



REVISTA

educare

*Órgano Divulgativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado
del Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto
Figueroa"*

BARQUISIMETO – EDO. LARA – VENEZUELA

**NUEVA ETAPA
FORMATO ELECTRÓNICO
DEPOSITO LEGAL: ppi201002LA3674
ISSN: 2244-7296**

**Volumen 15 Nº 2
Mayo-Agosto 2011**

**MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO: UNA VISIÓN GERENCIAL
DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS LICEOS BOLIVARIANOS**

***MOTIVATION AND LEADERSHIP: A VIEW FROM THE
MANAGEMENT PERSPECTIVE OF BOLIVARIAN HIGH
SCHOOLS***

Aura Salas

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Barquisimeto

MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO: UNA VISIÓN GERENCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS LICEOS BOLIVARIANOS.*

MOTIVATION AND LEADERSHIP: A VIEW FROM THE MANAGEMENT PERSPECTIVE OF BOLIVARIAN HIGH SCHOOLS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Recibido:04-05-11

Aura Salas**

UPEL - IPB

Aceptado: 20-07-11

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de un estudio cuya finalidad fue determinar la motivación y el liderazgo del personal directivo en el Liceo Bolivariano Maestro "Jorge Antonio Rodríguez" comunidad del Cercado - Estado Lara. Se apoyó en el paradigma positivista, bajo una investigación de campo, de carácter descriptivo. Los sujetos de estudio lo conformaron cuarenta (40) profesores de aula y tres (03) directivos. Entre los hallazgos encontrados se obtuvo que el personal directivo de esta institución, aunque se siente motivado con el trabajo que realiza, manifiesta pocas acciones que incentiven a los docentes que allí laboran. El tipo de liderazgo ejercido es el carismático y el laissez faire. Para tales efectos, se concluyó otorgar periódicamente reconocimientos a los profesores, realizar círculos de acción docente y ofrecer talleres para el crecimiento humano y profesional.

Descriptor: motivación, liderazgo gerencial, liceo bolivariano.

ABSTRACT

This paper presents results of a study aiming to determine the motivation and leadership of management personnel in the Bolivarian High School Maestro "Jorge Antonio Rodriguez" (Liceo Bolivariano Maestro Jorge Antonio Rodríguez) in El Cercado community - Lara State. This research was based upon the positivist paradigm, under a descriptive, field research. The subjects of study included forty (40) classroom teachers and three (03) member of the principal bureau. Among the findings, it was observed that although the management team from this institution feels motivated by their job, they perform few actions that encourage teachers who work there. The practiced leadership types are the charismatic one and laissez faire. Thus, it was concluded the need to periodically grant awards to teachers, make teaching action circles and offer workshops for the human and professional growth.

Keywords: motivation, leadership management, Bolivarian high school.

* Este artículo refiere un trabajo de ascenso para optar a la categoría de Asistente en el Departamento de Formación Docente de la UPEL IPB .

** Docente de la UPEL-IPB. Magister en Educación Técnica. Investigadora adscrita a la Línea de Investigación Didáctica y Formación Docente. Email: aumarisalas@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el contexto socioeducativo pudiera estar permeado por los cambios acelerados que se aprecian en la sociedad. Cada día se aprecia el crecimiento vertiginoso del conocimiento, la información, las nuevas tecnologías y el rol protagónico de líderes que emergen como pilares en los respectivos contextos académicos y científicos de la urbe mundial.

Bajo esta perspectiva, es necesario tomar en consideración la variable humana que dirige los éxitos y fracasos de la operatividad en las instituciones educativas de la esfera global. Más aún, cuando en este último elemento influyen factores como: la motivación y el liderazgo, que vienen a convertirse en ejes de funcionamiento para un cumplimiento eficaz de la misión por la cual existe la organización educativa.

Venezuela no escapa a esta realidad que demanda un cambio en su sistema educativo. Bajo esta óptica, el Ministerio de Educación Venezolano mostrando preocupación al respecto, esgrime en un Documento base al Plan de la Nación (2001-2007), lo siguiente: “Entre las profundas fallas que presenta el sistema educativo en sus diferentes niveles y modalidades están entre otros aspectos: la escasa preparación de los cuadros gerenciales, lo cual les impide ejecutar una eficiente labor.” (p. 110).

Desde las premisas anteriores, es digno mencionar que, a pesar de los esfuerzos operativos y gerenciales del Ministerio del Poder Popular para la Educación en Venezuela, la realidad sigue preocupando a los actores del quehacer educativo. Existen instituciones que confrontan problemas por infraestructura, inoperatividad, salarios inadecuados, como también falta de incentivos entre el personal directivo y docentes de aula. Esto último, termina de llevar a punto de clímax el colapso, cuando precisamente la comunidad educativa se ve acéfala, ante tal situación.

Al respecto, Herrera y Díaz (citados por Liscano, 2003) manifiestan en su informe sobre gestión educativa de la Red escolar Fe y Alegría para la UNESCO lo siguiente: “Uno de los principales factores que afecta la educación es el desempeño y liderazgo del docente, puesto que el mismo está íntimamente ligado con las competencias y el tipo de información que obtienen los docentes.” (p. 6).

De lo anterior se infiere la necesidad de formar al personal docente sobre todo en materia gerencial o directiva, a fin de proporcionar las bases para un desempeño eficaz en sus labores cotidianas. Lo contrario, pudiera representar ineficacia al momento de ejecutar funciones propias de la dirección. Claro está, la formación debe ir acompañada por la motivación y el querer hacer las cosas para el bienestar colectivo y la satisfacción propia.

Este último elemento, es decir la motivación, ha de tomarse en cuenta en las organizaciones educativas, sobre todo, si la relación entre directivos y docentes de aula no es la mejor. Por ello, Ugalde (citado por Liscano, ob. cit.) en la presentación de las memorias del seminario Asociación Vida y Naturaleza (AVINA) expresa: “El docente tendrá un desempeño según sea el grado de identificación que posea con su trabajo, lo cual genera motivación en los docentes.” (p. 6).

Estos postulados sin duda alguna, engranarían muy bien si de solucionar una problemática de motivación y liderazgo en los entes educativos se trata. Pues, pudiera esperarse teóricamente que efectivos líderes puedan mantener motivados hacia la excelencia a sus seguidores. Es esto, lo que se requiere en las instituciones educativas venezolanas con el firme propósito de dar realce a la formación de los educandos.

Tales circunstancias no son ajenas al Liceo Bolivariano Maestro “Jorge Antonio Rodríguez” comunidad del Cercado del Estado Lara, donde se requiere de un proceso de liderazgo efectivo, con una adecuada motivación, por parte de los directivos hacia el personal docente de aula. Problemática originada entre otros aspectos, por una mínima información sobre roles gerenciales basados en liderazgos proactivos e incentivos que llevan a analizar las teorías de la motivación.

En sintonía con lo anterior, es posible considerar algunas de las causas que pudieran estar ocasionando desavenencias en el rol del docente como líder, tal es el caso de la poca preparación en materia gerencial. Aunado a esto, la desmotivación del personal en general por sus insatisfacciones laborales; que van desde lo salarial hasta el reconocimiento de la eficiencia laboral y probables barreras de comunicación que no son vencidas por los directivos y la colectividad en las instituciones educativas.

Tomando en cuenta estos planteamientos, se formuló en este trabajo de investigación como objetivo general, determinar la motivación y el liderazgo del personal directivo en el Liceo Bolivariano Maestro “Jorge Antonio Rodríguez”, comunidad del Cercado estado Lara. Para ello, se trazaron las interrogantes: ¿Qué tipo de motivación se observa en la relación de los directivos con el personal docente? ¿Cuál es el liderazgo ejercido por el personal directivo? ¿Cuál es la motivación y el liderazgo recomendado para dirigir el personal docente de este plantel?

ARGUMENTACIÓN TEÓRICA

Teorías que Explican la Motivación

Jerarquía de Necesidades

Esta teoría fue propuesta por Abraham H. Maslow (1943) quien presenta una pirámide donde jerarquiza las necesidades humanas de la siguiente manera: 1) fisiológicas, 2) seguridad, 3) aceptación y afecto, 4) respeto y reconocimiento, 5) estima y 6) autorrealización. Asimismo, se les denominan también necesidades de crecimiento. Incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, sintiéndose capaz de lograrlo. La meta es llegar a la autonomía, la independencia y el autocontrol.

Teoría del Doble Factor de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg ha realizado diversas investigaciones en el campo motivacional relacionándolo con el ámbito laboral. Flores (1998) al hablar sobre este teórico, puntualiza dos factores que se emerge de su estudio. El primero, lo compone la motivación, también conocido como los factores intrínsecos. De allí, se considera el logro como el desempeño exitoso en la tarea y su reconocimiento. El trabajo es visto como una tarea interesante, atendiendo al crecimiento y la formación hacia la responsabilidad.

El segundo factor que Herzberg considera, es el higiénico (extrínsecos). Este aspecto se encuentra conformado por las políticas administrativas de la organización,

las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, jefes y subalternos, el salario, la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo.

Dicho de otra manera, la satisfacción en el trabajo se encuentra en función de las actividades estimulantes. Estos elementos motivacionales encaminan hacia una perspectiva de querer crecer, bien sea profesional o personal. En el caso de la insatisfacción, depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente en general, en otras palabras de los factores higiénicos.

Liderazgo

El liderazgo ha sido un tema trascendental que ha evolucionado en el transcurrir de los tiempos. Hoy en día las organizaciones, empresas e instituciones educativas lo consideran como base para el logro eficaz de los objetivos, metas y propósitos. En todo lugar, los líderes son como una brújula que vislumbra el norte del camino a seguir.

De lo anterior, resulta oportuno conocer de donde proviene la palabra líder. Según Ruíz Lúquez (2006), este vocablo ha sido utilizado en español, francés, italiano y portugués como un anglicismo del vocablo inglés leader por director, jefe, conductor, rector, supervisor, administrador, dirigente, entre otras. Es pertinente señalar que la palabra líder y el proceso que su acción genera, liderazgo, han evolucionado a través del tiempo.

Es importante mencionar, que un líder por el simple hecho de ser humano, posee defectos y virtudes que debe conocer, lo anterior implica mirar primero dentro de sí mismo, realizar una introspección, conocer el yo interno para luego entender a su alrededor, manifestando el camino hacia el éxito.

