es a través del lenguaje donde se expresan mandatos, instrucciones, recomendaciones, consejos y juicios de valor para lograr un buen desempeño en las funciones, lo cual permite la socialización e interacción de todo el personal con miras a obtener el bien común.

El directivo debe auto diagnosticarse, revisar los patrones de liderazgo, los cuales le ayudarán a comprender el modo en que lleva a cabo las prácticas y procedimientos organizacionales, contribuyendo así a construir el tipo de liderazgo que beneficie el clima organizacional de la institución.

Es recomendable, involucrar al personal docente y administrativo en el proceso de toma de decisiones, así como también en la definición y resolución de problemas, ya que al incluir a todo el personal se incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores con la institución; además, el tomar decisiones en grupos permite evaluar diversas opciones. De igual modo, se deben dictar talleres frecuentes de relaciones humanas y autoestima, que fortalezcan las relaciones interpersonales de todos los trabajadores, sobre todo en el personal docente y administrativo, que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la institución.

El gerente educativo debe propiciar valores como la honestidad, el respeto, la igualdad, la equidad, solidaridad, cooperación y responsabilidad, ya que estos valores, como parte de la motivación, influyen de manera positiva en el desenvolvimiento del personal de la institución, lo que mejorara el ambiente en que ambos se desenvuelven, ayudando así a fortalecer la gerencia educativa.

Es pertinente que el Ministerio del Poder Popular para la Educación diseñe u organice cursos y talleres sobre motivación y gerencia educativa, dirigidos al personal directivo, que les permita a éstos obtener competencia en el área, con conciencia clara de sus funciones, para que sean capaces de conducir a través de una comunicación asertiva sus labores gerenciales y así lograr los objetivos de la institución, pero sobre todo, convivir en armonía con todos los individuos que la integran, como estrategia para fortalecer la gestión gerencial de la institución y crear un clima organizacional agradable.

Referencias

- Arias, F. (2004). El Proyecto de Investigación. Caracas. Venezuela.
- Ávila, H. L. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Casares, D. (1995). Liderazgo: capacidades para dirigir. México. Fondo de Cultura Económica.
- Castillo, A. (2010). Apuntes para la materia principios de administración. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Disponible en: <http://ingenieria.uaslp.mx/web2010/Estudiantes/apuntes/Principios%20de%20Adm%C3%B3n.pdf>. [Consulta 2017, enero 20]
- Cervo, A. y Bervian, P. (2000). Metodología científica. México Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Quinta Edición.
- Cofer, C. y Appley, M. (1990). Psicología de la motivación. México: Trillas
- Díaz-Barriga, F. y Hernández, G. (2007). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México D.F.: McGraw-Hill.
- Espada, M. (2002). Nuestro motor emocional: La motivación. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Eyssautier de la Mora, M. (2002). Metodología de la Investigación. (4ta. Ed.). México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Gutiérrez B., L. (1996). Paradigmas cuantitativo y cualitativo en la investigación socio-educativa: Proyección y reflexiones. Revista Paradigma, Vol. XIV al XVII, 1993 - 1996. Disponible en <http://www.perio.unlp.edu.ar/Metodologia/texpabajaj/locualiylocuantilgutierrez1.doc>
- Herrera, B. (1996) Gestión pedagógica. España: La Muralla
- Heifetz, R. y Laurie, D. (1997). El trabajo del Liderazgo. En Harvard Business Review (1999). Liderazgo. Bilbao, Ediciones Deusto, S.A.
- Hernández R.; Fernández C. Y Baptista L. (2006). Metodología de la investigación. (4ta. Ed.) México: McGraw Hill.
- Hurtado De Barrera, J. (2008). Metodología de la Investigación, una Comprensión Holística. Caracas. Venezuela: Ediciones Quirón - Sypal.
- Koontz, O. y Weihrich, H. (1997). La Administración en el Mundo de Hoy. Prentice Hall. México.
- Kotter, J. (1999). La verdadera labor de un líder. Bogotá: Grupo Norma.
- Mercado, S. (2002) Administración aplicada. Teoría y práctica. Segunda parte. (2ª ed.). México: Limusa

Miguez, M. (2005). El núcleo de una estrategia universitario: motivación y comprensión. En: Revista ieRed: Revista electrónica de la red de investigación educativa [en línea] Vol. 1, No. 3 (Julio - diciembre 2005). Disponible en <http://revista.iered.org> [Consulta 2013, noviembre 11]

Moore, M. (2001). La educación a distancia en los Estados Unidos: estado de la cuestión, ciclo de conferencias sobre el uso educativo de las Tecnologías de la Información y Comunicación y la educación virtual, Universidad Abierta de Cataluña, Barcelona.

Murillo, W.J. (2005). Investigación Científica. Disponible: <http://www.monografías.com/trabajos15/invest-científica.shtml>. [Consulta: 2010, enero 20].

Ortiz, F. G., y García, M. P. (2003). Metodología de la Investigación: El Proceso y sus Técnicas. México: Limusa

Parella, S., Y Martins, F. (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Venezuela. Fondo Editorial de la UPEL

Rodríguez, E. A. (2005). Metodología de la Investigación. (5ª. ed.). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Roldán, J. (2003). Como hacer un Proyecto de Investigación. España: Alicante.

Ruetter, I. y Conde, M. (1998). Supervisión educativa: Gerencia y pedagogía. Editorial FEDEUPEL. Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2006). Manual de Trabajos de Grado, de especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Caracas.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela