



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN: GERENCIA EDUCACIONAL
CONVENIO UPEL RITEC**



**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO
DEL DOCENTE QUE LABORA EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN
INICIAL AUTÓNOMO DEL EJÉRCITO “NEGRA MATEA”**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación, Mención: Gerencia Educacional

Autora: **Vanessa Yenirée. González Pérez**
Tutor: **Luis Manuel Pacheco**

Caracas, Abril de 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana: **Vanessa Yenirée González Pérez**, titular de la Cedula de Identidad N° **V-18.713.721**, para optar al grado de Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional, cuyo título es: **INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE QUE LABORA EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL AUTÓNOMO DEL EJÉRCITO “NEGRA MATEA”**, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador designado.

En la ciudad de Caracas, a los 02 días del mes de Abril de 2018.

Luis Manuel Pacheco
4. 372. 020

DEDICATORIA

A mis padres, las personas a quien más amo en el mundo, mi maravillosa madre por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles.

A mi padre, aunque no se encuentre físicamente sus enseñanzas están dentro de mí ser, me otorgó todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Vanessa

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por protegerme siempre, por guiar mis pasos en el camino correcto, por darme fuerzas para seguir adelante y nunca desmayar.

A mi madre, quien siempre ha estado conmigo cuidándome, velando por mi bienestar, apoyando mi proyecto de vida y enseñándome a perseverar a través de sus consejos, por ser mi mejor amiga, siente y vive conmigo todos mis triunfos y sacrificios.

A mi padre, quien a través del ejemplo me orientó siempre por el camino de la sabiduría, desde el cielo cuida de mí y es dueño de todos mis logros.

A mi hermanita, quien siempre me ha visto como su ejemplo a seguir, impulsándome a ser cada día mejor con su fe en mí, un compromiso que me impulsa a avanzar sin desfallecer.

A mi esposo, por su apoyo incondicional, por impulsarme a aprender cada día, a través de sus consejos y conocimientos, pero sobre todo por su amor que alimenta mis ganas de ser cada día una mejor persona.

A mi tutor por su valiosa guía, asesoramiento, conocimientos y calidad humana, las cuales permitieron hacer posible la elaboración de mi trabajo de grado.

Vanessa

ÍNDICE GENERAL

	pp.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
General.....	10
Específicos.....	10
Justificación.....	10
II MARCO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	12
Bases Teóricas.....	15
Gerencia.....	15
Funciones Gerenciales.....	17
Gerencia Educativa.....	18
Gerente Educativo.....	19
Funciones del Director.....	19
Motivación.....	21
Teorías Motivacionales.....	21
Características.....	29
Tipos.....	30
Desempeño Docente.....	32
Roles o Funciones.....	33
Bases Legales.....	37

III	MARCO METODOLÓGICO	
	Fundamentación Paradigmática.....	40
	Tipo y Diseño.....	41
	Población y Muestra	42
	Sistema de Variables.....	43
	Definición Conceptual y Operacional de Variables.....	43
	Operacionalización de Variables.....	44
	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	46
	Validez y Confiabilidad.....	47
	Validez.....	47
	Confiabilidad.....	48
	Criterios para la determinación de la Correlación.....	49
	Tratamiento de la Información.....	51
IV	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	
	Los Resultados.....	53
	Interpretación de la Correlación entre variables según el rango de sus dimensiones.....	84
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones.....	88
	Recomendaciones.....	90
	REFERENCIAS	92
	ANEXOS	
	A- Instrumento (Cuestionario).....	97
	B- Formato para la Validación del Instrumento.....	100

LISTA DE CUADROS

CUADRO

	pp.
1 Población docente del CEIA del Ejército “Negra Matea”.....	43
2 Definición y Operacionalización de Variables.....	44
3 Operacionalización de Variables.....	45
4 Resultados del Juicio de Expertos.....	47
5 Rangos de Confiabilidad.....	48
6 Determinación de la Correlación.....	49
7 Valores del Coeficiente de Correlación de Pearson.....	50
8 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Creatividad.....	54
9 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Toma de decisiones.....	55
10 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Discrecionalidad.....	57
11 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Cooperación.....	58
12 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Estilo de Liderazgo.....	60
13 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Relaciones Interpersonales.....	61
14 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Delegación.....	63
15 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Manejo de Conflictos.....	64
16 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Comunicación Efectiva.....	66
17 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Supervisión.....	67

18	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Logros.....	69
19	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Reconocimientos.....	70
20	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Capacitación.....	72
21	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Perfeccionamiento.....	73
22	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Planificador.....	75
23	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Facilitador de Aprendizaje Significativo.....	76
24	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Evaluador.....	78
25	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Investigador.....	79
26	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Orientador.....	81
27	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Promotor Social.....	83
28	Correlación entre variables según el rango de sus dimensiones.....	85

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO

	pp.
1 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Creatividad.....	54
2 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Toma de decisiones.....	56
3 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Discrecionalidad.....	57
4 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Cooperación.....	59
5 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Estilo de Liderazgo.....	60
6 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Relaciones Interpersonales.....	62
7 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Delegación.....	63
8 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Manejo de Conflictos.....	65
9 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Comunicación Efectiva.....	66
10 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Supervisión.....	68
11 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Logros.....	69
12 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Reconocimientos.....	71
13 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Capacitación.....	72
14 Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Perfeccionamiento.....	74

15	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Planificador.....	75
16	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Facilitador de Aprendizaje Significativo.....	77
17	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Evaluador.....	78
18	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Investigador.....	80
19	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Orientador.....	81
20	Distribución de Frecuencia y Porcentaje. Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Promotor Social.....	82

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN: GERENCIA EDUCACIONAL
CONVENIO UPEL - RITEC

INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE QUE LABORA EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL AUTÓNOMO DEL EJÉRCITO “NEGRA MATEA”

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación, Mención: Gerencia Educacional

Autora: **Vanessa González**
Tutor: **Luis Manuel Pacheco**
Fecha: **Abril 2018**

RESUMEN

El propósito del estudio fue analizar la influencia de la motivación gerencial en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”. Teóricamente se sustentó en autores como: Ivancevich (1977), Porter y Lawler (1988), Fierro, Fortoul y Rosas (1999), De Sánchez (2001), Serna (2003), Labaké (2005), Robbins y De Cenzo (2005), Chiavenato (2004, 2006), Ramirez (2007), Valdés (2009) y López (2010). Metodológicamente se adoptó un enfoque paradigmático cuantitativo. La investigación fue de tipo descriptiva – correlacional con un diseño de campo. La población estuvo constituida por 40 docentes, por lo que no se utilizó muestra. La técnica utilizada para la recolección de los datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario con una escala Likert de tres alternativas. La validez se certificó por Juicio de Expertos y la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach. La determinación de la correlación se realizó por el Coeficiente de Correlación de Pearson (r), con un resultado de 0,64, indicador de una correlación positiva media. El análisis e interpretación de los resultados se ejecutó utilizando la estadística descriptiva e inferencial. Se concluyó, que la influencia de la motivación gerencial en el desempeño docente a pesar de ser positiva, debe potenciarse en aspectos como la comunicación, relaciones interpersonales entre pares, la supervisión y el reconocimiento al docente por los logros alcanzados en su labor; por ello, se recomienda al personal directivo mejorar los aspectos de la comunicación, las relaciones interpersonales entre ellos y sus colaboradores docentes, propiciar una supervisión empática y fortalecer el reconocimiento a la labor destacada que realiza su personal. Al docente se recomendó, potenciar su función investigativa para la detección y solución de diferentes problemas a fin de lograr una mejor calidad de vida para todos los integrantes de la comunidad educativa.

Descriptor: Gerencia Educativa, Motivación Gerencial y Desempeño Docente.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones sociales requieren el ajuste de sus estructuras operativas y administrativas para adecuarse a los constantes cambios del mundo dinámico en que vivimos. La nueva realidad social, en donde la globalización y la complejidad son cada vez más evidentes, exige que dentro de toda organización, a lo cual no escapan las instituciones educativas, el proceso administrativo debería estar aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, al abordaje de las experiencias novedosas, los ingentes conocimientos científicos y tecnológicos, la motivación y las habilidades de sus miembros en beneficio del desempeño del individuo, el fortalecimiento de la organización y el mejoramiento de la calidad de vida del país en general.

Estos cambios, conllevan la necesidad de una gerencia educativa que ejerza sus funciones de forma efectiva, a manera de minimizar los problemas que están mermando la calidad del proceso educativo en el país, tanto en su plano pedagógico como administrativo y que determinan limitaciones en el desempeño de la labor docente haciéndola poco efectiva, lo cual incide negativamente en el servicio que se presta en el ámbito organizacional en los diferentes subsistemas, niveles y modalidades del sistema educativo nacional bolivariano.

Por todo ello, surge la necesidad de realizar esta investigación, cuyo propósito es analizar la influencia de la motivación gerencial en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea, ubicado en la ciudad de Caracas, Distrito Capital.

Este trabajo se estructuró en cinco (5) Capítulos: en el Capítulo I, se abordó lo referente al planteamiento del problema, los objetivos de investigación y la justificación; en el Capítulo II, se manejaron los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales que sirvieron de soporte epistemológico y jurídico al trabajo; en el Capítulo III, se abordó el marco metodológico a través de la fundamentación paradigmática, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, la confiabilidad y la validez instrumental, el sistema de variables con sus definiciones conceptual y operacional, así como su

operacionalización, el criterio para determinar la correlación de las variables y los procedimientos para el análisis e interpretación de los resultados.

Posteriormente, en el Capítulo IV se realizó el análisis e interpretación de los resultados a través de la Estadística Inferencial, lo cual se mostró en cuadros y gráficos caracterizados por el uso de frecuencias y porcentajes que expresan el aspecto cuantitativo; luego en el Capítulo V, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones y finalmente, se indicaron las referencias, así como algunos anexos, los cuales sirvieron de complemento al trabajo investigativo realizado para clarificar y especificar algunos de sus elementos importantes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A través del tiempo, el estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones ha sido objeto de interés para los gerentes, puesto que los recursos humanos constituyen el elemento fundamental para su funcionamiento al orientar la conducta hacia objetivos y metas, bien sea organizacionales o personales en respuesta a los estímulos internos y externos que reciben en su ámbito laboral.

Por lo tanto, es trascendental no solo captar individuos con los conocimientos, habilidades y destrezas, necesarias para el desarrollo de las actividades, sino además brindarles un ambiente laboral, donde interactúen con los objetivos organizacionales, las expectativas individuales y, al mismo tiempo, canalicen sus conductas motivadas hacia el logro de altos niveles de desempeño. En ese sentido, la motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital en toda institución.

Al respecto, Waterman (1999), señala que “el gerente y las personas que comparten la organización son el principal motor creador de la misma.”. (p.186). Por lo tanto, se infiere que en toda organización se debe contar con una persona capaz de realizar las funciones de gerente con el objetivo de formar, guiar, motivar, evaluar y corregir a sus colaboradores para implementar estrategias que cimenten la función de dicha organización.

Conforme a lo anteriormente mencionado, se infiere que uno de los factores más preciados de cualquier organización escolar por ser el encargado de tomar decisiones, influir en los colaboradores, motivarlos y comunicarse sinérgicamente, es el personal directivo o gerente. Ello implica, que este personal debe conocer y desarrollar sus competencias de liderazgo, su capacidad técnica, su inteligencia social o habilidad para motivar, entender y conducir al personal que está a su cargo; saber en qué momento actuar, cuándo hacerlo todo o solo una parte, lo que implica también la

habilidad para decidir, tener confianza en los subordinados o colaboradores para delegar funciones y comunicarse efectivamente entre ellos, logrando que el personal a su cargo desempeñe en forma eficiente su trabajo.

En los tiempos actuales, el director como gerente juega un papel primordial en el desarrollo organizacional, dado que según Koontz, Weihrich y Cannice (2005), “proporciona una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo”. (p.29), De allí, que la acción del gerente es determinante para el funcionamiento organizacional y la consecución de sus objetivos y metas.

En el ámbito educativo, el recurso humano docente encabezado por su gerente o director representa un factor muy importante para alcanzar los objetivos planteados y es determinante para lograr el funcionamiento eficaz y de calidad de la institución. Al respecto, Borjas y Vera (2008), señalan que:

Las organizaciones educativas poseen un conjunto de recursos y técnicas, que el personal directivo utiliza y ejecuta a fin de darle viabilidad a las acciones que en ellas se generan, por lo tanto, la gerencia educativa es el conjunto de roles y funciones académicas y administrativas, cumplidas por el director de esa institución con el propósito de satisfacer necesidades y por ende obtener los propósitos planificados en la institución (p.74).

Ello implica, que los directivos de las instituciones educativas juegan un papel fundamental en todos los aspectos concernientes a una organización, puesto que, como gerentes tienen la responsabilidad de intervenir en la modificación del comportamiento organizacional con el objetivo de integrar de manera armónica y efectiva a todos los participantes en el proceso educativo; esta integración genera la recuperación de la credibilidad ciudadana y el apoyo de la comunidad en la gestión gerencial.

En ese orden de ideas, Ruiz (1992), expresa, que “en las instituciones educativas los objetivos se obtienen a través del personal que labora en ella, debiendo tener el director competencias para planificar, coordinar, evaluar, comunicar, motivar y controlar”. (p.78). Es decir, el director debe esforzarse para lograr los objetivos de la institución, ordenando el trabajo con los miembros de ella, motivando e

involucrando a cada uno para el logro de la meta principal y planificada: formar ciudadanos aptos para la vida en democracia, la paz, la inclusión y la convivencia.

En la actualidad, el docente orienta la conducta hacia objetivos y metas, bien sea organizacionales o personales, en respuesta a estímulos internos y externos; es de esta manera, que la motivación se define para el estudio, según Robbins y De Cenzo (2005), como: “La disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales, conociéndolas por la capacidad de esfuerzo por satisfacer algunas necesidades individuales”. (p.288); es decir, que se conforma por factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana y por lo tanto se relaciona con el desempeño laboral, determinado este último, de acuerdo con lo planteado por Imbernon (1994), como “uno de los indicadores de eficiencia dentro de las instituciones educativas, por ser el eje central del proceso enseñanza – aprendizaje”. (p.3).

De acuerdo con lo expuesto, Díaz y Hernández (2006), señalan que:

Las instituciones deben cambiar su enfoque de afianzar solamente la información teórica y planes, por aquellos de involucrar tanto las necesidades del estudiantado como las del profesorado, para solucionar los problemas que se puedan presentar con facilidad, así como también la estimulación y motivación a sus labores para lograr un fin común: Educar con calidad. (p.16).

Dentro de esta concepción, la autonomía profesional va unida al compromiso social de transformar la realidad educativa. Es por ello, que para que el docente sea exitoso es necesario que exista un adecuado desempeño; por tal motivo, el éxito que puede tener una organización educativa al alcanzar sus objetivos y satisfacer las obligaciones sociales, depende en gran medida del desempeño de sus docentes, tanto en el nivel gerencial como en el nivel operacional o de aula.

En este sentido, el gerente de las instituciones educativas debe promover acciones que conduzcan a sus integrantes hacia la ejecución de su labor de manera abierta, integradora en cuanto a conocimientos, potenciadora de las relaciones grupales, fortalecedora de los valores éticos orientados al cambio por medio de la motivación al logro, a través de incentivos laborales y reconocimientos al desarrollo

eficiente de su trabajo, la estimulación de la creatividad y el ofrecimiento de espacios para su crecimiento personal y profesional, así como el compartimiento de las tomas de decisiones a fin de procurar el intercambio de experiencias constructivas en el plano pedagógico.

En atención a lo planteado, Bracho (2005), expresa lo siguiente:

Se evidencia de manera trascendente, el papel que tiene el gerente en la administración de las organizaciones mediante la creación de condiciones que propicien perseverancia para el alcance de las metas trazadas, dado que el éxito de las instituciones, está asociado con el éxito de su gente para que pueda lograrse así el cumplimiento de sus objetivos. (p.222).

Considerando estos parámetros, las políticas educativas en Venezuela están orientadas al mejoramiento de la calidad e incremento de la cobertura y modernización de las estructuras administrativas del sistema educativo, a través de la revisión y reforma de todos sus subsistemas, niveles y modalidades. Algunas medidas están dirigidas a mejorar la calidad humana de los líderes que guían las instituciones escolares, incluso dándole apoyo con la formación de consejos educativos y otras políticas, a fin de lograr mayor accesibilidad y contacto con la comunidad, con los docentes y con los alumnos.

Esta modernización, ha transformado progresivamente la gestión de la dirección y el conjunto de interacciones que se establece en las instituciones educativas. De allí, que, Graffe (2005), señale que la gerencia educativa “ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio”. (p.487).

Estos cambios, conllevan la necesidad de una gerencia educativa que ejerza sus funciones de forma efectiva, con un líder eficaz, a manera de minimizar los problemas que están mermando la calidad educativa en el país, tales como el desmejoramiento del desempeño docente, la apatía laboral, la inconsistencia del sentido de pertenencia, la desmotivación producto de los pírricos salarios y

disminución del prestigio social para tan alta misión, la injerencia de multiplicidad de factores políticos y sociales en el desarrollo profesional de carrera, así como diversos problemas administrativos para un desempeño motivador de la labor docente que inciden negativamente en la calidad del servicio que se presta.

Por ello, la dirección o gerencia educativa no puede concebirse simplemente como una idea de la organización escolar o como una simple práctica orientada al logro eficiente de resultados a partir de unos objetivos previamente determinados; ella tiene que visualizarse en cómo llevar una institución al logro eficiente y efectivo de sus objetivos, y no cabe duda, que en la medida en que el personal miembro de toda organización se sienta motivado e identificado con la misma, estará en la disposición de ejecutar de manera exitosa su desempeño y de esta manera, compartir la responsabilidad del éxito obtenido por la institución en la cual labora.

En el ámbito docente venezolano, las motivaciones o incentivos laborales están limitados, dado que se considera como uno de los gremios menos favorecidos tanto en materia salarial (salarios pírricos), así como en reconocimiento profesional (la profesión más invadida por profesionales de otras carreras). Por tales razones, en opinión de Ivancevich (1997), se señala que:

La motivación es fundamental porque tiende a satisfacer muchas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, tales como: el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva. (p.204).

De lo anterior, se deduce que la motivación es un proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico; es decir, la motivación es un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo, la cual es

modulada por los conocimientos que posee, la necesidad de crecimiento y la satisfacción personal.

Por ello, se debe considerar que el incentivo es importante para que el individuo pueda desempeñar su labor con confianza, reafirmando el conocimiento sobre lo que hace. Dentro de ese marco referencial, Borjas (2003), señala que “Las organizaciones deben preocuparse por crear condiciones favorables para que sus empleados desarrollen sus competencias. Adquirir nuevas competencias no es una actividad anterior o aparte del trabajo; se realiza en el transcurso del mismo y mediante éste”. (p.66). En líneas generales, son las organizaciones, en este caso las instituciones educativas, las que deben preocuparse, para que este desarrollo de competencias se lleve a cabo y explotar esas capacidades planificando actividades de formación, actualización, capacitación y perfeccionamiento en áreas específicas para lograr un comportamiento organizacional eficiente y eficaz, que ponga a las organizaciones, especialmente a las educativas, en la vanguardia de la transformación social.

Evidentemente, tal como expresa Chiavenatto (2004), “la motivación representa un elemento indispensable y su relación con el desempeño laboral, satisfacción y la productividad la convierten en el motor de arranque del comportamiento organizacional”. (p.182). Por consiguiente, los factores de la motivación laboral constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones educativas; razón por la cual, la gerencia de estas instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares o insatisfacciones percibidas en los docentes

En el marco de lo planteado, la investigadora, quien forma parte del personal docente que allí labora, ha observado que en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, como producto de conversaciones, reuniones informales y en los Consejos de docentes, así como por sondeos de opinión con los pares, que las estrategias de motivación desarrolladas por el equipo directivo del

Centro presentan algunas debilidades en cuanto a su efectividad, debido a factores situacionales como:

a) La comunicación poco efectiva, generadora de distorsiones o barreras comunicativas como falta de claridad acerca de aspectos referentes a la planificación de actividades y a la trasmisión efectiva de informaciones precisas emanadas desde esas instancias.

b) La imposición de patrones de actuación para el desempeño laboral, afectando la autonomía funcional del docente.

c) Poca efectividad en la realización del acompañamiento pedagógico, el cual se caracteriza por ser regulador y nada empático o sensible a las necesidades del docente.

d) Falta de control o supervisión, dada la no revisión a tiempo de planes y proyectos de las actividades pedagógicas pautadas por los docentes para su reformulación y adecuación cuando se requiera.

e) Presencia de dificultades en las relaciones interpersonales que caracterizan las relaciones sociales, tanto entre directivos y docentes como entre pares, generando arbitrariedades e irrespeto, lo cual denota la existencia de poca armonía en el entorno laboral.

f) Escaso reconocimiento a la creatividad y al trabajo docente bien ejecutado, lo que produce una limitada generación de aportes a la realización efectiva o logros de las tareas pedagógicas e inconsistencia en el cumplimiento de las responsabilidades administrativas de varios docentes.

Con base en estas situaciones, surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo es la motivación ejercida por el personal directivo del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”?

¿Cuáles son las características del desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”?

¿De qué manera influye la motivación ejercida por el personal directivo en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”?

Estas interrogantes, conducen a formularse los siguientes objetivos de investigación:

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Analizar la influencia de la motivación ejercida por el personal directivo en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, ubicado en Caracas, Distrito Capital.

Objetivos Específicos

- Describir la motivación ejercida por el personal directivo del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, ubicado en Caracas, Distrito Capital.
- Caracterizar el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, ubicado en Caracas, Distrito Capital.
- Determinar la influencia de la motivación ejercida por el personal directivo en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, ubicado en Caracas, Distrito Capital.

Justificación

Resulta indudable, que las organizaciones alcanzan el éxito a través de los logros laborales de cada uno de los miembros que trabajan en ella, en virtud de la realización efectiva de su trabajo al alcanzar los objetivos institucionales establecidos.

Por lo tanto, esta investigación se justifica desde el punto de vista institucional, porque presentará insumos que pudieran permitirle al personal directivo del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, ejercer la motivación de manera efectiva para abordar los problemas detectados en la institución antes citada, a fin de potenciar el desempeño del docente que allí labora, al tomar medidas correctivas tendientes al logro de la satisfacción personal y profesional de sus colaboradores fundamentales y generar así, un impacto a todos los niveles de la organización, interrelacionando a sus miembros de manera positiva e integradora.

Laboralmente, permitirá a los docentes realizar una revisión del desempeño que su labor demanda, para el desarrollo efectivo de las actividades insertas en su loable accionar, en pro de la formación integral del educando del nivel de Educación Inicial.

Desde el punto de vista social y, dado que el recurso humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización o institución educativa, incidirá en la calidad de la educación impartida para que sea eficiente y se puedan manejar pertinentemente los aspectos atinentes a la promoción social e integración comunitaria docente.

Académicamente, este trabajo podría servir como aporte al proceso de investigación en la realización de otros trabajos similares, que persigan ahondar sobre los temas aquí tratados, al ofrecer una aproximación a la realidad, vinculada con los requerimientos de la organización educativa moderna en relación con la motivación y el desempeño de su personal docente. Asimismo, temáticamente se inscribe dentro de la línea de investigación sobre Gerencia Educacional que se desarrolla en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

En este Capítulo, se hace mención a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que la sustentan, así como el basamento legal que jurídicamente la soporta.

Antecedentes

En primera instancia, se consideró el trabajo de Grado de Maestría realizado por Giménez (2012), el cual fue presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua, denominado: *“Propuestas de Estrategias de Motivación del Rol Docente en Educación Básica”*. El estudio tuvo como propósito proponer un plan de estrategias de motivación para potenciar el rol docente en la Educación Básica del Municipio Palavecino del estado Lara. El trabajo se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible, sustentado en una investigación de campo de carácter descriptivo, cuya población fue finita con la participación de cincuenta y cuatro (54) docentes que prestan servicio en las escuelas básicas del Municipio Palavecino del estado Lara.

Concluye la investigadora, en que la mayoría de los encuestados se encuentran en las categorías media y baja en cuanto a sus necesidades motivacionales según las labores que realizan, ya que los factores motivacionales intrínsecos como la autoestima, seguridad, logro, afiliación y poder tienen un mediano nivel de satisfacción y a esto se suman los factores motivacionales externos o extrínsecos: incentivos, reconocimientos, expectativas, satisfacción, entre otros; los cuales tampoco quedan satisfechos en el personal docente que labora en las escuelas básicas del municipio, generando entre diversos aspectos: la presencia de apatía, negatividad, poco reconocimiento a su labor, ausentismo laboral, bajo sentido de pertenencia, sentimientos de desagrado e insatisfacción, así como poca efectividad

comunicacional entre pares y el personal directivo. Estos resultados justificaron plenamente el diseño de una propuesta de estrategias de motivación.

Este trabajo guarda relación con la presente investigación, porque permite visualizar los diversos factores motivacionales que impulsan la labor docente en una comunidad educativa y la intención manifiesta de superar las debilidades presentadas por el personal docente que allí labora a fin de potenciar su desempeño, lo cual constituye la intención final de esta investigación.

En segunda instancia, se referencia a Hernández (2013), quien presentó en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Instituto Pedagógico de Barquisimeto, una investigación denominada: *“Estrategias gerenciales para mejorar la calidad de desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la parroquia Tamare del Municipio Mara del estado Zulia”*. Para realizarla, el autor utilizó metodológicamente una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo, no experimental, manejó una muestra de doce (12) directores y cuarenta (40) docentes de las escuelas públicas y privadas que funcionan en la parroquia Tamare del Municipio Mara del estado Zulia, concluyendo que la competencia estratégica, la analítica e innovadora resultaron débiles, pues existen fallas en los directivos en cuanto al esclarecimiento de dudas de sus subordinados en el momento preciso, y también al corregir las acciones que no tengan un nivel alto de calidad, igualmente en la incentivación al personal hacia una permanente innovación pedagógica en función de garantizar la calidad educativa. Sin embargo, pudo detectarse que se presentan fortalezas en la competencia comunicativa, pues resultó favorecida en los resultados, y es por ello, que algunas veces se propician estrategias para mantener buena comunicación.

Su relación con esta investigación, estriba en el hecho de que muestra cómo se pueden utilizar estrategias gerenciales para fortalecer el desempeño del docente en las distintas instituciones educativas analizadas, lo cual genera soportes teóricos que se pueden utilizar para la conformación referencial de este trabajo.

Seguidamente, se señala a Román (2013), quien realizó una investigación titulada: *“Influencia del Gerente Educativo en la Motivación y el Desempeño*

Laboral del personal docente de las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida”, la cual presentó en la Universidad del Zulia, para optar al título de Magister en Gerencia Educativa. La investigación tuvo como finalidad analizar la influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente en las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida.

Para lograr tal propósito, se realizó un estudio descriptivo- correlacional, con un diseño no experimental-transeccional, puesto que no se manipulan las variables, y es de campo, debido a que la recolección de la información se realizó directamente en el lugar donde se aprecian las situaciones de estudio. La muestra poblacional estuvo constituida por tres (3) directores y veinticuatro (24) docentes que laboran en las Escuelas Nacionales Bolivarianas: “Cacute”, “Luis Orlando Monsalve” y “Mucuchache”, ubicadas en el Municipio Rangel del estado Mérida.

La recolección de la información se realizó mediante la utilización de la técnica de la encuesta, que permitió el contacto directo con la población en estudio, mediante dos cuestionarios contentivos de treinta y seis (36) ítems cada uno, con cinco (5) escalas de alternativas. La validación de los instrumentos se determinó a través de la validez de contenido, los mismos fueron sometidos a la revisión de cinco (5) expertos, quienes expusieron las observaciones pertinentes para su adecuación.

Los instrumentos se aplicaron, tabularon y analizaron a través de la estadística descriptiva. Igualmente, se construyó una tabla de distribución de frecuencias para cumplir con dicho análisis. Los resultados obtenidos permitieron concluir que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta de una comunicación efectiva, baja presencia de estímulos y recompensas, poca estimulación laboral, poca capacitación y actualización de conocimientos; esto ratifica de manera categórica que el gerente educativo descuida y no toma en cuenta totalmente los niveles y dimensiones motivacionales; así como también los factores actitudinales del desempeño laboral que estimulan al docente dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales. Se recomendó al gerente educativo capacitar al personal docente, fortalecer el proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de actualización y

perfeccionamiento a sus miembros, valorar su trabajo, incrementar las recompensas y mejorar las políticas de ascenso.

La relación con este trabajo, está determinada por la posibilidad de poder revisar los parámetros de la motivación utilizados por los gerentes educativos en diferentes instituciones para potenciar el desempeño laboral docente, los cuales son los tópicos fundamentales de esta investigación.

Finalmente, se consideró al trabajo de Tablero (2015), el cual fue una investigación presentada en la Universidad “Rafael Belloso Chacín” del estado Zulia, titulada: *“Plan de estrategias gerenciales basado en la motivación del director para potenciar el desempeño docente en la etapa preescolar de las escuelas básicas públicas del Municipio Libertador del estado Zulia”*. La investigadora utilizó un diseño de proyecto factible sustentado en una investigación de campo, de carácter descriptivo, atendiendo a una población de trece (13) directivos y treinta y seis (36) docentes de las ocho (8) escuelas básicas públicas que manejan la etapa preescolar en el Municipio Libertador del estado Zulia, llegando a concluir lo siguiente: La motivación empleada por los gerentes de las escuelas públicas insertas en la investigación, presenta rasgos débiles que los limitan en cuanto a desarrollar competencias gerenciales, en términos de lograr mayor pertinencia, eficacia y efectividad en la motivación al personal docente bajo su dirección para el logro de una práctica pedagógica más eficiente.

En virtud de ello, se recomendó aplicar el plan propuesto para actualizar a la gerencia en el marco del manejo de las estrategias gerenciales motivacionales, a fin de que puedan potenciar el desempeño del docente de dichas instituciones.

La investigación anteriormente señalada, tiene relación con el presente estudio, porque permitirá sustentarlo referencialmente, en virtud de que sus resultados así como también algunos basamentos de teorías expuestas por diversos autores consultados respecto a la motivación y al desempeño laboral serán de gran aporte, debido a la señalización de la aplicación y ejecución de nuevos mecanismos basados en innovaciones destinadas a propiciar adecuadas competencias por parte del personal directivo en la búsqueda de medidas motivadoras, las cuales unifiquen criterios de

actuación y donde cada miembro de la organización se sienta copartícipe en asumir responsabilidades consigo mismo y con los demás para crear un funcionamiento organizacional favorable y productivo.

Bases Teóricas

Al respecto, se abordaron los fundamentos teóricos esenciales para el desarrollo de la investigación. Ellos son:

La Gerencia

La gerencia, de acuerdo con la concepción expuesta por Ramírez (2007), puede definirse como: “El conjunto de acciones o funciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa”. (p.14); ello implica, que la gerencia es la forma en que se conduce a una organización hacia el logro de sus objetivos, a través de un conjunto de funciones a realizar en el marco operativo; es decir, por medio de la planificación, organización, dirección y control.

Asimismo, Krygier (2004), expresa que:

Existen tres aspectos claves al definir la gerencia, en primer lugar la coordinación de recursos de la organización; la ejecución de funciones gerenciales o administrativas, como medio para lograr la coordinación y tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir, donde se quiere llegar o que es lo que se desea lograr. (p. 22).

Por consiguiente, el gerente debe promocionar un liderazgo efectivo, dando la oportunidad al personal que dirige, de participar de forma voluntaria ya sea en la planificación, la toma de decisiones y solución de problemas, para así enrumbarse al logro de los objetivos previamente establecidos por la organización. De allí, que la gerencia cumple diversas funciones, porque la persona que desempeña el rol de gerente debe desenvolverse como administrador, líder, motivador, supervisor, entre otras actividades establecidas para el desarrollo efectivo de su gestión.

Funciones Gerenciales

Las funciones gerenciales están enmarcadas dentro de un ciclo de actividades que se repiten constantemente en cualquier organización sin importar su naturaleza. De allí, que diversos autores han hecho referencia a ellas desde su visualización como un proceso; a saber:

- a) La *Planificación*, se da como uno de los procesos anteriores a cualquier actividad, proporcionando la direccionalidad para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales; por lo tanto, según Matute (1998), consiste en “la formulación de estrategias administrativas, políticas, programas, objetivos y metas relacionadas con las actividades de diagnóstico de las distintas situaciones que se presentan dentro del contexto institucional”. (p.32). En este sentido, el gerente debe generar planes con base en los objetivos que desea alcanzar, y proyectar en ellos una serie de cualidades. Es decir, que se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier director.
- b) La *Organización*, Stoner y Wankel (2000), definen al proceso de organizar o la llamada función de organización como “la forma en que el trabajo se ordena y se asigna entre los miembros de la institución, de modo que se logren eficientemente las metas”. (p.267). Es decir, que mediante la organización se determina y establece la estructura institucional, los procedimientos a seguir, los recursos necesarios y el aseguramiento de que las actividades se cumplan puntual y exactamente.
- c) En cuanto a la función de *Dirección*, esta es definida por Katst y Rosenweig (2000), como “la función que consiste en trabajar directamente con la gente, para que los miembros de la organización actúen de modo contributivo al

logro de los objetivos, a través de la motivación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones”. (p.123). De la Dirección depende el éxito o fracaso de la organización. Por ello, Koontz y Fulmer (1998), sostienen que “los gerentes son responsables de diseñar y mantener un medio ambiente donde aquellos bajo su mando puedan trabajar juntos con eficacia”. (p.281). Esta función comprende la delegación de autoridad, el ejercicio de un estilo de liderazgo participativo, una comunicación efectiva, la toma de decisiones compartidas, así como la estructuración de las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, según el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

- d) La última función gerencial es el *Control*, la cual según Chiavenato (2004), “permite determinar qué se está realizando y cómo se está aplicando lo planificado; esto implica evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas para adecuarlo con los planes establecidos”. (p.218). Por lo tanto, se infiere que el control es sumamente importante, pues solo a través de él se logra precisar si lo realizado se ajusta con lo planificado, así como también permite comprobar dónde ocurren las fallas y quién es el o los responsables de ellas, asegurando que se tome alguna acción correctiva pertinente para adecuar la situación a lo planificado.

Gerencia Educativa

Al referirse a la Gerencia Educativa, Serna (2003), plantea al respecto que, ella puede definirse como:

El proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la institución educativa y sus relaciones con el entorno, con miras a lograr los objetivos organizacionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad a fin de ofrecer un servicio de calidad. (p. 45).

Lo señalado en la cita anterior, refleja el deber ser de la gerencia educativa, dado que en ella se destaca la labor que le es inherente en cuanto a guiar al personal

docente en el desempeño de sus funciones; para lo cual, debe proveer la conducción institucional hacia la realización de un trabajo efectivo con la cooperación del equipo que dirige. En el campo de las instituciones educativas, una buena gestión gerencial se mide por el cumplimiento de objetivos y metas, donde los gerentes deben desarrollar múltiples funciones, indispensables para lograr resultados satisfactorios.

El Gerente Educativo o Director

El gerente es un elemento clave en el éxito organizacional, contribuye con el crecimiento de la misma, lo que le obliga a planear y actuar estratégicamente. En ese sentido, Adair (2003), considera que:

Un gerente educativo debe poseer características de líder o modelo para dirigir al grupo hacia la ejecución de tareas; también el gerente debe ser un gran comunicador para divulgar con fines corporativos la información dentro de la organización y proyectarla a todos los grupos que integran la comunidad educativa. (p.49).

Ello implica, que el gerente de las instituciones educativas debe promover un proceso que implique la coordinación de todos los recursos disponibles, ya sean humanos, físicos, tecnológicos y financieros, para que a través de los procesos gerenciales: planificación, organización, dirección y control, se logren los objetivos previamente establecidos para el funcionamiento efectivo de la institución.

Funciones del Director

De acuerdo con lo señalado por López (2010), las funciones del Director de las instituciones educativas, básicamente son las siguientes:

- Planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativas de una unidad educativa.
- Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
- Evalúa el desempeño del personal docente.
- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.

- Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la institución.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y los reglamentos que rigen el centro educativo.
- Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel.
- Gestiona ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación, la documentación relacionada con el área.
- Elabora y lleva el control de las estadísticas.
- Organiza y participa en talleres de actualización académica.
- Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.
- Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño, niña, adolescente y/o adulto.
- Elabora y presenta el plan de actividades ante la el Distrito Escolar y la Zona Educativa.
- Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
- Rinde cuenta periódicamente al supervisor sectorial del Ministerio del Poder Popular para la Educación y recibe información sobre actividades y normativas emanados por este organismo, rector del sistema educativo nacional.
- Estudia conjuntamente con el psicólogo u orientador los casos de niños especiales.
- Participa como miembro principal en los Consejos Educativos.
- Supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipo.

Este marco operativo, permite al Director liderar y dirigir la institución pertinentemente, gestionar las relaciones interpersonales entre los miembros de la

institución y procurar el trabajo en equipo para enfrentar los desafíos internos que en toda institución educativa se plantean.

La Motivación

Robbins y De Cenzo (2005), definen a la Motivación como: “la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo, a fin de lograr las metas organizacionales, conociéndola por la capacidad de esfuerzo por satisfacer algunas necesidades individuales”. (p.288). Sobre la base de las ideas expuestas en esta definición, se entiende que la motivación está referida a estados internos de la persona, lo cual hace que gire su comportamiento hacia fines comunes, encaminados hacia la satisfacción de necesidades, desarrollando impulsos, producto del contexto cultural en el que viven, lo cual afecta sus trabajos y sus vidas.

Teorías Fundamentales de la Motivación

El tópico de la motivación ha sido abordado por diversos autores; en ese sentido, se indican las más puntuales y reconocidas teorías que como aspectos de interés fundamental para la investigadora respecto a este tópico, se trabajará en la investigación:

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1943)

Esta teoría ha sido ampliamente utilizada por los investigadores en el campo de la motivación. Este famoso modelo puntualiza que la motivación del individuo se fundamenta en la voluntad de satisfacer sus necesidades, identificando una jerarquía de cinco necesidades, comenzando desde las necesidades fisiológicas llegando hasta las más altas, a saber, la autorrealización. Por ello, Cohen (1994), revela que “cada necesidad inferior debe ser satisfecha antes de que el individuo pueda percatarse o desarrollar la capacidad de satisfacer las necesidades que ocupan un lugar más importante que ésta” (p.154). Es decir, que las necesidades se irían satisfaciendo de acuerdo con la posición en la jerarquía que Maslow categorizó en un orden ascendente de la siguiente manera:

- a) *Necesidades fisiológicas*: Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza. Los seres humanos necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar. Una persona que careciera de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente, sentiría con más fuerza el hambre física antes que cualquier otra necesidad.
- b) *Necesidades de seguridad*: En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. No es fácil vivir permanentemente a “la intemperie” y de ahí que busquemos mínimos que nos den seguridad.
- c) *Necesidades de amor, sociales*: Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, etc. Somos “animales sociales” y necesitamos relacionarnos con los demás para poder desarrollarnos como personas. Por ejemplo, cualquiera que participa en una organización, junto al cumplimiento de una serie de objetivos, también pretenderá relacionarse con otros que compartan esos mismos ideales. El formar parte de una determinada organización sirve como elemento de referencia y comparación social.
- d) *Necesidades de estima*: Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o de autoestima, que implica también la estima de otros. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto. Por ejemplo, ¿por qué existe en el Primer Mundo una preocupación, a veces distorsionada, sobre la autoestima? Si millones de personas tienen como único objetivo conseguir algún alimento, ¿se plantearán problemas de autoimagen o realización personal?
- e) *Necesidades de autorrealización*: El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a

otro. Unos pueden realizarse plenamente siendo un buen padre o madre, otros colaborando en proyectos solidarios o en su faceta profesional.

Teoría Bifactorial de Herzberg (1959)

Herzberg estudió acerca de la relación entre las actitudes laborales y la productividad. Es decir, estudió sobre lo que la gente quería en su trabajo, pidiendo que las personas describieran situaciones en las que se hubieran sentido bien o mal con su puesto. Este investigador encontró grupos separados y distintos de factores asociados con la satisfacción y la insatisfacción laboral.

En ese sentido, Kinicki y Kreitner (2003), señalan que la satisfacción laboral, “estaba más frecuentemente asociada con el logro, el reconocimiento, la capacidad del trabajador para el aprendizaje o desarrollo personal (capacitación), las características del puesto, la responsabilidad del trabajador por los resultados y el progreso”. (p.164); estos factores se relacionan con el contenido de la tarea desempeñada -factores motivadores- ya que se asociaban con un gran esfuerzo y buen rendimiento. De esta manera, los gerentes pueden motivar a su personal tomando en cuenta estos factores motivacionales.

Por la otra parte, se determinó que la insatisfacción laboral se vinculaba al contexto o al entorno laboral, entre estos aspectos se encontraron la política y la administración de la compañía, supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con un supervisor y las condiciones físicas de las instalaciones de trabajo y el estatus. Estos factores fueron denominados como factores de higiene.

En relación con la dimensión: Factores Motivadores (Motivadores Intrínsecos), el empleado motivado intrínsecamente, muestra conductas de trabajo aplicables a consecuencias derivadas del trabajo mismo. Caviedes (1990), afirma que: “En general, el logro se relaciona a la necesidad de utilizar todo el potencial, al deseo de las personas por investigar, triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades”. (p.53). Las personas están más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento; es decir, tienen la

oportunidad de realizar su trabajo adecuadamente y se les reconoce el esfuerzo. De allí que D'Souza (2000), defina al reconocimiento como:

La gratitud (o inclusive los cumplidos) que los individuos reciben por sus realizaciones o metas alcanzadas. Las personas suelen asociar el reconocimiento con las realizaciones, siendo éstas los logros, la ejecución exitosa y la visualización de los resultados del trabajo hecho. (p.112).

Bajo este enfoque, Davis y Newstrons (2003), señalan que “la fijación de metas, como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos”. (p.136). Estos elementos son: (a) aceptación de la meta, (b) la especificidad, (c) el reto y (d) la retroalimentación. La aceptación de la meta es primordial, ya que según estos autores, la meta debe ser entendida y aceptada por los trabajadores, de otra manera, será difícil de alcanzar.

Por otro lado, las metas deben ser específicas, claras y susceptibles de evaluación como sea posible para que los trabajadores sepan cuándo se ha alcanzado la meta y así poder medir su propio progreso. Respecto a los retos, los precitados autores aseveran que los trabajadores “trabajan con mayor energía cuando tienen metas difíciles que cuando tienen metas fáciles”. (p.137); sin embargo, deben ser factibles y alcanzables por el empleado y por la organización. Finalmente, la retroalimentación es necesaria, porque el trabajador requiere un feedback (retroalimentación) sobre la manera en que se está desempeñando y así medir qué tanto éxito tiene. Este último elemento fomenta un mejor trabajo y la retroalimentación autogenerada es una herramienta motivacional particularmente poderosa.

Respecto a la Capacitación, Davis y Newstrons (op.cit), precisan que esta consiste en “el aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un trabajo”. (p.138). La capacitación y el adiestramiento que los líderes de una institución o empresa deben darle a sus empleados son constantes en lo que respecta a los nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden

facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma, este factor es necesario y muy importante.

Asimismo, señalan los beneficios que logra una organización que se capacita: (a) altas tasas de innovación y adaptabilidad; (b) respalda a sus empleados en el aprendizaje continuo; (c) asegura a las personas que en la organización trabajan, disponer de altos niveles de competencias, se crea una cultura organizativa que proporciona un entorno abierto, seguro y de confianza a sus miembros y por supuesto, es una fuente de motivación para el individuo.

Las condiciones de trabajo, según De Sánchez (2001), se refieren a “todas aquellas condiciones ambientales que regulan la actividad laboral”. (p.46). Toma en cuenta la infraestructura de la organización, los equipos utilizados, el mobiliario, y otros instrumentos auxiliares de trabajo, así como su disposición y dimensiones. La disposición del puesto de trabajo depende de la amplitud del área donde se realiza el trabajo y del equipo disponible. Un asesor académico estará satisfecho de laborar en unas condiciones laborales óptimas: infraestructura acorde a la capacidad de estudiantes y que cumpla con los requerimientos de seguridad e higiene industrial, oficinas adecuadas para la atención al estudiante, buena iluminación, mobiliario y equipos, entre otros.

Por otro lado, De Sánchez (op.cit), precisa que “el salario constituye el hecho de que los individuos necesiten ver los resultados de sus propios esfuerzos, ayuda a explicar por qué el salario no siempre funciona como elemento motivador”. (p.50). No significa que las personas no desean más dinero, sino que ellas saben que los salarios son relativamente los mismos para ciertas posiciones, en cualquier organización. Los salarios influyen en los individuos para buscar trabajo. Pero, cuando ya son empleados, ellos tienen mayor motivación en el sentido de trabajar por la realización personal, el reconocimiento, el aumento de sus responsabilidades y su propio progreso.

En otro contexto, la Supervisión, está relacionada con la competencia y la justicia ejercida por los jefes inmediatos y es definida por De Sánchez (op.cit), como: “la competencia o habilidad técnica de los supervisores en el desempeño del cargo”

(p.52). La mala voluntad de los jefes al delegar responsabilidades o preparar a las personas para mayores responsabilidades, encaja en esta categoría; también están incluidos los jefes exageradamente críticos, severos y exigentes, que los empleados consideran incompetentes para trabajar con las personas.

Con respecto al estatus, Davis y Newstroms (op.cit), precisan que “es el rango social del individuo dentro de un grupo, es el prestigio, la categoría, la admiración con que son vistos”. (p.153). Es un símbolo de la magnitud del reconocimiento, el respeto y la aceptación concedidos a una persona.

Entre las fuentes del estatus, se identifican: la educación y el nivel del trabajo, el tipo de trabajo que desempeña, el pago, las condiciones laborales, entre otras. El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencia de su ocupación. El prestigio de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella. Una ocupación posee mayor estatus que otras y la persona en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. Dentro de una misma ocupación, la motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa.

De Sánchez (op.cit), revela la clave para entender esta teoría, dado que señala la existencia de un punto medio cero entre la insatisfacción y la satisfacción, al precisar que ello ocurre cuando “un empleado tiene buenas condiciones de supervisión, sueldo y trabajo, pero una tarea tediosa y con pocas oportunidades de progreso. La persona no tiene insatisfacción (por los buenos factores de higiene) ni satisfacción (por la falta de motivadores)”. (p. 165).

En consideración con lo expresado en esta cita, si el gerente tiene el propósito de motivar a su equipo de trabajo, debe enfocarse en los factores propios de la tarea, generando oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad, logros y capacitación; en otras palabras, brindar remuneración intrínseca para los individuos.

Teoría de la Necesidad de Mc Clelland (1961)

Según Ivancevich (1997): “la teoría de Mc Clelland sostiene que se dan variaciones en la medida en que una de estas necesidades, o una combinación de las mismas, determina la motivación de las personas para una determinada conducta”. (p.445). Mc Clelland propuso la teoría de las tres necesidades: (1) necesidad de logro, (2) necesidad de poder y, (3) necesidad de afiliación. Definiendo cada una de estas necesidades, de la siguiente manera:

- 1) *Necesidad de Logro*: es el deseo de llevar a cabo algo difícil. Implica el impulso que siente una persona de alcanzar objetivos definidos. Ello implica, lograr algo difícil. Dominar, manipular, u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Hacer esto, lo más rápido e independientemente posible. Superar obstáculos y conseguir un alto estándar. Sobresalir por uno mismo. Rivalizar y superar a otros. Incrementar el amor propio mediante un afortunado ejercicio del talento. Este tipo de cualidades, son altamente apreciadas en las empresas, dado que los sujetos son proactivos y se orientan por objetivos.
- 2) *Necesidad de Poder*: Es el deseo de tener influencia y control sobre otras personas. Estos individuos se interesan por el prestigio de su grupo de trabajo, quieren trabajar y se interesan en el respeto a sí mismos; influyen, adiestran, enseñan o animan a los demás a conseguir logros.
- 3) *Necesidad de Afiliación*: Implica el deseo de entablar relaciones amistosas y de prestar apoyo a otras personas, lo cual puede provocar un marcado deseo de aceptación social, representando este tipo de necesidad, una poderosa fuerza motivadora. A estos sujetos les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás, por ello, no son los directivos ni líderes más eficientes.

Asimismo, Robbins (2004), sostiene que “Mc Clelland trató de determinar el porqué algunas personas no lograban cumplir sus objetivos. (p.54), concluyendo que existen razones predominantes, tales como: la influencia de los padres, la

cultura, la educación, entre otros. Por consiguiente, las organizaciones pueden estar interesadas en seleccionar individuos orientados hacia el logro; en cambio, las personas que no están orientadas pueden ser entrenadas para desarrollar en ellos un deseo de logro. De allí, la importancia de diagnosticar qué motivación predomina en cada uno de los miembros de una organización, lo cual permitirá reconocer a los líderes, los que están dispuestos a asumir riesgos y los que prefieren estar afiliados a grupos y/o personas.

Teoría de las Recompensas de Porter y Lawler (1988)

Porter y Lawler (1988), arribaron a un modelo de la motivación que sostiene lo siguiente:

- Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- Que existe una relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Los precitados autores concluyeron, que su teoría tiene tres fundamentos sólidos: (a) Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin; (b) si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible; y, (c) si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un excelente motivador.

Se establece entonces, que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas basados en méritos. Esto ayuda a explicar porque muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se debe dar

importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo; en consecuencia, pasarían por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Por consiguiente, la motivación vendría a ser el resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y cuyo grado varía (satisfacción o insatisfacción) individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización que lo impulsarán hacia el logro de las metas como elementos que satisfagan sus necesidades.

Se infiere por todo lo expuesto, que las teorías presentadas de manera concisa, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades. El logro de estos dos aspectos, permite que su motivación se convierta en el impulso básico para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización lograr su misión con altos niveles de eficacia y eficiencia, al satisfacerse mutuamente los objetivos de la organización así como los objetivos individuales de manera concatenada, integrada.

Características de la Motivación

Al respecto, Chiavenato (2006), plantea las siguientes características:

1. *Cíclica*: “El proceso psíquico de la motivación admite en su interior un ciclo permanente de necesidad y de ahí su satisfacción en función a las necesidades del sujeto”. (p.103). Es una de las características de la motivación que muestra la necesidad del individuo por volver a hacer algo que ya antes había hecho.
2. *Jerárquica*: “En el ciclo de la motivación se establece una escalada de prioridades dentro de un sistema de motivos que tiene cada sujeto partir de su propia actividad”. (p.103). Esta característica muestra que el individuo tiene la facultad de priorizar lo que él considere más importante; esto sirve a la vez para organizarse y darle el valor correspondiente a cada cosa.

3. *Compleja*: Se sustenta en la premisa de que: “A mayor desarrollo personal o evolutivo en el plano cognitivo, académico o sociocultural de un sujeto, aparecen nuevos motivos, los cuales a su vez son más elaborados y estructurados que los anteriores”. (p.103). Chiavenato, precisa que esta característica es la más productiva para el ser humano, ya que los impulsa a superarse y querer lograr cada día más, salir adelante y no estancarse con lo poco que ha podido lograr sino, luchar por llegar a la cima y ser mejor cada día.
4. *Orientadora*: “Esta característica se aboca a determinar cómo se van regulando los diferentes contenidos intrínsecos de la personalidad”. (p.104). Asimismo, permite conocer los medios que se deben emplear para llegar a la meta propuesta.
5. *Homeostática*: “El proceso motivacional permite que el sujeto se auto regule alcanzando un estado de equilibrio tanto biológico como psicológico”. (p.104). Esta característica hace que se produzca una auto regulación, que permita diferenciar lo bueno y lo malo para cada quien y que se llegue a un punto de equilibrio entre esos dos factores.

Tipos de Motivación

El tipo de motivación varía según el origen de las pulsiones que conduce al sujeto a dirigirse a unos objetivos concretos y no a otros, así como en función de los alicientes que se obtienen a cambio de la actividad que se realiza. En función de este criterio, Ryan y Deci (1999), señalan que existen dos (2) tipos de motivación: Intrínseca y Extrínseca.

- a.- Motivación Intrínseca: “Es la tendencia inherente del ser humano de salir a la búsqueda de la novedad y de retos para ampliar y ejercitar la capacidad de uno mismo, explorar y aprender”. (p.54). Ello implica, que son aspectos que tienen que ver con el propio interés en la tarea que se realiza o con objetivos propios del individuo que realiza la acción.

Por lo tanto, el único objetivo o recompensa que se busca con las actividades motivadas intrínsecamente, es el desarrollo interior del sujeto mismo, ya sea

descubriendo cosas que no se conocían, adquiriendo conocimientos o superándose en algunas cualidades. De allí, que las actividades exploratorias, propias de este tipo de motivación, son cruciales en el desarrollo del ser humano, porque como han demostrado diversas investigaciones, la motivación intrínseca está muy relacionada con el progreso cognitivo y social.

Las posibles recompensas que conducen a la realización de esas actividades están dentro del sujeto mismo, de sus emociones y generan una satisfacción personal que no se puede obtener fuera.

b.- Motivación Extrínseca: “Se refiere a las actividades que se realizan para obtener un instrumento separable a dicha tarea. El fin ya no está en la satisfacción personal o en el disfrute de la actividad en sí, sino que se espera una recompensa exterior”. (p.57). De lo expuesto, los autores precisan que la motivación extrínseca puede darse de forma autónoma o no autónoma; es decir, según la capacidad de elección que tenga el individuo o como consecuencia de la presión o control externo.

En ese sentido, se pueden generar cuatro (4) subtipos de motivación extrínseca; a saber: 1) *Comportamiento regulado externamente*: Es la forma menos autónoma de motivación extrínseca. Las conductas de este tipo se basan exclusivamente en la recompensa, incentivo o presión exterior; 2) *Regulación introyectada*: En este caso la causa que origina el comportamiento es externa, pero el individuo a la hora de realizar la actividad tiene como objetivo aumentar su autoestima, reducir su sentimiento de culpa o de preocupación; 3) *Regulación a través de la identificación*: En este tipo de conductas, el individuo analiza previamente los objetivos o recompensas que le son impuestos externamente y entiende que son importantes para él; y 4) *Regulación Integrada*: Es la forma más autónoma de motivación extrínseca. En este tipo de regulación, la persona asume en su conducta los incentivos externos como si fueran propios. En esta etapa los objetivos que se quieren conseguir no pertenecen a las capacidades internas del individuo, sino que siguen siendo externos. Cabe acotar, que esos impulsos, causas o recompensas de los actos tienen que ver con factores del mundo externo al sujeto.

Ello implica, que para motivar a los niños y adultos, ya sea en el ámbito escolar, laboral, así como en la vida diaria, es fundamental utilizar técnicas que aumenten la motivación, a fin de lograr un estatus mental, cognitivo y socioafectivo, que redunde en un plano satisfactorio tanto de las necesidades personales como laborales del sujeto.

Desempeño Docente

La expresión “Desempeño Docente” es aplicada al ejercicio profesional de agentes educativos como directores y docentes. En consonancia con lo expresado, Imbernon (1994), señala que “el desempeño docente implica uno de los indicadores de eficiencia dentro de las instituciones educativas, por ser el eje central del proceso enseñanza – aprendizaje”. (p.3). Con base en la definición anterior, Valdés (2009), indica que el desempeño del docente:

Es el cumplimiento de funciones o roles, determinado por factores asociados al trabajo docente, a la relación con el estudiante y el entorno; se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. (p.19).

De esto se deduce, que el desempeño docente constituye la fuente vital para el desenvolvimiento de las organizaciones educativas; igualmente influye de manera directa sobre la dirección del centro, la cual debe valorar y motivar el trabajo de los educadores. Por lo tanto, el papel del gerente en las instituciones educativas, debe conducir al buen desempeño del docente debido a que una de sus funciones principales, es ayudarlos a que ejerciten sus potencialidades hasta el máximo de su capacidad. Ello implica, que para mejorarlo o potenciarlo, el gerente debe apoyar su participación en una práctica efectiva tanto de la enseñanza en el aula, como de sus labores administrativas y sociales.

Roles o Funciones del desempeño docente

Según Labaké (2005), los roles o funciones que deben desempeñar los docentes, son los siguientes:

-Planificador: La función de planificador, como una dimensión del desempeño docente, según Spranger (2004), se define como “una capacidad integradora, que demuestra el educador, para diseñar, proponer y aplicar proyectos educativos, con alternativas reales y viables a sus estudiantes, tomando en consideración los aspectos educativos, sociales y económicos”. (p.27). Dentro de este marco situacional, el docente logrará sus objetivos, una vez que planifique las actividades que va a realizar. De lo anterior se infiere, que es necesario que el docente planifique con antelación las actividades, que se perfeccione, estimule y trabaje cooperativamente a fin de que su acción sea más flexible y se desarrolle eficientemente.

De este modo, la planificación es concebida como un proceso real y posible; por esto, no deben planificarse estrategias didáctica y actividades que no puedan ser culminadas satisfactoriamente, para evitar sentimientos de culpa y frustraciones existenciales a los docentes y a los alumnos. Visto de esta forma, la planificación debe partir, del programa de la asignatura, de su contenido y método de evaluación, con la finalidad de optimizar los logros de los objetivos, y favorecer el crecimiento personal de todos los involucrados en el proceso educativo. Dicho de otro modo, la planificación es el modo responsable de asumir la tarea educativa.

-Facilitador de Experiencias de Aprendizaje significativo en el alumno: Este rol del desempeño docente, se considera como la capacidad para mediar en el desarrollo del proceso de enseñanza, entre los objetivos propuestos en los diferentes programas y el logro de los mismos en los alumnos. Por consiguiente, el profesor plantea y aplica estrategias dirigidas a estimular la comprensión de los estudiantes, en una relación de aprendizajes significativos e integradores. En otras palabras, el docente propone herramientas y situaciones didácticas, para favorecer la construcción personal de los procesos de pensamiento, el interés y el gusto de cada estudiante hacia los contenidos y los objetivos de la (s) asignatura (s) que imparte.

-Evaluador: La concepción evaluativa propicia una relación ética y de respeto que toma en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes. Así mismo, invita al docente a reflexionar acerca de la didáctica y metodología de la enseñanza utilizada, reorienta y mejora el proyecto de aula y de la institución.

Asimismo, debe evaluar los resultados, controlando la administración de los recursos y efectuando revisiones y ajustes al identificar las necesidades de sus alumnos para ajustar el proceso de aprendizaje de los mismos.

Por lo tanto, para el ejercicio eficiente de este rol, según Alanis Huerta (2001), el docente deberá:

Asumir la evaluación como un compromiso compartido, es decir, un compromiso en el que participen todos los actores del proceso, interactuando y deliberando para llegar a decisiones consensuadas; determinar y esclarecer, conjuntamente con los participantes, los criterios que se aplicarán en la evaluación; e informar a los estudiantes y a sus representantes acerca del progreso habido durante el trabajo escolar. (p.78).

En este sentido, se explica claramente que en los tiempos actuales, la evaluación de los aprendizajes debe generarse de manera consensuada entre docentes y estudiantes para poder satisfacerse plenamente lo relacionado con los contenidos y objetivos planificados.

-Investigador: La función de investigador es la fuente de la que debe nutrirse todo educador. En efecto, la investigación es una de las dimensiones fundamentales del desempeño docente y se define según Peraza (2000), como:

Un conjunto de indicadores de actitudes intelectuales, creativas, innovadoras, que fomentan el hábito vital y necesario de la investigación constante, como forma de ser y de hacer del educador. El docente debe poseer, para el desempeño de este rol, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan conocer la realidad socio-educativa e incorporarse efectiva y permanentemente a la investigación. Evidentemente, la función de investigador es una forma del ser de todo educador. (p.37).

De esta manera, el educador que investiga constantemente, en función de su tarea educativa, logra vivir el proceso sistemático de identificar y resolver problemas concretos y reales, que se presentan o convergen durante el desarrollo de la acción educativa, lo cual es un imperativo actual para la prevención y la intervención oportuna de las posibles dificultades en el proceso de aprendizaje de los alumnos. En ese sentido, Stenhouse (1985), precisa las siguientes características del docente – investigador: a) Posee un conocimiento profundo de su saber específico. b) Se preocupa por tener una fundamentación sólida sobre procesos y metodologías de enseñanza-aprendizaje. c) Se destaca como un intelectual que usa su conocimiento para conectar, ampliar y proponer nuevas posturas o alternativas frente a situaciones académicas. d) Es un docente flexible, abierto a nuevas ideas que le permiten articular la teoría y la práctica. e) Tiene la capacidad de comunicar su pensar y su sentir para que las diferentes interpretaciones contribuyan a la comprensión amplia de propuestas que generen cambios. f) Desarrolla criterios para validar la investigación, principalmente la que se puede producir en su contexto más cercano, su salón de clase, pues observa cuidadosamente, registra datos importantes y les hace seguimiento y análisis para constatar sus hipótesis. g) Escribe y comparte sus investigaciones con la comunidad a través de la escritura de artículos, documentos y libros sobre su quehacer pedagógico. También, participa en seminarios y encuentros académicos que le permitan confrontar y convalidar sus propuestas.

-*Orientador*: Este significativo rol se comprende como una dimensión importante que conforma el perfil del desempeño docente ideal, se asume como esa capacidad vocacional y especial, que en primer lugar apunta hacia el conocimiento de sí mismo de cada educador; y luego, le hace posible establecer relaciones de comunicación eficaz con todos los miembros de la comunidad educativa, principalmente con los alumnos; a fin de considerar las características particulares de los estudiantes y establecer acciones concretas, para favorecer el crecimiento académico y personal de todos los participantes en el proceso educativo.

Dentro de este orden de ideas, Ramos (1999), afirma lo siguiente:

Todo esto se puede lograr a partir de desarrollo de procesos educativos adecuados. La adecuación debe hacerse no sólo a las corrientes del momento, sino también y esto es aún más importante, debe adecuarse a la persona que se tiene que educar. Estas razones traen como consecuencia la necesidad de formarse teóricamente para luego poder aplicar en la práctica, los conocimientos adquiridos. (p.119).

Por ello, la función de orientador, le exige al profesor el desarrollo de su autoestima, como condición indispensable y viene a ser el rol del desempeño docente, que más influye en los procesos de crecimiento personal del educando porque proporciona a los alumnos atención como persona y fomenta el cultivo de valores concernientes a la persona, familia y nación. En ese sentido, Marcano y Trestini (1998), hacen referencia a que el orientador propicia actividades que contribuyen a la formación de hábitos de estudio, a valorar al trabajo y al desarrollo de alternativas para una mejor toma de decisiones, así como promover actividades que le permitan al educando lograr el conocimiento de sí mismo para ser un hombre productivo.

-Promotor Social: Esta función implica intervenir en la comunidad y estimular la participación, organización e integración de esfuerzos a fin de lograr objetivos educacionales que permitan potenciar la integración escuela-comunidad.

Es por esta razón, que la profesión docente se transforma en una tarea de crecimiento desde lo más íntimo del ser personal de cada educador, así como de los estudiantes, que se dirige también hasta los miembros de la comunidad porque tiene que ver con lo esencialmente humano y su capacidad de interrelacionarse sinérgicamente con los demás. Cabe acotar, que según Gracia (2002), “El docente debe comprender y asumir la educación como un compromiso social desde una actitud crítica y reflexiva, consciente de que ella es el componente central tanto del desarrollo personal como de la transformación social y cultural”. (p. 36). Por lo tanto, debe permitir que el contexto y su contenido, apoyen la construcción del conocimiento a través de la negociación social, la colaboración, la integración y la experiencia que en ese contexto se maneja.

Bases Legales

Para abordar pertinentemente la temática de esta investigación, se considerarán las siguientes bases legales: En primera instancia, se aborda a la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999)**. Esta norma legal suprema expone en sus **Artículos 87° y 104°**, dos importantes aspectos concernientes a lo relacionado con el trabajo, la seguridad en el mismo y el desempeño docente respectivamente. Por ello, precisa en el **Artículo 87°**, que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar (...) Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Ello implica, que en lo concerniente al derecho al trabajo, existe la garantía por parte del Estado de generar o procurar las mejores condiciones para su realización. Por ello, en el entorno escolar las condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado deben darse de manera irrestricta y firme para que el desempeño del personal que labora en esas instituciones sea efectivo, y por ende, su calidad de vida sea decorosa. Asimismo, la CRBV, prescribe en su **Artículo 104°**, que:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión (...).

Este Artículo, señala lo atinente a las condiciones personales, sociales y académicas que todo docente debe poseer para poder desempeñarse pertinentemente, bien sea en el ámbito público o privado para la realización efectiva de su labor.

En segunda instancia, se aborda a la **Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009)**, la cual prescribe en su **Artículo 40°**, lo siguiente:

La carrera docente constituye el sistema integral de ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas. En los niveles desde inicial hasta media, responde a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República. Tendrán acceso a la carrera docente quienes sean profesionales de la docencia, siendo considerados como tales los que posean el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes. Una ley especial regulará la carrera docente y la particularidad de los pueblos indígenas.

Asimismo, expone en el **Artículo 41°**, lo relacionado a la estabilidad del docente:

Se garantiza a los y las profesionales de la docencia, la estabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales, tanto en el sector oficial como privado; gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la jerarquía, categoría, remuneración y beneficios socioeconómicos en correspondencia con los principios establecidos en la Constitución de la República, en esta Ley y en la Ley Especial.

Como se muestra en ambos Artículos, al docente se le exige un conjunto de condiciones para poder incorporarse, promocionarse, permanecer y egresar en su carrera profesional; sin embargo, y es una triste realidad, en innumerables casos estas condiciones se violentan flagrantemente al generarse situaciones de promoción y ascensos no cónsonas con lo establecido en esta norma, como por ejemplo: las designaciones a cargos de coordinación, dirección o supervisión por circunstancias políticas o de amiguismo y no por competencias o credenciales académicas y experienciales.

Finalmente, se aborda el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (REPD, 2001)**, el cual en su **Artículo 6°**, establece lo referente a los deberes y derechos del personal docente, que: "... el docente debe planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información requerida". Ello implica, que el docente debe rendir cuentas del trabajo que realiza para mantener la responsabilidad laboral.

Igualmente, en el Capítulo V del Título Tercero, el REPD, se refiere a la actualización, perfeccionamiento y capacitación de los Profesionales de la Docencia, al señalar en su **Artículo 139°**, que:

La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijarán políticas y establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia, con el fin de prepararlos suficientemente en función del mejoramiento cualitativo de la educación. Asimismo, organizará seminarios, congresos, giras de observación y de estudio, conferencias y cualesquiera otras actividades de mejoramiento profesional.

De la disposición anterior, se desprenden varias apreciaciones: primero, se reconoce que el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento son un deber y un derecho de los educadores; luego, que es la alta gerencia, en este caso, el Ministerio del Poder Popular para la Educación y los organismos descentralizados (Consejos Educativos, Zonas Educativas), los que deben fijar los programas de mejoramiento profesional, y finalmente, que la concepción del mejoramiento docente tiene un carácter permanente y recurrente.

Este conjunto de normas jurídicas permiten denotar algunos aspectos interesantes relacionados con la temática del estudio, lo cual determina el basamento legal necesario para soportar a la investigación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Esta Sección comprende todo lo relacionado con la metodología utilizada en la presente investigación. En ese sentido, Arias (2006), señala que la Metodología es: “El conjunto de métodos empleados o serie de técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados en una investigación”. (p. 80). Con base en ello, se detallan los siguientes aspectos: a) la fundamentación paradigmática, b) el tipo y el diseño, c) la población y la muestra, d) las técnicas e instrumentos utilizados, e) la validez y confiabilidad del instrumento, f) el sistema de variables, su definición y operacionalización y, g) los procedimientos para analizar e interpretar la información; a saber:

Fundamentación paradigmática

Desde este punto de vista, se abordó el paradigma positivista, el cual es definido por Cea D’Ancona (1998), como:

Aquel paradigma de investigación científica que básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios. Aquí lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, deslindado de posibles distorsiones de información que puedan generar los sujetos desde su propia subjetividad. Ello permitirá establecer leyes generales de la conducta humana a partir de la producción de generalizaciones empíricas. (p.34).

Por lo tanto, este trabajo se inserta en el ámbito de la investigación cuantitativa, en la cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “...se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios

efectuados puedan replicarse”. (p.6). Con lo planteado en la cita anterior, se afirmó la realización de una observación directa de la situación para recabar la información pertinente sin la participación de la investigadora desde el punto de vista subjetivo o valorativo, sino meramente objetivo, a fin de hacer un manejo deductivo de la investigación que permitió generalizar lo que se logró encontrar en la situación problemática esbozada.

Tipo y Diseño de Investigación

Tipo

La presente investigación es de tipo descriptivo – correlacional. En relación con el plano descriptivo, Arias (op. cit), señala que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p.82). De acuerdo con lo indicado, en esta investigación, se describió de manera sistemática y detallada, datos de una situación observada, resaltando en las variables objeto de estudio la situación planteada, mediante el método de la observación directa de los sucesos.

Asimismo, se tipifica como correlacional, porque según Arias (op.cit), “la finalidad y el propósito principal es saber cómo se puede comportar un concepto, una variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”. (p.83). En esta investigación, se midió el grado de relación que existe entre dos variables específicas: Motivación Gerencial y Desempeño Docente, detectando hasta qué punto las alteraciones de una depende de la condición de la otra.

Diseño

Para Albert (2006), el término diseño, se refiere al “plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”. (p.58). El diseño de investigación establece el marco de referencia para el estudio de las relaciones entre variables, indica en cierto sentido, qué observaciones hubo que hacer, cómo hacerlas y cómo realizar las representaciones cuantitativas de las observaciones. El diseño de investigación tiene dos propósitos básicos: por un lado, proporcionar respuestas a las preguntas de investigación, para lo cual se necesita de un diseño flexible y adaptable

a la investigación; y por otro lado, controlar las desviaciones de las variables intervinientes.

En este caso, el diseño que se utilizó fue el de campo, el cual según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), consiste en:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia. Haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 18).

Considerando la definición anterior, en la presente investigación se estudiaron los datos obtenidos por la investigadora en el campo a partir del estudio de hechos o de una situación problemática en su contexto de ubicación, se describieron y precisaron las causas y efectos que se encontraban ocurriendo para el momento de la realización del trabajo, así como también se analizaron los elementos que intervinieron en la situación determinada.

Población y Muestra

Población

Para Tamayo y Tamayo (2008), la población “Es la totalidad del fenómeno a estudiar. Grupo de personas o elementos cuya situación se está investigando”. (p. 323). La población estimada para este estudio, estuvo constituida por la totalidad de los miembros del personal docente: cuatro (4) directivos: 1 Director y 3 Coordinadores, 32 docentes de aula y 4 especialistas para un total de 40 sujetos.

Muestra

Al respecto, Sabino (2004), señala: “una muestra en un sentido amplio no es más que una parte del todo llamado universo y que sirve para representarlo”. (p.83). Para los efectos de esta investigación, no se aplicó el muestreo, dado que se tomó la

población total, a la que se denomina “censo poblacional”, ya que según Bernal (2009), “las poblaciones pequeñas deben tomarse en su totalidad como una forma de garantizar la consecución de datos confiables para el estudio”. (p.168). A raíz de lo señalado, se muestra el siguiente cuadro signado con el número 1, donde se presenta la totalidad de la población o estrato docente del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”:

Cuadro 1

Población Docente (Directivos, de Aula y Especialistas) del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”. Año Escolar 2016-2017

Director	Coordinadores	Docentes de Aula	Especialistas
1	3	32	4
Total			40 Sujetos

Nota: Estadística tomada de la Dirección del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea” durante el Año Escolar 2016-2017.

Sistema de Variables

Tamayo (2003), define al sistema de variables como: “Un conjunto de aspectos que reunidos entre sí sirven para estudiar un fenómeno en las diversas áreas del conocimiento”. (p.132). Ello implica, que al formularse el sistema de variables se deben tener claros los preceptos a utilizar a fin de no generar confusiones en sus enfoques tanto conceptual como operacional.

Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Al respecto, Bautista (2006), precisa que: “La variable puede definirse de dos maneras: desde el punto de vista conceptual o a partir de la realización del desglose de sus elementos contentivos, que permita su observación y correspondiente registro;

es decir, que permita su operacionalización”. (p.78). Asumiendo este planteamiento, se presenta el Cuadro 2, en el cual se muestran las definiciones conceptual y operacional de las variables de la investigación, las cuales se identifican como la Motivación y el Desempeño Docente:

Cuadro 2

Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Motivación	<p>“Es la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales, conociéndola por la capacidad de esfuerzo por satisfacer algunas necesidades individuales”.</p> <p>Robbins y De Cenzo (1998, p. 288).</p>	<p>Es una disposición que mueve a la persona en una dirección y con una finalidad determinada para lograr una meta organizacional o satisfacer una necesidad individual en el ámbito laboral.</p> <p>La Investigadora (2017).</p>
Desempeño Docente	<p>Es el cumplimiento de roles o funciones, determinado por factores asociados al trabajo y a la relación con el estudiante y el entorno; se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.</p> <p>(Valdés 2009, p.19).</p>	<p>Es la ejecución de una serie de actividades connotadas como roles o funciones para alcanzar eficiencia, eficacia y efectividad en la labor docente.</p> <p>La Investigadora (2017).</p>

Nota: La Investigadora (2017).

Operacionalización de Variables

Según Tamayo (op.cit), la definición operacional “es esencialmente aquella que indica que un cierto fenómeno existe, y lo hace especificando de manera precisa

y, preferiblemente, en qué unidades puede ser medido dicho fenómeno.”. (p.148).

En virtud de lo planteado, se presenta el Cuadro 3 con la operacionalización de las variables:

Cuadro 3

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Motivación Gerencial	Niveles de Esfuerzo	Creatividad	1
		Toma de Decisiones	2
		Discrecionalidad	3
		Cooperación	4
		Estilo de Liderazgo	5
		Relaciones Interpersonales	6
		Delegación de Tareas	7
		Manejo de Conflictos	8
		Comunicación Efectiva	9
		Supervisión	10
	Capacidad de Satisfacción	Logros	11
		Reconocimientos	12
		Capacitación	13
		Perfeccionamiento	14
Desempeño Docente	Roles o Funciones	Planificador	15
		Facilitador de Experiencias de Aprendizaje Significativo	16
		Evaluador	17
		Investigador	18
		Orientador	19
		Promotor Social	20

Nota: la Investigadora (2017).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Otro aspecto que se desarrolló en el marco metodológico, es el de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. En ese sentido, Balestrini (2006), plantea que:

Haciendo referencia al tipo de investigación de campo, necesariamente se deben situar aquellas técnicas que se dedican a la observación de la realidad que exigen respuestas directas de los sujetos estudiados y donde a partir de una muestra de individuos representativa de un colectivo mucho más grande, empleando procedimientos estandarizados, se interroga a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, entrevistas, cuestionarios o las medidas de actitudes. (p. 148).

Con base en lo expuesto, se detallaron la técnica e instrumento para la recolección de los datos o información que fueron utilizados en la investigación; a saber:

Técnica

Las técnicas de recolección de datos responden al cómo obtener la información requerida para desarrollar el estudio. En este caso, se utilizó como técnica la Encuesta, que para Arias (op.cit), consiste en: “Una técnica de recolección de información que mediante la aplicación de uno o más instrumentos, permite mediante opiniones, sugerencias y recomendaciones obtener toda la información necesaria para llevar a cabo la investigación”. (p.91).

Instrumento

En esta investigación, se empleó como instrumento de recolección de datos al Cuestionario, el cual es definido por Balestrini (op.cit), como “un método para obtener información de manera clara y precisa donde existe un formato estandarizado de preguntas o planteamientos y en el cual el informante reporta sus respuestas”. (p.144). El cuestionario que se utilizó presentó un modelo estructurado atendiendo a las variables, dimensiones e indicadores reflejados en el cuadro de

operacionalización de variables, el cual se aplicó a toda la población de docentes y se presentó por decisión de la autora, con una escala tipo Likert de tres (3) alternativas: Siempre (S), A Veces (AV) y Nunca (N).

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez de contenido, según Chávez (2000), puede definirse como “la eficiencia con que un instrumento mide lo que se pretende medir”. (p.193). Es por ello, que los instrumentos diseñados se sometieron a un proceso de validación de contenido a través de la técnica de “Juicio de Expertos”, que según Chávez (op.cit), “se basa en la necesidad de discernimiento y juicios independientes entre expertos. Es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de los reactivos de acuerdo con el área específica de contenido teórico”. (p. 194). Al respecto, la revisión de los instrumentos se realizó por medio de un grupo de tres (3) personas consideradas expertos en el campo de estudio (Metodología y Gerencia Educacional), quienes dieron su opinión acerca de la redacción de los ítems y la pertinencia de los mismos con los objetivos propuestos en el estudio. Estos resultados se reflejan en el siguiente Cuadro 4:

Cuadro 4

Resultados del Juicio de Expertos

INSTRUMENTO	ESCALA DE ESTIMACIÓN				
	ITEMS				
VARIABLES	Inicial	Aprobados	Eliminar	Modificar	Final
Motivación	17	14	3	4	14
Desempeño Docente	9	6	3	2	6
Total ítems:	26	20	6	6	20

Nota: La Investigadora (2017).

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento, se realizó mediante la aplicación del Alfa de Cronbach, el cual según Palella y Martins (2006), “representa una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert”. (p.72).

El coeficiente de Alfa de Cronbach se calculó con la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{N}{(N - 1)[(1 - \sum S^2 (Yi) / S^2 (X))]}$$

En la que N va a representar el número de ítems, $\sum S^2 (Yi)$, la sumatoria de las varianzas de cada ítem y S^2x será la varianza de toda la escala. Los valores de α variarán entre 0 y 1, en donde 0 representará la ausencia total de consistencia y 1 la consistencia perfecta. En el Cuadro 5 se presentan los rangos para determinar la confiabilidad en función de valores de alfa (α):

Cuadro 5

Rangos para determinar la Confiabilidad de un Instrumento

Rango de Alpha (α)	Confiabilidad
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Mediana
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy baja

Nota: Tomado de Palella S. y Martins, P. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL. (p.74).

En ese sentido, se muestra el Cuadro 6, contenido de los resultados de la confiabilidad aplicada al instrumento que se manejó en esta investigación:

Cuadro 6

Determinación de la Confiabilidad del Instrumento

Variable	Media	Desviación Estándar	Media Total	Desviación Estándar Total	Alfa	Interpretación
Motivación	96	8.0	90	8.2	0.89	Muy Alta
Desempeño Docente	97	8.2	91	8.4	0.90	Muy Alta
Total	98	8.4	92	8.6	0.91	Muy Alta

Nota: La Investigadora (2017).

Valor Ajustado: 0,91.

≠ Se tomaron en cuenta todos los ítems de las diferentes variables expuestas.
SPSS.v20.xzixc.

El resultado de **0,91** determina que para este instrumento la confiabilidad instrumental es “muy alta”, lo que por ende implica, ser “muy confiable”.

Criterio para la determinación de la correlación

Para precisar la influencia de la motivación gerencial ejercida por el personal directivo en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, se empleó la prueba estadística del Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson, (r), el cual según Magnusson (1998), “indica el grado en que los puntajes en una de las variables, mantienen una relación lineal sistemática con los puntajes de la otra”. (p. 47). El coeficiente definido por r

representa la correlación entre dos variables (x) e (y). Este coeficiente puede presentar valores comprendidos entre 1 y -1. En relación con esto, Magnusson (op. cit), precisa que:

Un valor de 1 va a indicar que el acuerdo entre dos variables bajo cuyos puntajes se va a calcular la correlación es positivo y perfecto. El coeficiente de -1 indicará una correlación perfecta también, pero negativa; es decir que los valores atribuibles a los puntajes de cada variable serán exactamente iguales pero con signo contrario. Un coeficiente de correlación igual a cero, indicará que no hay relación lineal entre los puntajes atribuibles a las dos distribuciones. (p.55).

Con base en lo indicado, se presenta el cuadro 7 con los valores de la correlación lineal entre variables:

Cuadro 7

Valores del Coeficiente de Correlación de Pearson

Valores del Coeficiente de Pearson (Rangos)	Determinación del Nivel de Correlación (Grado de relación entre variables)
-1	Correlación negativa perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy fuerte
-0.75 a -0,89	Correlación negativa considerable
-0.50 a -0,74	Correlación negativa media
-0.25 a -0,49	Correlación negativa débil
-0.10 a -0,24	Correlación negativa muy débil
0	No existe correlación entre las variables
+0.10 a +0,24	Correlación positiva muy débil
+0.25 a + 0,49	Correlación positiva débil
+0.50 a +0,74	Correlación positiva media
+0.75 a +0,89	Correlación positiva considerable
+0.90 a +0,99	Correlación positiva muy fuerte
+1	Correlación positiva perfecta

Nota: Tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 234).

La aplicación del Coeficiente de Correlación de Pearson para la determinación de la relación entre las variables Motivación Gerencial del Directivo y Desempeño Docente, se determinó utilizando la siguiente fórmula:

$$r = \frac{N\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Donde los parámetros a ser calculados se describen a continuación:

N = Número de sujetos

$\sum XY$ = Resultado de sumar el producto de cada valor de X por su correspondiente valor en Y

$\sum X$ = Sumatoria de los valores de X

$\sum Y$ = Sumatoria de los valores de Y

$\sum X^2$ = Sumatoria de los valores de X elevados al cuadrado

$\sum Y^2$ = Sumatoria de los valores de Y elevados al cuadrado

Tomando como referente dichas especificidades, se procedió a aplicar la fórmula dada y se obtuvieron los siguientes resultados:

$$r = \frac{40 \times 306 - 71 \times 92}{\sqrt{[40 \times 1276 - 129] [40 \times 981 - 81]}} \Rightarrow \frac{5.708}{\sqrt{6543.279756}}$$

$$\Rightarrow \frac{5.708}{8.98} \Rightarrow r = 0,64$$

Cabe acotar, que este resultado de $r = 0,64$, indica una correlación “Positiva” entre las variables: Motivación Gerencial del Directivo y Desempeño Docente.

Tratamiento de la Información

Una vez aplicados los instrumentos, el análisis de los datos se realizó como lo establece Fidias (2007), al señalar que en este punto "se describen las distintas

operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtendrán mediante el registro, codificación y tabulación". (p.24). En consecuencia, para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos, se realizaron las siguientes actividades:

a.- Se codificó el instrumento.

b.- Se tabularon los datos que se obtuvieron por planteamiento y se analizaron en forma cuantitativa, descriptiva e inferencial para luego tabularse a través del Diagrama de Barras, que según Rivas (1990), "son aquellos que destacan en las relaciones recíprocas que pueden existir entre varias características". (p.329).

c.- Se obtuvo la frecuencia de las distintas categorías de los ítems utilizados en el instrumento para la situación objeto de estudio.

d.- Se ordenaron los diagramas de acuerdo con los ítems, donde se utilizó la frecuencia absoluta y el monto porcentual, los cuales fueron medidos a través de la escala de Likert, que según Hernández y Otros (op.cit), "representa un conjunto de preguntas ante las cuales se midió el conocimiento de la situación en estudio". (p.263). Una vez obtenidos los datos, producto de la aplicación del instrumento, se procedió a su ordenación, con el propósito de verificar la comprobación de los objetivos formulados.

e.- Posteriormente, según los resultados arrojados, se realizó la interpretación de los mismos con base en la alusión concordante o divergente con los autores representativos de la temática planteada en cada uno de los ítems.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los Resultados

En el presente capítulo, se detalla la presentación, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del instrumento que se aplicó a la población estudiada.

En primer término, se procedió a ordenar los datos en tablas de frecuencia y porcentaje según los diversos planteamientos, en función de cada uno de los indicadores y las alternativas contenidas en el instrumento para luego ser procesados y graficados estadísticamente, con la finalidad de poder emitir las conclusiones de la investigación y luego sugerir algunas recomendaciones pertinentes.

Para el análisis de los datos, se llevó a cabo la recolección de la información mediante la aplicación de un cuestionario tanto al personal directivo como a los docentes, lo cual arrojó una serie de resultados e informaciones relacionadas con el problema planteado y en función de los objetivos de esta investigación.

La información presentada se procesó y reorganizó atendiendo a cada indicador, pero esta vez, confrontando las opiniones de los estratos consultados. Al respecto, Balestrini (op.cit), plantea que “El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación”. (p. 149). El análisis implica así, descomponer el todo en sus partes constitutivas y obtener resultados en función de las variables analizadas.

A continuación, se detalla cada indicador:

Cuadro 8

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Creatividad.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Creatividad	Directivo	2	50	2	50		
	Docente	21	58	15	42		

Nota: La Investigadora (2018).

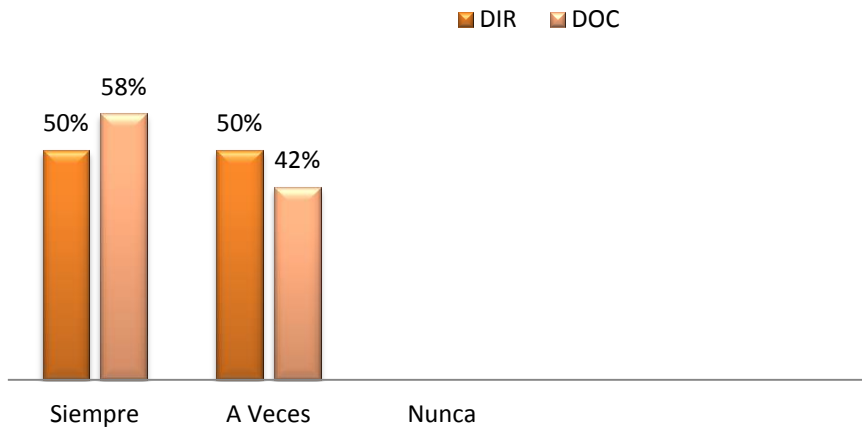


Gráfico 1: Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Creatividad.

Interpretación: Con base en estos resultados, en cuanto a que el personal directivo genera estrategias innovadoras para el alcance efectivo de los objetivos institucionales, el directivo opinó que ello ocurre en un 50% “Siempre” y en un 50% “A Veces”. Por su parte, los docentes señalaron que en un 52% “Siempre” y en un 42% “A Veces”, cumplen con este indicador, lo cual refleja un buen nivel de significación en su aplicación.

Este nivel significativo se corresponde con lo señalado por Arias y Cantón (2006), en cuanto a que “el directivo debe ser proactivo, generador de nuevas ideas, asumir las nuevas tecnologías pertinentes con su labor (actualizarse tecnológicamente) y promover el cambio para atender cualquier requerimiento institucional”. (p.76); es decir, debe ser creativo, lo cual origina cumplir con los objetivos y las metas organizacionales, favorecer las vivencias de éxito entre todo el personal de la institución y estimular su iniciativa, responsabilidad y auto confianza.

Todo ello, los motiva y les da fortalezas, tanto durante el desarrollo de sus funciones pedagógicas y administrativas, como en su desempeño socio productivo en la institución donde laboran.

Cuadro 9

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Toma de decisiones.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Toma de decisiones	Directivo	3	75	1	25		
	Docente	5	14	15	42	16	44

Nota: La Investigadora (2018).

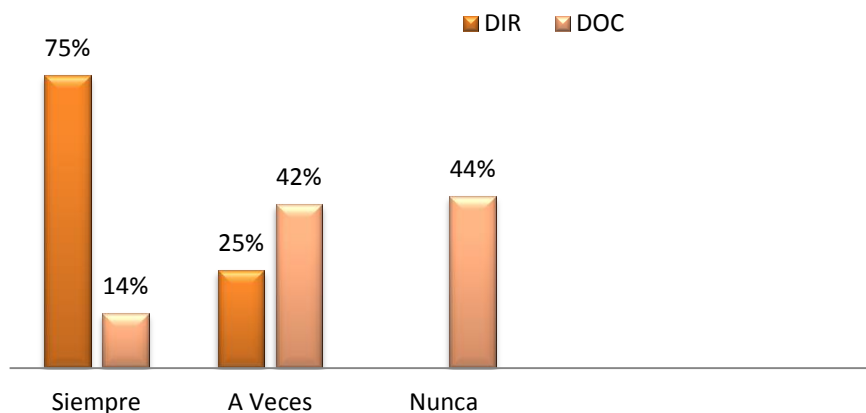


Gráfico 2: Dimensión: **Niveles de Esfuerzo**. Indicador: **Toma de decisiones**

Interpretación: Estos resultados muestran que el personal directivo en cuanto al indicador: Toma de decisiones, precisa que en un 75% “Siempre” y en un 25% “A Veces”, toma las decisiones de manera consensuada con los miembros de su equipo docente. En cambio, los docentes opinaron que ello ocurre en un 14% “Siempre”, un 42% “A Veces” y en un 44% “Nunca”, lo cual contrasta con la opinión de los directivos y genera una tendencia hacia la baja de la efectividad de este indicador, por lo cual amerita fortalecerse para poder consustanciarse con lo indicado por Azuaje (2005), quien señala que: “la función básica de un gerente consiste en tomar decisiones efectivas, compartidas y oportunas que estén dirigidas al logro de los objetivos de la organización”. (p.29).

Asimismo, de acuerdo con Chiavenato (2004), compartir la toma de decisiones, es “la acción que permite a cualquier individuo involucrarse en distintas actividades (...) a través de aportaciones de ideas, habilidades y destrezas tomando en cuenta el contexto donde se desenvuelve”. (p.60). Este aspecto es propio de la gerencia participativa para afrontar e intentar resolver los conflictos institucionales que pudieran presentarse, de manera integrada.

Con base en lo anterior, se requiere que el director mantenga una cobertura institucional flexible que responda a las demandas y necesidades de todos los sujetos intervinientes en la organización; por ello, es necesario que brinde una participación masiva de los actores educativos que hacen vida activa en la institución para alcanzar

los objetivos y metas organizacionales de manera concertada, a fin de que se mantenga un criterio de motivación y apoyo permanente.

Cuadro 10

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Discrecionalidad.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Discrecionalidad	Directivo	3	75	1	25		
	Docente	20	56	16	44		

Nota: La Investigadora (2018).

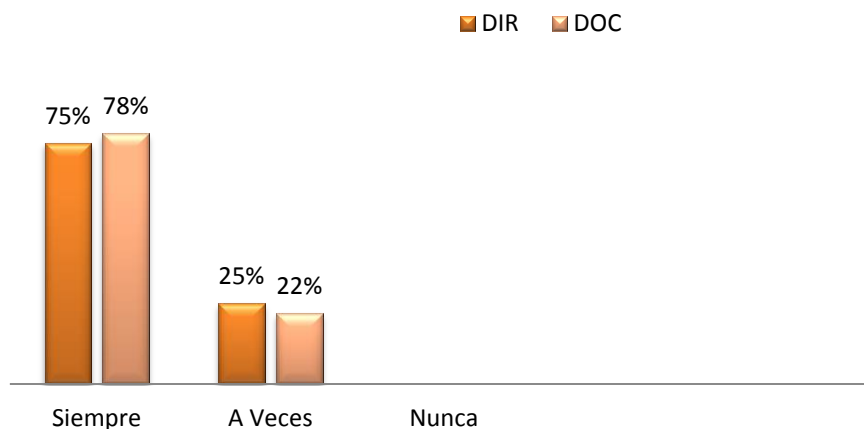


Gráfico 3: Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Discrecionalidad.

Interpretación: Los resultados de este indicador, referidos a que el personal directivo permite que el docente realice las actividades pedagógicas con absoluta discrecionalidad, precisan que el directivo opinó que ello ocurre en un 75% “Siempre” y en un 25% “A Veces”. Por su parte, los docentes señalaron que en un 56% “Siempre” y en un 44% “A Veces”, aplican lo señalado, lo cual refleja un mediano nivel de significación que se corresponde con lo señalado por Levy-

Leboyer (2003), en cuanto a que “se debe estimular la motivación de un individuo aumentando su autonomía, pero sin exceso, de manera tal que se pueda controlar adecuadamente”. (p.45). Esto deja entrever, que es necesario que brinde discrecionalidad ejecutora a los actores educativos que hacen vida activa en la institución para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, a fin de que se mantenga un criterio de motivación y apoyo permanente.

Con base en lo anterior, se puede entender que el gerente puede ser permisivo en algunos momentos, mantener una cobertura institucional flexible que responda a las demandas y necesidades de todos los sujetos intervinientes en la organización; pero no debe dejar que las acciones de su personal sean completamente discrecionales y que se aparten de los parámetros funcionales previamente establecidos con base en la planificación realizada para el funcionamiento organizacional.

Cuadro 11

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Cooperación.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
	Directivo	4	100				
Cooperación							
	Docente	21	58	15	42		

Nota: La Investigadora (2018).

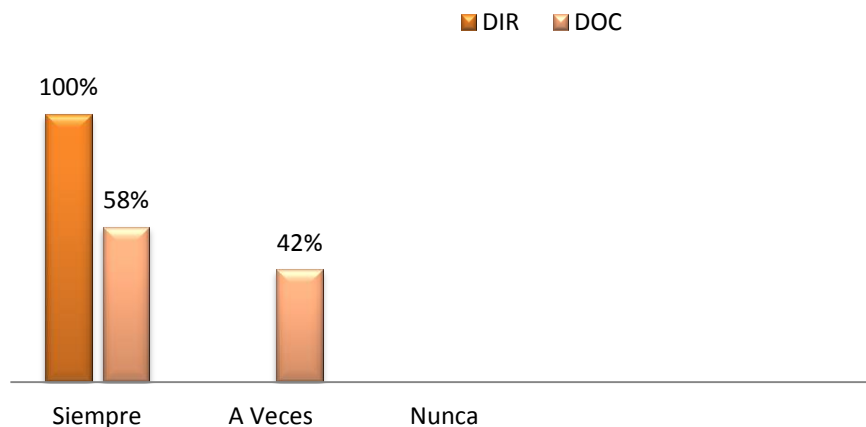


Gráfico 4: Dimensión: **Niveles de Esfuerzo**. Indicador: **Cooperación**.

Interpretación: Estos resultados señalan, que respecto al indicador: Cooperación, en el cual se establece que el personal directivo comparte experiencias y estrategias con sus pares para aclarar puntos de vista en la aplicación de los proyectos de aprendizaje, este segmento poblacional indicó que en un 100% “Siempre”, ello ocurre. En ese sentido, los docentes señalaron que los directivos realizan este compartir cooperativo en un 58% “Siempre” y en un 42% “A Veces”, lo cual refleja un alto nivel de significación, ya que la escuela es una construcción social en la que individuos y grupos presentan distintas perspectivas y propósitos sobre el trabajo educativo institucional.

Por ello, los resultados señalados se adecúan a lo que plantean Fierro, Fortoul y Rosas (1999), en cuanto a que se debe atender a la actuación individual y colectiva de los profesores, intercambiando ideas, opiniones y conocimiento con sus compañeros, “porque ningún docente trabaja solo, pues cualquiera de ellos labora en un espacio colectivo, que constantemente lo pone en la necesidad de asentir, compartir o disentir respecto a las decisiones, acciones y proyectos de los demás”. (p.59). Esto permite, que en general se mantengan criterios cooperativos abordables, manejables para satisfacer el trabajo institucional.

Cuadro 12

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Estilo de Liderazgo.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Estilo de Liderazgo	Directivo	3	75	1	25		
	Docente	12	33	18	50	6	17

Nota: La Investigadora (2018).