Características de un Líder

Todo ser humano presenta cualidades, detalles, elementos que lo describen como un individuo social. Asimismo, un líder demuestra ciertos rasgos que lo caracteriza como tal, dentro del contexto donde se desenvuelve.

Con base a lo planteado, Ruiz Lúquez (ob. cit.) señala lo siguiente: (a) un líder debe tener una visión personal y profesional; (b) tener pasión básica por la vida y por lo que hace; (c) ser íntegro, conocer sus fortalezas y debilidades, ser coherente con lo dice y hace; (d) obtener la confianza de los demás; (e) cuestionar todo y querer aprender lo máximo, ser curioso y (f) tener osadía, arriesgarse en probar cosas nuevas.

Sin duda, estas características, son las que un líder ha de tener sobre todo en el sistema educativo venezolano, donde existe un clima de inestabilidad en situaciones gerenciales. Por tal motivo, es de interés el análisis de múltiples situaciones que conlleven al esclarecimiento de las cualidades de un líder para los actuales momentos.

Estilos de Liderazgo

Mucho se ha escrito sobre los diversos estilos de liderazgo que han signado las labores gerenciales en los centros educativos. Por ello, a continuación se presenta el siguiente esbozo teórico adaptado de Prieto (2003), haciendo énfasis en la descripción de cada perfil, así como los rasgos más distintivos en cada uno de ellos.

Liderazgo Laissez-Faire. Es uno de los estilos de liderazgo donde la persona que lo ejerce busca un beneficio particular sin tratar de dañar la relación con sus seguidores. Asume una actitud de dejar hacer, dejar pasar con tal y se logre a la larga el objetivo planteado.

Entre sus principales características sobresalen las siguientes: 1) Existe mucha libertad por parte del grupo para adoptar decisiones, con mínima participación del líder. 2) el líder no formula comentarios frecuentes y espontáneos a la actividad del grupo, a menos que se le soliciten y 3) tampoco intenta evaluar o regular el curso de la actividad del grupo de sus componentes.

a) **Liderazgo Carismático.** Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales. El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de

la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.

Entre las principales características del líder carismático están: (a) confianza elevada en sí mismo, (b) fuertes convicciones en sus creencias, (c) sentido de propósito, (d) facilidad y claridad para comunicar sus planes, (e) consistencia y enfoque en la prosecución de su visión, (f) conciencia de sus puntos fuertes y determinación para capitalizarlos en la prosecución de sus objetivos.

b) Liderazgo Democrático. Este liderazgo considera la atención del interés general por encima del particular que podría tener. Pues cualquiera que sea el caso, quien dirige tendrá que actuar de acuerdo con ciertas directrices que han sido establecidas en conjunto. Entre las características se destacan: (1) Las decisiones se dan por acuerdos entre el grupo y el líder, (2) el líder es objetivo e imparcial, (3) promueve un espíritu de trabajo cooperativo y (4) infunde la creatividad y motiva a sus seguidores.

c) Liderazgo Autocrático. La relación desarrollada entre un líder y su grupo, se basa en el excesivo control y supervisión, sin dar oportunidad al equipo de demostrar sus capacidades. Sus características son: la asunción de todas las responsabilidades y la centralización en la toma de las decisiones. Este líder siente que los sujetos que le rodean son incapaces desarrollar con éxito las labores sin su supervisión y control, la conducta esperada de sus subalternos es la obediencia y adhesión total a las pautas dadas por él.

El liderazgo en las Instituciones Educativas

Cada día las instituciones educativas exigen un mayor compromiso de los líderes y del personal que allí labora. Esto incluye, a los directivos, docentes, estudiantes, representantes, administrativos, obreros y consejos comunales, entre otros. Es oportuno resaltar que un líder no actúa solo, necesita de un conglomerado de personas para poder llevar a cabo sus lineamientos y acciones en aras de lograr un fin común.

Desde la postura de Díaz, Escalona, Mendoza, Rodríguez, Rodríguez y Salazar (2006), las organizaciones y el líder deben considerar la importancia del desarrollo de

su personal. Esto podrá agilizar la efectividad y el éxito organizacional, a fin de alcanzar la armonía necesaria entre los miembros de la institución en cuanto a su salud, conocimiento y estabilidad económica.

En este sentido, el trabajo en equipo, deja muy buenos resultados. Es por ello, que los líderes educativos tienen que apropiarse de todos los elementos que permitan mejorar el entorno desde el punto de vista económico - productivo, cultural, político y socioeducativo de una localidad, región y nación.

De acuerdo al argumento anterior, todo líder tiene que tener una visión amplia, holística y humanista, más aún si se encuentra en el campo de las ciencias sociales como lo es la educación y la pedagogía. En ocasiones, se observa personas que poseen mucho conocimiento, sin embargo muestran egoísmo para compartirlo con su alrededor o desconocen el modo de comunicarse. Es allí donde la asertividad juega un papel importante, porque permite mantener buenas relaciones interpersonales y es una herramienta clave para ejercer un liderazgo basado en confianza, comunicación asertiva y efectiva.

Ahora bien, el liderazgo ejercido por los directivos y docentes en una institución educativa, son la base primordial para alcanzar el éxito desde el punto de vista gerencial y del proceso de enseñanza y aprendizaje. De la organización y visión clara del profesorado depende en un su gran mayoría el rumbo que tomará la misma.

Al respecto, Maldonado (2006) afirma que “la acción de los directivos no sólo es importante, sino que además es compleja e implica el uso de estrategias adecuadas”. (p. 19) En esta línea, el rol del directivo gira en torno al uso y manejo eficaz de técnicas, métodos y recursos tanto materiales como humanos para fortalecer el fin óptimo de la educación, sin olvidar las necesidades e intereses de su entorno local.

ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

Naturaleza de la Investigación

El presente estudio estuvo apoyado en el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo. Se trata de una investigación de campo de carácter descriptivo, en el marco de lo cual Hurtado y Toro (2001) expresan que este paradigma “considera la posibilidad de estudiar científicamente los hechos, fenómenos, datos

experimentables, lo observable y lo verificable”. (p. 32) Igualmente, afirman que “desde el punto de vista metodológico se suele denominar cuantitativa a la investigación que predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición, modelos matemáticos y estadísticos” (p. 41)

Por otra parte, fue descriptiva por cuanto se propuso describir una situación relacionada con personas. Al respecto, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2006), plantea que la investigación de campo remite necesariamente al “análisis sistemático de problemas de la realidad. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad” (p. 18). De allí, la consideración detallada y pormenorizada que se realizó de acuerdo a las vicisitudes propias de los actores que convergen en el quehacer educativo en la actualidad.

Sujetos de Estudio

A los fines de esta investigación los sujetos estuvieron constituidos por cuarenta (40) docentes de aula y tres (03) directivos, conformando un total de cuarenta y tres (43) profesionales de la docencia que laboran en el Liceo Bolivariano Maestro “Jorge Antonio Rodríguez” comunidad del Cercado, Estado Lara, representando el 100 % de la población objeto de estudio.

Es importante mencionar, que el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (ob. cit.) alega que “en el caso de los estudios de campo realizados con enfoques en los cuales los conceptos de población y muestra no sean aplicables, se describirán los sujetos, fenómenos o unidades de la investigación...” (pp. 34-35). Lo anterior, deja claro el motivo de los sujetos de estudio en esta investigación, por no ser ajustable el uso de una muestra, debido al número reducido de población. Dicho de otra manera, se consideró la población completa y se le denominó sujetos de estudio de acuerdo a los argumentos expuestos.

Técnica de Recolección de Datos

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, definida según Hurtado (ob. cit.) como “el contacto que se hace con un grupo determinado de

personas a través de un instrumento, para recabar datos e información sobre un tópico en estudio” (p. 46). Además, permite contactar a un grupo de personas sin necesidad de entrevistarlos personalmente, así como instrumentar u obtener todos los datos en el proceso de investigación.

Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento utilizado fue un cuestionario con escala tipo Lickert, aplicado a tres (03) directivos y cuarenta (40) docentes de aula. Es digno mencionar que Hurtado (ob. cit.), considera que el cuestionario "es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea tener información. Las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador” (p. 41).

La utilización del instrumento se realizó con el firme propósito de recabar la información necesaria, que posteriormente fue sistematizada para registrar las conclusiones finales de la investigación. Además, son instrumentos de fácil aplicación que puede llegar a todos los sujetos de estudio, permitiendo así la efectividad del proceso investigativo.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validación del instrumento, se determinó por medio de la técnica “juicio de experto”. Esta fue realizada por tres especialistas en el área de la motivación y el liderazgo, quienes hicieron sus observaciones sobre la bondad de los ítems en cuanto a pertinencia, claridad de la redacción y adecuación de su formulación. Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), la validez se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de “contenido” de lo que se mide.

La confiabilidad del instrumento estuvo dada a través de una prueba piloto aplicada a una muestra de diez (10) individuos con características similares a la del estudio. Además, se implementó el procedimiento estadístico Alpha de Cronbach, obteniendo como resultado 0,85 significando así una alta confiabilidad.

Técnica de Análisis de Datos

Después de la recolección de los datos a través del instrumento aplicado a los sujetos de estudio, se procedió a la tabulación y codificación de la información recabada. Para ello, se sistematizaron los resultados según las alternativas de respuestas mediante una matriz de datos, realizando una distribución de frecuencia de cada ítem.

Los resultados se procesaron de manera manual al momento de elaborar la matriz. Asimismo, para agilizar la interpretación de los datos, se automatizó la información por medio de las herramientas computarizadas que permitieron la elaboración de cuadros, tablas y gráficos a fin de visualizar con mejor claridad los valores obtenidos en este estudio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo de esta investigación, se esbozaron los resultados obtenidos, después de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos a los cuarenta y tres (43) sujetos de estudio comprendidos por: una (01) directora, dos (02) subdirectoras y cuarenta (40) docentes de aula que laboran en el Liceo Bolivariano Maestro “Jorge Antonio Rodríguez”, comunidad del Cercado durante el período escolar 2008-2009. Para efectos de este artículo, sólo se presentan los cuadros y gráficos más importantes de la investigación.