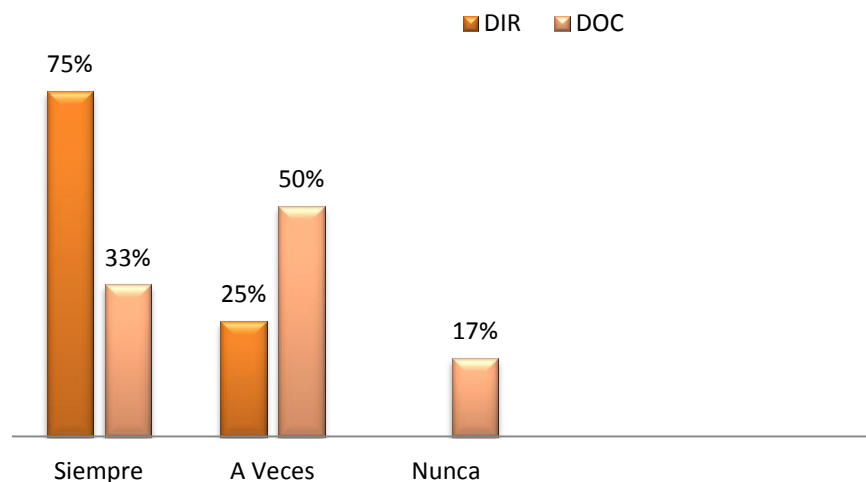


Gráfico 5: Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: **Estilo de Liderazgo.**

Interpretación: Con base en estos resultados, en cuanto a que el personal directivo esboza un liderazgo democrático y participativo para orientar el desarrollo de las

actividades institucionales, se puede constatar que el directivo opinó que ello ocurre en un 75% “Siempre” y en un 25% “A Veces”. Los docentes señalaron que ello ocurre en un 33% “Siempre”, en un 50% “A Veces” y en un 17% “Nunca”, lo cual refleja un buen nivel de significación, que sin embargo debe potenciarse, a fin de que se corresponda con lo que en ese sentido, señala Koonts (2000), cuando especifica que el “Liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre las demás, para lograr con buena voluntad y agrado, el éxito de las metas organizacionales”. (p.467); por lo que se deduce, que es un proceso de influir sobre otros para generar una sinergia que los mueva a realizar una tarea asignada, mejorando el desempeño del individuo y por ende de la institución donde presta sus servicios, además que incrementa la eficiencia y eficacia del líder gerente.

En el liderazgo democrático, las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulado y orientado por el líder; el líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones; el líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y en las críticas. Trabaja como orientador del equipo.

Cuadro 13

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Relaciones interpersonales.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
	Directivo	4	100				
Relaciones interpersonales							
	Docente	11	31	10	28	15	41

Nota: La Investigadora (2018).

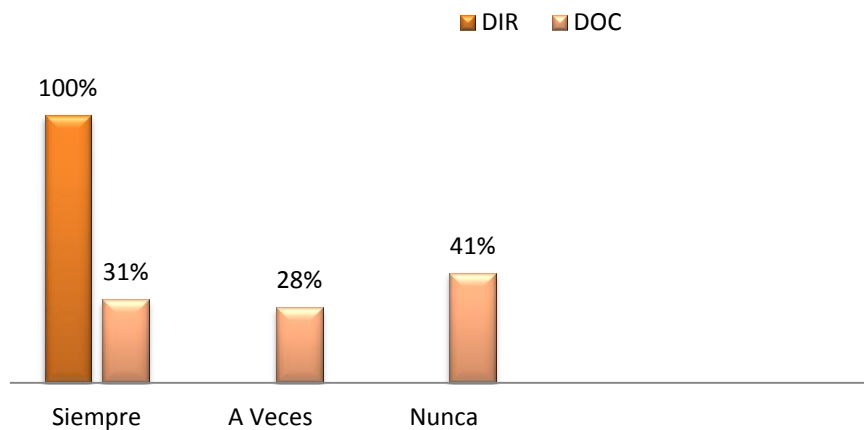


Gráfico 6: Dimensión: **Niveles de Esfuerzo**. Indicador: **Relaciones interpersonales**.

Interpretación: En relación con este indicador, los resultados indican que en un 100% “Siempre”, el personal directivo promueve la interacción proactiva para fortalecer las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo docente. Por su lado, el personal docente indicó que ello ocurre en un 31% “Siempre”, en un 28% “A Veces” y en un 41% “Nunca”, lo cual denota un nivel de significación con tendencia medianamente efectiva que pudiera potenciarse para fortalecerse, a fin de que se ajuste a lo que Requeijo (2008), señala en cuanto a que “el gerente tiene la responsabilidad de liderar el grupo de docentes bajo su administración para conformar grupos o equipos de trabajo efectivos, minimizando las diferencias entre ellos y trasladando sus energías al logro de los objetivos institucionales planteados”. (p.72).

En este sentido, se puede determinar que los directivos así como los docentes pueden interactuar positivamente en lo relacionado al fortalecimiento de las relaciones entre ellos, dado que en términos generales, ellas están ligadas a la existencia del individuo, al considerarse un ser social por excelencia; de allí, que a través de la conducta, se configuran y modelan las ideas, los sentimientos y el modo

de actuar con una carga afectiva positiva, logrando así satisfacciones y mejoras en su motivación y relación con sus compañeros.

Cuadro 14

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Delegación de tareas.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Delegación de tareas	Directivo	3	75	1	25		
	Docente	10	28	18	50	8	22

Nota: La Investigadora (2018).

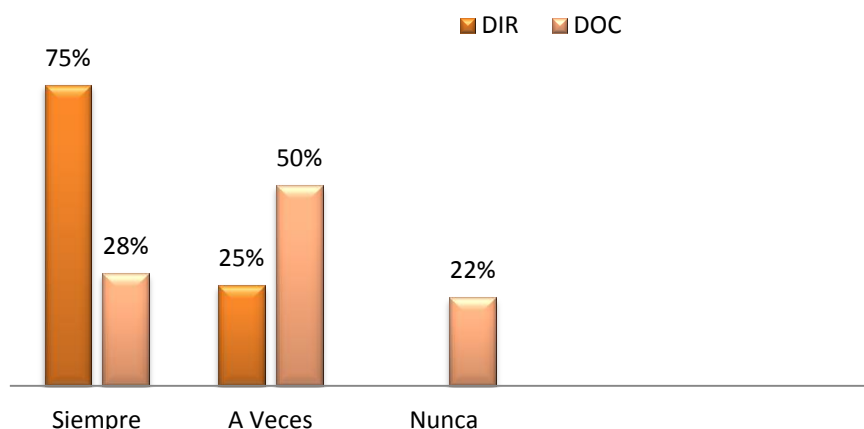


Gráfico 7: Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Delegación de tareas.

Interpretación: En el gráfico 7, los resultados visualizados indican que en un 75% “Siempre” y en un 25% “A Veces”, el personal directivo delega funciones a los docentes para alcanzar las metas institucionales. Por su parte, los docentes precisaron

que la ocurrencia de este indicador se produce en un 28% “Siempre”, en un 50% “A Veces” y en un 22% “Nunca” lo cual permite señalar una mediana efectividad de lo indicado.

Lo evidenciado, se corresponde con lo indicado por Meza Lara y Otros (2008), en cuanto a que:

Delegar tareas o responsabilidades es una actividad inherente al cargo de la dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar, implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. (p.15).

Según lo indicado en la cita, delegar tareas o responsabilidades a otros miembros de la comunidad educativa, preferencialmente al docente, favorece el trabajo en equipo y permite al director disponer de más tiempo para dedicarse a otras tareas importantes y sustantivas de la gestión escolar como su representación ante otras instancias decisivas para los fundamentos administrativos y operativos institucionales. El director gerente puede delegar tareas o procesos que repercuten en el clima organizacional de manera positiva.

Cuadro 15

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Manejo de conflictos.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Manejo de conflictos	Directivo	4	100				
	Docente	12	33	24	67		

Nota: La Investigadora (2018).

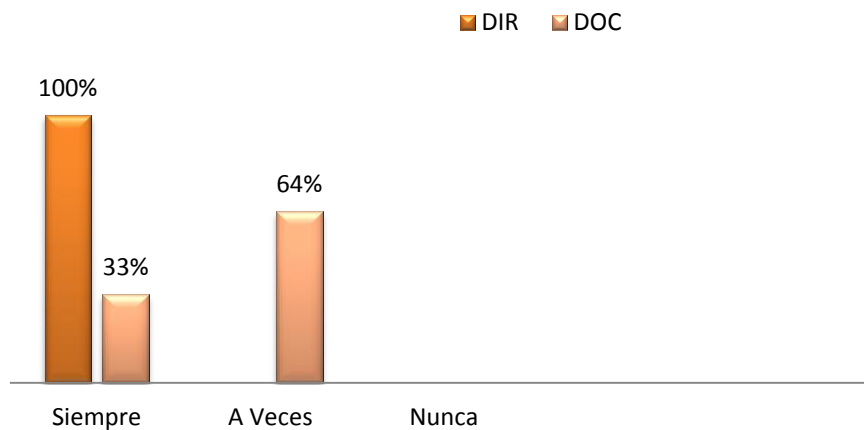


Gráfico 8: Dimensión: **Niveles de Esfuerzo**. Indicador: **Manejo de conflictos**.

Interpretación: En este indicador, los resultados expresados señalan que el personal directivo en un 100% “Siempre” maneja los conflictos institucionales de manera equilibrada, mientras que el personal docente indicó que esta acción controladora se genera en un 33% “Siempre” y en un 67% “A Veces”. Esta discrepancia, respecto al indicador señalado plantea una situación de tendencia efectiva, pero que debe potenciarse en cuanto a su aplicación, dado que de acuerdo con lo planteado por FarréSalvá (2004), “...el conflicto se compone de posiciones, intereses y necesidades; por lo tanto, los directivos de una organización ante la presencia de este debe conocer sus elementos intervinientes...”. (p.233).

De acuerdo con lo citado, un gerente educativo debe tener claro los componentes del conflicto para que pueda comprenderlo y gestionarlo de forma eficiente. Entre ellos se destacan los tipos, los modos, los niveles, las dimensiones, la intensidad y la temporalidad de los conflictos organizacionales en los que puede haber tanto implicaciones internas como externas, que ameritan analizarse objetivamente para cumplir su papel de mediador de una manera equilibrada y justa.

Cuadro 16

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Comunicación efectiva.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Comunicación efectiva	Directivo	3	75	1	25		
	Docente	10	28	10	28	16	44

Nota: La Investigadora (2018).

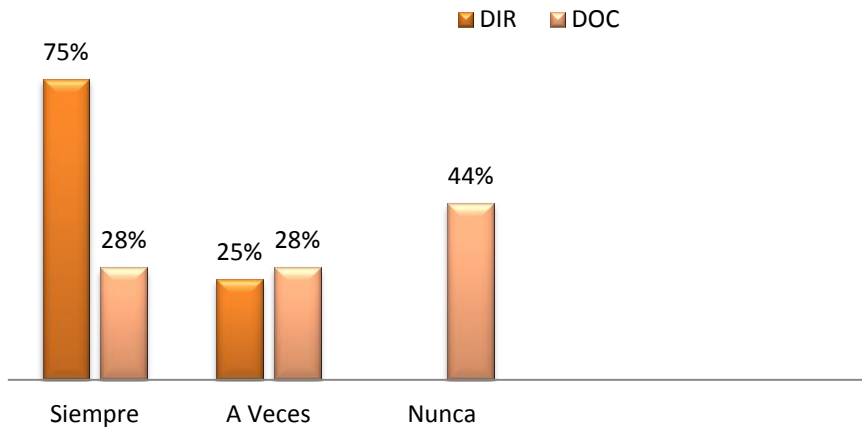


Gráfico 9: Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Comunicación efectiva.

Interpretación: Con base en estos resultados, expresados en el gráfico 9, los cuales señalan que el personal directivo en un 75% “Siempre” y un 25% “A Veces”, se comunica efectivamente con su personal docente para informarlo pertinentemente acerca de los planes, acciones y situaciones institucionales, mientras que los docentes opinaron que la ocurrencia de este indicador se da en un 28% “Siempre”, un 28% “A Veces” y en un 44% “Nunca”, lo que implica una baja efectividad de este

indicador y que se aparta de lo planteado por Gibson, Ivancevich y Donelly (2006), quienes señalan que:

La comunicación efectiva en una organización cumple dos tareas: primero, mejora la información que se desea transmitir (los mensajes) y, segundo, mejora la propia comprensión de lo que otras personas tratan de comunicarle, generando una empatía respecto a ponerse en el papel de la otra para asumir sus puntos de vista y emociones. (p.39).

Ello implica, que la comunicación efectiva debe emplearse recurrentemente para que se pueda generar una claridad y especificidad en lo que se quiere comunicar, a fin de lograr los objetivos institucionales, parámetros que no se presentan de manera precisa en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea” para el pertinente abordaje de los procesos educativos que allí se manejan, dado que la comunicación gerencial es generadora de distorsiones o barreras por la falta de claridad acerca de aspectos referentes a la planificación de actividades y a la trasmisión efectiva de informaciones operativas precisas, emanadas desde la instancia directiva.

Cuadro 17

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Niveles de Esfuerzo. Indicador: Supervisión.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Supervisión	Directivo	2	50	2	50		
	Docente	10	28	12	33	14	39

Nota: La Investigadora (2018).

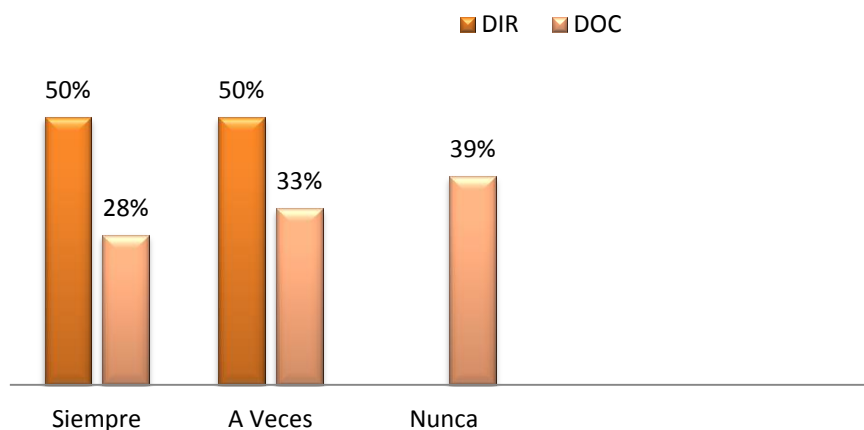


Gráfico 10: Dimensión: **Niveles de Esfuerzo**. Indicador: **Supervisión**.

Interpretación: Con base en los resultados plasmados en el gráfico 10, en cuanto a que el personal directivo supervisa los diferentes procesos institucionales de forma empática y orientadora con la finalidad de potenciarlos, este estrato poblacional opinó que ello ocurre en un 50% “Siempre” y en un 50% “A Veces”. Por su parte, los docentes señalaron que en un 28% “Siempre”, en un 33% “A Veces” y en un 39% “Nunca”, el personal directivo cumple con este indicador.

Esta situación refleja un mediano nivel de efectividad que discrepa con lo señalado por Urbaez (2002), al indicar que “la función de control entraña los siguientes elementos básicos: (a) establecer estándares de desempeño; (b) medir los resultados presentes; (c) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (d) tomar normas correctivas cuando se detectan desviaciones”. (p.43).

Según lo planteado en la cita, con la función de control se puede mantener la organización en el buen camino al evaluar y supervisar en forma objetiva las actividades pedagógicas y los procesos que el personal realiza en la institución; situación ésta que no se refleja en la actuación del personal directivo del CEIA del Ejército “Negra Matea”, de acuerdo con la percepción docente y que por lo tanto, amerita revisarse para adecuarla a la realidad institucional de una manera pertinente

y así permitir su aplicabilidad de manera efectiva, pues no se revisan a tiempo los planes y proyectos de las actividades pedagógicas pautadas por los docentes para que se puedan reformular y adecuar cuando se requiera a fin de satisfacer los objetivos institucionales.

Cuadro 18

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Logros.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Logros	Directivo	4	100				
	Docente	10	28	10	28	16	44

Nota: La Investigadora (2018).