Como se aprecia en el cuadro 1, se presentan los resultados relacionados con la dimensión factores de la motivación, donde el 32,50% en promedio respondió que siempre manifiestan motivación en cuanto a lo que se plantea en los ítems 1, 2 y 3. La siguiente opción fue algunas veces con un 30,83%. En igualdad de un 14,17 % las opciones casi nunca y casi siempre. Finalmente el 8,33% de los docentes encuestados se ubicaron en la alternativa nunca.

En cuanto a los factores intrínsecos de la motivación, se tiene que un 45,00% expresa que algunas veces le otorgan reconocimientos verbales o materiales al elaborar las actividades de forma eficiente dentro de la institución. Mientras que un

17,50% respondió casi siempre y casi nunca. Solo un 12,50% opinó siempre y un 7,50% para la opción nunca.

Cuadro 1

Distribución en frecuencias y porcentajes de las respuestas ofrecidas por los docentes. Dimensión: Factores de la Motivación. Indicadores: reconocimiento, tarea y salarios.

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Le otorgan reconocimientos verbales o materiales al elaborar las actividades de forma eficiente.	5	12,50	7	17,50	18	45,00	7	17,50	3	7,50
2. Considera que su labor le permite crecer en su ámbito personal y profesional.	30	75,00	5	12,50	3	7,50	1	2,50	1	2,50
3. Se encuentra satisfecho (a) con el incentivo económico que recibe por realizar su trabajo.	4	10,00	5	12,50	16	40,00	9	22,50	6	15,00
VALORES PROMEDIOS	13	32,50	6	14,17	12	30,83	6	14,17	3	8,33

N= 40

Por otra parte, el factor de la motivación intrínseco se encuentra relacionado al ejercer sus actividades o tareas. En tal sentido, el 75,00% expresó que su labor educativa siempre le permite crecer en lo personal y profesional. El 12,50% respondió casi siempre. Un 7,50% algunas veces y finalmente, 2,50% para la alternativa casi nunca y nunca.

En relación con los factores extrínsecos de la motivación, el ítem 3 mide la satisfacción de los docentes con el incentivo económico que reciben por realizar su trabajo. Es así como se tiene que el 40,00% respondió algunas veces. Un 22,50% consideró casi nunca. Seguidamente la opción nunca con el 15,00%. No obstante, el 12,50% opinó casi siempre y el 10,00% siempre.

De los resultados antes mencionados, se evidencia que la mayoría de los docentes consideran que los directivos algunas veces expresan palabras motivadoras

o entregan certificados de reconocimientos, con la finalidad de incentivar la labor de cada uno de los pedagogos en su praxis educativa.

De igual manera, se infiere un alto número de docentes motivados con su tarea que ejercen día a día, por cuanto ésta le permite su crecimiento personal y profesional. Sin duda alguna, es importante para el sector educativo un trabajador dispuesto y satisfecho con lo que hace, para así obtener mejores resultados y servir de apoyo al desarrollo del país.

Cuadro 2

Distribución en frecuencias y porcentajes de las respuestas ofrecidas por los docentes. Dimensión: Niveles de Motivación. Indicadores: descanso, condiciones laborales, trabajo en equipo, estima y éxito.

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4. En su lugar de trabajo cuenta con un momento de descanso que le permita reponer energías.	2	5,00	3	7,50	11	27,50	8	20,00	16	40,00
5. Evita llevarse al hogar actividades que corresponden al trabajo.	6	15,00	6	15,00	14	35,00	9	22,50	5	12,50
6. La institución posee una estructura física en óptimas condiciones para desarrollar las actividades correspondientes al proceso de enseñanza y aprendizaje.	14	35,00	15	37,50	6	15,00	4	10,00	1	2,50
9. Al momento de alcanzar una meta propuesta, siente la necesidad de trazarse otra para poder sentir satisfacción plena.	22	55,00	10	25,00	4	10,00	3	7,50	1	2,50
20. Le ofrecen regularmente cursos y talleres que incentiven su crecimiento humano y profesional.	2	5,00	7	17,50	23	57,50	7	17,50	1	2,50
VALORES PROMEDIOS	13	31,79	8	19,29	11	26,78	4	12,14	4	10,00

N= 40

En el cuadro 2, se muestran los resultados obtenidos en la dimensión niveles de la motivación, donde el 31,79% en promedio respondió que siempre están satisfechos con los indicadores de estos niveles plasmados en los ítems 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 20. La siguiente opción fue algunas veces con un 26,78%. Continuando con un 19,29% opinó casi siempre, el 12,14% casi nunca y el 10,00% nunca. Sobre este particular, Maslow (ob. cit.) jerarquiza las necesidades del ser humano en los niveles de: fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización.

En cuanto al nivel fisiológico de la motivación, el ítem 4 refleja el descanso como un momento que puede ser utilizado para reponer energías. Al respecto, el 40,00% expresó que nunca cuentan con un tiempo de descanso en la jornada de trabajo. Asimismo, la opción que le sigue es algunas veces con el 27,50%. Mientras que un 20,00% respondió casi nunca. El 7,50% opinó casi siempre y un 5,00% siempre.

De igual manera, en el ítem 5 el 35,00% expresó que algunas veces evita llevarse al hogar actividades que corresponden al trabajo. El 22,50% opinó casi nunca. Las alternativas siempre y casi siempre se igualaron con un 15,00% y finalmente el nunca 12,50%.

Por su parte, el ítem 6 se encuentra relacionado con la seguridad como un nivel de la motivación. Bajo esta óptica, se consideró las condiciones de la estructura física que presenta la institución, para desarrollar las actividades correspondientes al proceso de enseñanza y aprendizaje. Es así como se obtuvo que el 37,50% expresara que el liceo casi siempre posee óptimas condiciones. Asimismo, el 35,00% reflejó siempre. Mientras que el 15,00% algunas veces y un 10,00% casi nunca. Por último el 2,50% mencionó nunca.

En cuanto al nivel de aceptación planteado en el ítem 7, el 47,50% respondió que siempre realiza actividades programadas por el liceo para promover el trabajo en equipo. No obstante, el 27,50% opinó algunas veces. Un 12,50% alegó casi siempre, el 7,50% casi nunca y solo un 5,00% de los profesores respondió nunca.

De la misma manera, el respeto como uno de los niveles de la motivación se muestra en el ítem 8. Es allí donde se obtiene que el 60,00% de los docentes encuestados opinara siempre percibir que el directivo muestra respeto y estima hacia

su persona. Igualmente el 20,00% consideró la opción casi siempre. Algunas veces con el 15,00% y el 5,00% manifestó nunca.

Es importante señalar, que otro de los niveles de la motivación es la autorrealización, estudiada mediante el ítem 9 y 20. Por consiguiente, el 55,00% de los docentes respondió siempre estar interesado en trazarse metas al ser cumplidas las otras. La opción casi siempre fue respondida por un 25,00%. Seguidamente el 10,00% consideró algunas veces. El 7,50% casi nunca y el 2,50% de los encuestados eligió nunca.

Continuando con esta dimensión, en el ítem 20 se muestra que el 57,50% respondió que algunas veces le ofrecen cursos y talleres para incentivar su crecimiento humano y profesional. De igual modo, el 17,50% marcó la opción casi siempre y casi nunca. Mientras que solo un 5,00% seleccionó siempre y el 2,50% nunca.

Sobre la base de lo apreciado en cada uno de los resultados obtenidos, se puede decir que los docentes del Liceo Bolivariano Maestro “Jorge Antonio Rodríguez” nunca cuentan con un tiempo y lugar de descanso, que le permita reponer energías para continuar su jornada de trabajo. Esto es una situación poco favorable para la motivación en cuanto al nivel fisiológico de este personal que labora en esta institución.

Por otro lado, se observó que parte de los profesores de este liceo algunas veces evitan llevarse al hogar actividades que corresponden al trabajo, infiriéndose de esto que de una u otra manera, en ciertas oportunidades le corresponde realizar en su casa, las asignaciones que no lograron culminar en su horario de trabajo, bien sea de carácter administrativo o lo correspondiente al proceso de enseñanza y aprendizaje.

En el cuadro 3 y en el gráfico 1, se presentan los resultados sobre la dimensión estilos de liderazgo, donde el 28,50%, respondió que el directivo algunas veces ejerce los estilos esbozados en los ítems 13 al 17; seguido de la alternativa casi siempre con 26,50%. No obstante, el 23,50% asumió siempre, el 13,50% opinó casi nunca y por último un 8,00% contestó nunca.

Cuadro 3

Distribución en frecuencias y porcentajes de las respuestas ofrecidas por los docentes. Dimensión: Estilos de liderazgo. Indicadores: control, participación del líder, confianza y toma de decisiones.

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13. Percibe que el directivo controla las actividades del liceo tomando en cuenta su opinión.	7	17,50	10	25,00	15	37,50	5	12,50	3	7,50
14. Le otorgan total libertad para tomar decisiones en el trabajo.	5	12,50	15	37,50	10	25,00	8	20,00	2	5,00
15. Observa que el personal directivo se abstiene de participar en la realización de las actividades extracátedras del plantel.	10	25,00	13	32,50	11	27,50	3	7,50	3	7,50
16. Percibe que el directivo confía en usted al delegarle funciones.	22	55,00	8	20,00	7	17,50	1	2,50	2	5,00
17. El personal directivo lo involucra para tomar decisiones académicas y administrativas.	3	7,50	7	17,50	14	35,00	10	25,00	6	15,00
VALORES PROMEDIOS	9	23,50	11	26,50	11	28,50	6	13,50	3	8,00

N= 40

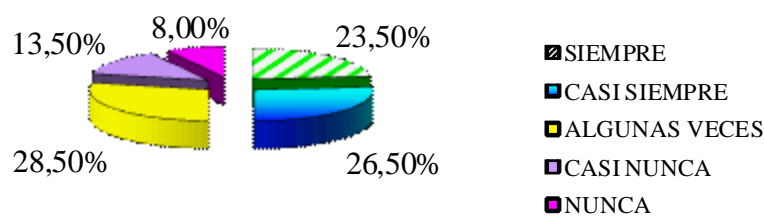


Gráfico 4. Distribución en porcentajes de las respuestas ofrecidas por los docentes. Dimensión: Estilos de liderazgo. Indicadores: control, participación del líder, confianza y toma de decisiones.

Referente al ítem 13, el 37,50% de los docentes afirmó que algunas veces el directivo controla las actividades del liceo tomando en cuenta su opinión. El 25,00% respondió casi siempre, el 17,50% reflejó la opción siempre. 12,50% casi nunca, 7,50% nunca. De acuerdo con estos resultados, se deduce que el personal directivo controla moderadamente las actividades del plantel.

De la misma manera, en el ítem 14 el 37,50% de los docentes, expresan que casi siempre el directivo otorga total libertad para tomar decisiones en el trabajo. Por su parte, el 25,00% alegó algunas veces. El 20,00% contestó casi nunca, de modo que el 12,50% respondió siempre y posteriormente el 5,00% nunca.

Aunado a esta dimensión, se encuentra el ítem 15, por consiguiente, el 32,50% de los encuestados respondió que casi siempre el directivo se abstiene de participar en la realización de las actividades extracátedras del plantel. Por el contrario, el 27,50% opinó que algunas veces. Antes bien, el 25,00% afirmó siempre. Conjuntamente el 7,50% contestó casi nunca y nunca.

En consecuencia a lo planteado en los ítems 14 y 15, se infiere que el directivo en su rol que ejerce dentro de la institución, casi siempre muestra características de un estilo de liderazgo *laissez faire*. Desde esta perspectiva, Prieto (ob. cit.) enfatiza como una de sus características que manifiestan poca participación en los trabajos de grupo y además sus miembros tienen total libertad para adoptar decisiones.

En relación con el ítem 16, se deja ver que el 55,00% respondió siempre percibir que el personal directivo manifiesta confianza en los docentes al momento de delegar funciones. Asimismo, el 20,00% contestó casi siempre. Mientras que el 17,50% selección la opción algunas veces. El 5,00% marcó la alternativa nunca y el 2,50% casi nunca. Sobre este particular, se refleja una tendencia a un estilo de liderazgo carismático. En este sentido, Prieto (ob. cit.) caracteriza a este tipo de líder como una persona que confía en sí mismo y en los demás.

Finalmente, en esta dimensión se tiene el ítem 17. Donde el 35,00% de los docentes encuestados contestó algunas veces el personal directivo lo involucra para tomar decisiones académicas y administrativas. Por tanto, el 25,00% respondió casi

nunca. El 17,50% opinó casi siempre. La opción nunca con el 15,00% y concluye un 7,50% que expresó siempre.

Como puede inferirse de estos resultados, existe la necesidad de fortalecer el liderazgo democrático, sobre todo en lo concerniente a la participación del personal docente en la toma de decisiones. Con base en esta situación, Prieto (ob. cit.) plantea que éste prototipo de líder debe promover un espíritu de trabajo cooperativo, buscar ensalzar labores en equipo y en consenso a fin de conseguir las metas deseadas.

CONCLUSIONES

Considerando los objetivos que se plantearon en este estudio y de acuerdo al análisis de los resultados, surgieron las siguientes conclusiones:

Al diagnosticar la motivación y el estilo de liderazgo que emplea el personal directivo para incentivar a los docentes del Liceo Bolivariano Maestro “Jorge A. Rodríguez” se encontró que los directivos no acostumbran expresar palabras de estímulo de manera frecuente, ni tampoco usan otros mecanismos de incentivación de la labor docente, tales como diplomas o reconocimientos por buen desempeño laboral. Sin embargo, la percepción de los directivos es contraria a estos hechos y ellos opinan que siempre han otorgado reconocimientos a sus profesores.

En cuanto a los factores intrínsecos, se constató que tanto el personal docente como directivo, se encuentran motivados con la tarea que realizan diariamente, debido a que a través de ella crecen en lo personal y profesional. Según Herzberg (citado por Flores, 1998) los factores intrínsecos son de gran importancia para el desempeño exitoso en una tarea y su reconocimiento. El trabajo es visto como una actividad de interés y desafiante, atendiendo al crecimiento y la formación hacia la responsabilidad.

Por otro lado, en los niveles fisiológicos de la motivación, se observó que los docentes y directivos muy poco cuentan con un tiempo, lugar o espacio donde puedan descansar, que les permita reponer energías para continuar su jornada de trabajo. Asimismo, por más que evitan llevarse al hogar actividades que corresponden al trabajo, es común observar que algunas de ellas son trasladadas a la casa para poder culminarlas. Al respecto, González, Montoya y Cendrós (2009),

aseveran que cuando se está motivado se realizan las actividades con mucha satisfacción.

En relación con la seguridad, la cual está comprendida por las condiciones laborales en la estructura física del plantel, se consiguió que en términos generales está en óptimas condiciones. Por otro lado, la mayoría de los docentes siempre participan en las actividades programadas por el liceo, a fin de promover el trabajo en equipo con sus colegas, lo cual permite satisfacer la necesidad de aceptación.

Asimismo, se determinó que el personal directivo manifiesta respeto y estima hacia los docentes de esta institución. Por otro lado, la investigación mostró que los profesores se trazan metas como una forma de autorrealización. De igual manera, alegaron que solo algunas veces le ofrecen talleres, jornadas o actividades que le permitan actualizarse en el ámbito personal y profesional.

Del mismo modo, se constató que los docentes y directivos muestran necesidades de poder y afiliación al considerar su prestigio en la toma de decisiones y al desear relacionarse amistosamente con todas las personas a su alrededor.

Los estilos de liderazgo resultante de esta investigación, fueron el *laissez faire* y carismático. Según lo planteado en esta dimensión, el personal directivo en su papel de guiador manifiesta moderada participación, al igual que se vale del carisma para hacer cumplir los lineamientos en la institución. En tal sentido, los docentes alegan que casi siempre el directivo otorga total libertad para tomar decisiones en el trabajo y por consiguiente, en muchas oportunidades se abstiene de participar en la realización de actividades extracátedras.

Es importante destacar, que la organización por parte del personal directivo es moderada, puesto que un alto porcentaje de las respuestas que expresaron los docentes, se encuentran en casi siempre y algunas veces. Mientras que en el caso de la comunicación escrita o verbal entre los docentes y directivos, se observa que hay una fortaleza por cuanto existen constantemente canales de comunicación entre los entes involucrados.

En resumen, a partir de los hallazgos encontrados se determinó que la motivación expresada por parte de los directivos hacia el personal docente, pudiera ser fortalecida. Por cuanto se manifestó en el estudio pocas acciones de estímulos

hacia los educadores que prestan sus servicios en dicha institución. El liderazgo carismático y el *laissez faire* son los sobresalientes en las gestiones del cuerpo directivo. Por lo tanto, es necesario considerar la importancia que tiene para toda acción humana la motivación y el liderazgo para la proactividad y el bien de la sociedad.

RECOMENDACIONES

Dadas las conclusiones anteriores, se recomienda lo siguiente al personal directivo:

- a) Otorgar reconocimientos al finalizar cada período o lapso escolar, tomando en cuenta el rendimiento y productividad en relación con las actividades académicas y administrativas de los profesores.
- b) Establecer círculos de acción docente, para abordar aspectos que tengan que ver con la motivación, el liderazgo y la gerencia en la actualidad. Así como también, organizar y ejecutar constantemente jornadas, talleres o actividades que fomenten el crecimiento personal y profesional en materia educativa.
- c) Puesto que uno de los estilos de liderazgo predominante es *laissez faire*, se recomienda el establecimiento de mecanismos atinentes a la comunicación. Todo lo anterior, con la finalidad de clarificar los lineamientos en la ejecución de actividades académicas que se realizan en el plantel.
- d) Del mismo modo, se sugiere extender la organización y comunicación en toda la comunidad educativa. Tomando en cuenta al personal obrero, administrativo, docente, representantes hasta los miembros de consejos comunales adyacentes a la comunidad, a fin de propiciar el consenso de opiniones. De igual manera, permitiría reconocer las debilidades y fortalezas de la institución, tomándolas en cuenta para la solución a los problemas suscitados en la misma.
- e) Asimismo, se propone que la gerencia de esta institución impulse medidas que promuevan la participación de todos los docentes en la toma de decisiones y generar así un trabajo en equipo.

- f) Finalmente, se recomienda que en las reuniones del consejo técnico, además de planificar las actividades, involucren en la ejecución de las mismas a todo el personal docente, incluyendo al directivo.

REFERENCIAS

- Díaz, M., Escalona, M., Mendoza, R., Rodríguez, L., Rodríguez, L. y Salazar, D. (2006) *Desarrollo Humano y Universidad. Revista Educare, 10(1)*. 235-255.
- González, N. Montoya, C. y Cendrós, J. (2009) *Liderazgo Trascendental del Docente y la Calidad Motivacional en Estudiantes de Comunicación Social. Revista Educare, 13(3)*. 9-30.
- Flores, C. (1998) *Motivación, Una Alternativa para el Éxito*. Caracas: FEDUPEL.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mc- Graw Hill: México.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2001). *Paradigmas. Métodos de Investigación*. Episteme Consultores Asociados C.A. Venezuela.
- Hurtado, J. (2006). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística*. Bogotá: Colombia. Ediciones Quirón. 4ta. Edición.
- Liscano, E. (2003) *Relación entre la Motivación y el Desempeño Docente en la Unidad Educativa Fe y Alegría "Ana Soto Heroína Indígena" de Barquisimeto*. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico "Luís Beltrán Prieto Figueroa" de Barquisimeto.
- Maldonado, L. (2006). *El Liderazgo del Directivo y la Motivación del Personal Docente de la Unidad Educativa Estadal "Negro Primero" del Estado Lara*. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico "Luís Beltrán Prieto Figueroa" de Barquisimeto.
- Maslow, A. (1943) *A Theory of Human Motivation*. [Documento en Línea] Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow [Consulta: 2008, Julio 04].
- Ministerio de Educación Venezolano (2001-2007). *Plan de la Nación*. Caracas: Autor.

Prieto F, L. (2003). *El Maestro Como Líder*. Imprenta Nacional: Caracas – Venezuela.

Ruíz Lúquez, J. (2006). *Factores que Favorecen el Liderazgo para la Calidad*. Revista: Albor. Asociación de Profesores de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Número 1. (20).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.