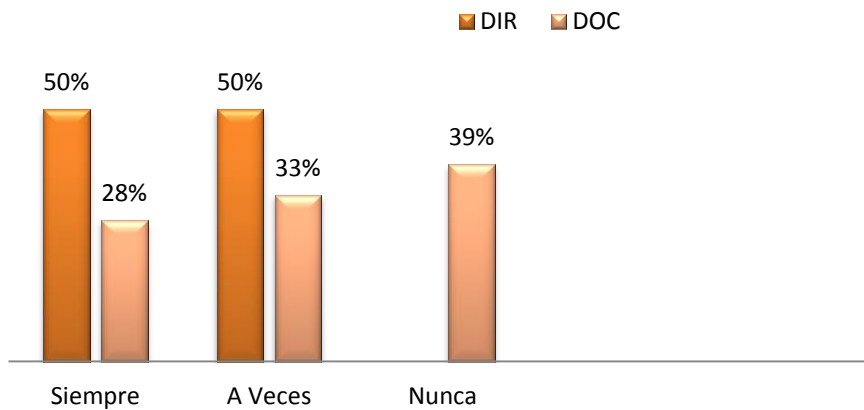


Gráfico 11: Dimensión: **Capacidad de Satisfacción.** Indicador: **Logros.**

Interpretación: Los resultados contrastantes reflejados en el gráfico 11, muestran que el personal directivo en un 100% “Siempre”, apoya los logros en las tareas

pedagógicas de sus docentes para fortalecer la calidad educativa de la institución. Por su parte, los docentes opinaron que ello ocurre solamente en un 28% “Siempre” y “A Veces” respectivamente y en un 44% “Nunca”, lo que denota una mediana efectividad de este indicador, que por lo tanto debe fortalecerse, dado que produce una limitada generación de aportes a la realización efectiva o logros de las tareas pedagógicas e inconsistencia en el cumplimiento de las responsabilidades administrativas de varios docentes, apartándose así de lo señalado por Porter y Lawler (1988), al referir que “la satisfacción laboral estaba más frecuentemente asociada con el logro, el reconocimiento, las características del puesto, la responsabilidad del trabajador por los resultados y el progreso” (p.164).

Estos factores se relacionan con el contenido de la tarea desempeñada, pues son factores motivadores que se asocian con un gran esfuerzo y un buen rendimiento pues determinan la capacidad de satisfacción del trabajador, además explican cómo y cuánto influyen los objetivos del colaborador para realizar sus tareas de manera eficiente y el rendimiento que obtiene como consecuencia de estas efectivas realizaciones.

Cuadro 19

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Reconocimientos.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Reconocimientos	Directivo	2	50	2	50		
	Docente	18	50	18	50		

Nota: La Investigadora (2018).

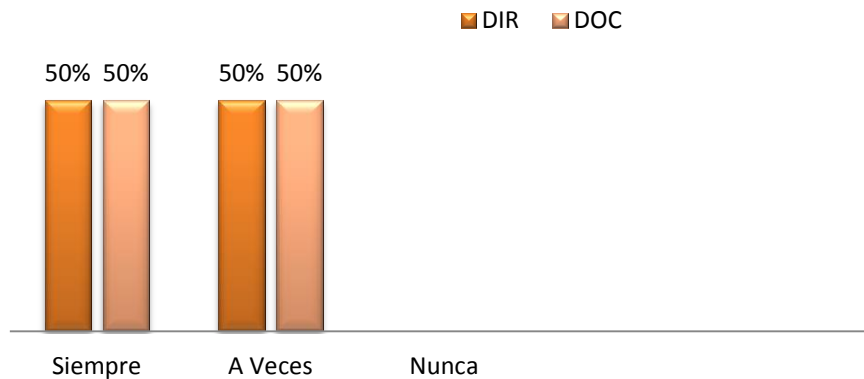


Gráfico 12: Dimensión: **Capacidad de Satisfacción.** Indicador: **Reconocimientos.**

Interpretación: Con base en los resultados reflejados en el gráfico 13, se muestra que el personal directivo en un 50% “Siempre” y “A Veces” respectivamente, brinda reconocimiento verbal o escrito a sus docentes por el trabajo bien realizado. Asimismo, los docentes opinaron en igual medida, que en un 50% “Siempre” y “A Veces”, reciben ese reconocimiento, lo cual denota una mediana efectividad de este indicador que tiene que fortalecerse.

Cabe acotar, que ese fortalecimiento permitiría adecuarse a lo señalado por De Courtois (2003), en cuanto a que se requiere de una alta afectividad que implica promover el desarrollo del potencial afectivo del personal; establecer un clima de estabilidad emocional, lo cual deberá incluir el fortalecimiento de la autoestima, respetar la originalidad y la unicidad de cada docente; favorecer las vivencias de éxito entre el personal y estimularles la iniciativa y responsabilidad en sus actos y conductas; desarrollarles el sentido de los valores, así como el de la propia dignidad y del ser consciente, reconociéndoles sus aciertos y competencias en el trabajo realizado.

Cuadro 20

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Capacitación.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Capacitación	Directivo	4	100				
	Docente	20	56	16	44		

Nota: La Investigadora (2018).

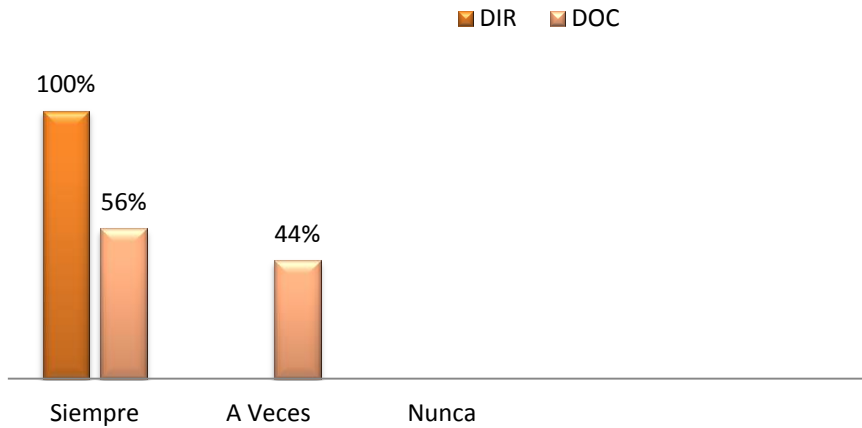


Gráfico 13: Dimensión: **Capacidad de Satisfacción.** Indicador: **Capacitación.**

Interpretación: Con base en estos resultados atinentes al indicador: Capacitación, se muestra que el personal directivo en un 100% “Siempre”, promueve la actualización permanente de sus docentes para abordar efectivamente los cambios educativos generados en su contexto laboral; mientras que por su parte, los docentes precisaron

que esta promoción para la actualización ocurre en un 56% “Siempre” y en un 44% “A Veces”, lo cual denota una importante efectividad de este indicador.

Estos resultados se adecúan a lo planteado por Davis y Newstrons (2003), quienes precisan que la capacitación consiste en “el aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un determinado trabajo” (p.138). La capacitación que los líderes de una institución o empresa educativa deben darle a sus docentes son constantes en lo que respecta a los nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la praxis pedagógica, este factor es necesario y muy importante.

Asimismo, señalan que los beneficios que logra una organización educativa que se capacita son: a) altas tasas de innovación y adaptabilidad; b) respalda a sus empleados en el aprendizaje continuo; c) asegura a las personas que trabajan en la organización, disponer de altos niveles de competencias; d) se crea una cultura organizativa que proporciona un entorno abierto, seguro y de confianza a sus miembros y; e) es una fuente de motivación para el trabajador.

Cuadro 21

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Motivación Gerencial. Dimensión: Capacidad de Satisfacción. Indicador: Perfeccionamiento.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
	Directivo	4	100				
Perfeccionamiento							
	Docente	22	61	14	39		

Nota: La Investigadora (2018).

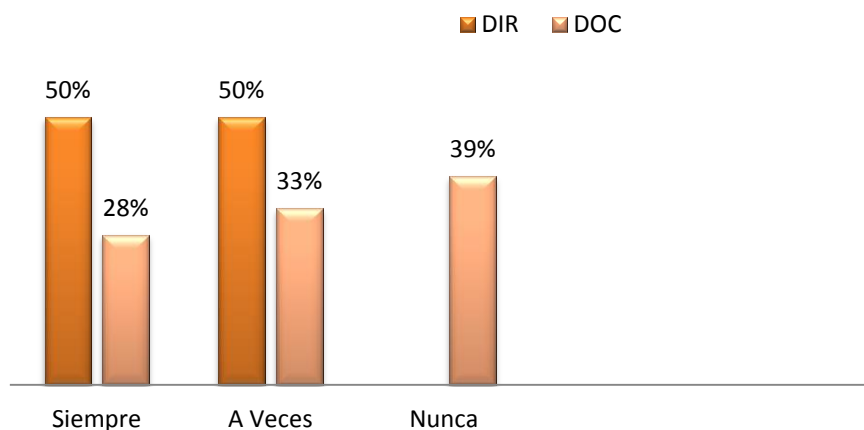


Gráfico 14: Dimensión: **Capacidad de Satisfacción.** Indicador: **Perfeccionamiento.**

Interpretación: Los resultados contrastantes reflejados en el gráfico 15, muestran que el personal directivo en un 100% “Siempre” genera actividades de perfeccionamiento pedagógico como encuentros, talleres, charlas y conversatorios para fortalecer el desempeño docente, mientras que el personal docente señaló que ello ocurre en un 61% “Siempre” y en un 39% “A Veces”, lo que denota una tendencia hacia una alta efectividad de este indicador.

Ello implica, que hay que abocarse a lo que plantea Azuaje (2008), al considerar que el perfeccionamiento abarca la necesaria ejecución de programas que apunten hacia el crecimiento profesional de los docentes a través de la realización de cursos, talleres y otros procedimientos generados por el directivo para proporcionar al personal docente formas para adquirir conocimientos y habilidades, a fin de asegurar el desarrollo constante de las habilidades y conocimientos que se poseen, lo cual constituye una oportunidad real para la mejora individual; además, de repercutir en la consolidación de grupos de trabajo mejor formados y, en consecuencia, más capaces de asumir retos e innovaciones que requieran de nuevas destrezas. En este sentido, el Director debe actuar como líder participativo, generar ideas, potenciar la

creatividad y tener la posibilidad de interpretar y descubrir nuevas cosas en beneficio de la institución escolar.

Cuadro 22

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Planificador.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Planificador	Directivo	3	75	1	25		
	Docente	28	78	8	22		

Nota: La Investigadora (2018).

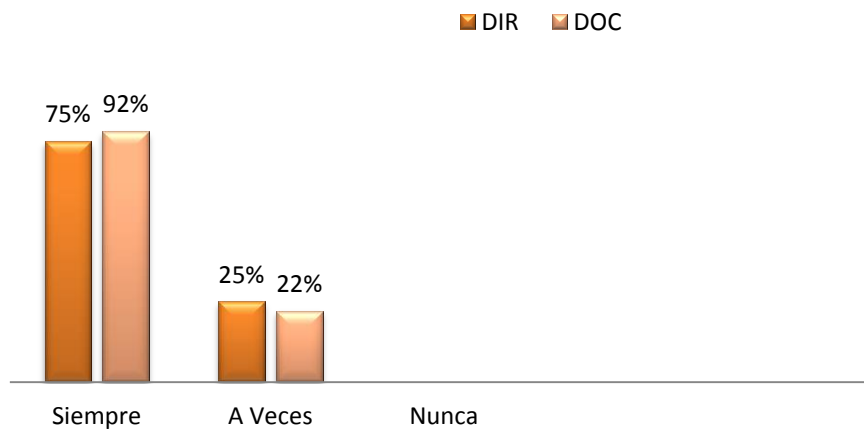


Gráfico 15: Dimensión: **Funciones**. Indicador: **Planificador**.

Interpretación: Los resultados que se muestran en el gráfico 16, revelan que para el indicador: Planificación, el personal directivo, señaló que en un 75% “Siempre” y en

un 25% “A Veces”, el personal docente planifica sus actividades de manera pertinente consustanciadas con los contenidos programáticos. Por su parte y a tenor de lo indicado, los docentes señalaron que en un 78% “Siempre” y en un 22% “A Veces”, realizan su planificación con base en ese criterio.

Según Spranger (2004), la Planificación se define como “una capacidad integradora, que demuestra el educador, para diseñar, proponer y aplicar proyectos educativos, con alternativas reales y viables a sus estudiantes, tomando en consideración los aspectos educativos, sociales y económicos”. (p.27). Por lo tanto, lo esbozado por ambos estratos, para este indicador, denota una alta efectividad que permite consustanciarlo con lo indicado por Martins y Véliz (2010), en cuanto a que “los docentes están obligados a utilizar en la planificación, estrategias didácticas efectivas de acuerdo con los objetivos y contenidos especificados para procurar el desarrollo de las capacidades y el trabajo autónomo del estudiante”. (p.49). Todo esto, en el entendido que el estudiante es el centro de atención del sistema educativo venezolano actual.

Cuadro 23

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Facilitador de experiencias de aprendizaje significativo.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Facilitador de experiencias de aprendizaje significativo	Directivo	3	75	1	25		
	Docente	26	72	10	28		

Nota: La Investigadora (2018).

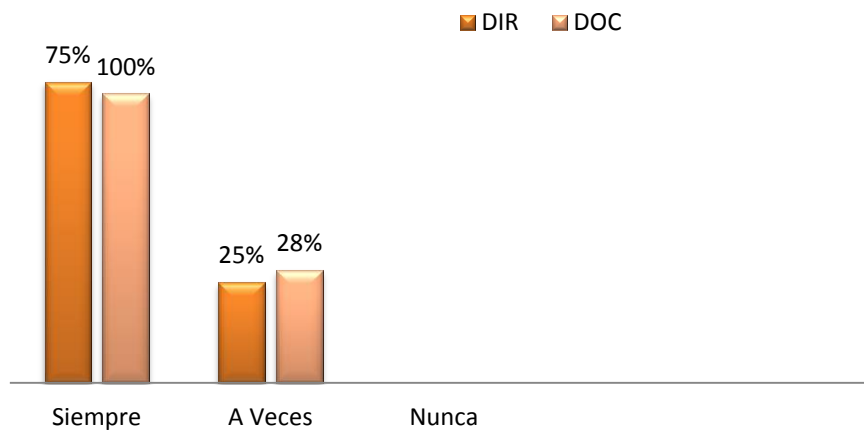


Gráfico 16: Dimensión: **Funciones**. Indicador: **Facilitador de experiencias de aprendizaje significativo**.

Interpretación: Estos resultados señalan, que respecto al indicador: Facilitador de experiencias de aprendizaje significativo, en el cual se establece que el personal docente promueve actividades prácticas para el desarrollo efectivo de los contenidos curriculares, determinaron que según el personal directivo en un 75% “Siempre” y en un 25% ”A Veces”, lo realizan. Por su parte, el personal docente manifestó en un 72% “Siempre” y en un 28% ”A Veces”, cumplir con este indicador.

En ese sentido y con base en los resultados señalados, se manifiesta una tendencia hacia una alta efectividad para este indicador, lo cual se relaciona con lo planteado por Fierro, Fortoul y Rosas (1999), en cuanto a la dimensión didáctica del desempeño docente, al señalar que “el docente es un agente, que sirviéndose de los procesos de enseñanza, se ocupa de dirigir o facilitar la interacción de los alumnos con el saber que la institución propone”. (p.89). Esto permite que ellos construyan su propio conocimiento a fin de determinar la naturaleza y profundidad de los aprendizajes adquiridos por los alumnos en términos de conocimientos y de habilidades.

Con base en lo indicado, el profesor aplica métodos de enseñanza, genera actividades de abordaje para la internalización del conocimiento, organiza las

actividades escolares, aplica formas de evaluar y satisface dudas al estudiantado para la aprehensión de los contenidos dados, facilita el abordaje de nuevos conocimientos y el fomento de ejercicios prácticos, preferiblemente en asociación con la realidad cotidiana del alumno, a fin de darle mayor objetividad y precisión al aprendizaje impartido en las distintas áreas que el docente maneja.

Cuadro 24

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Evaluador.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Evaluador	Directivo	1	25	3	75		
	Docente	27	75	9	25		

Nota: La Investigadora (2018).

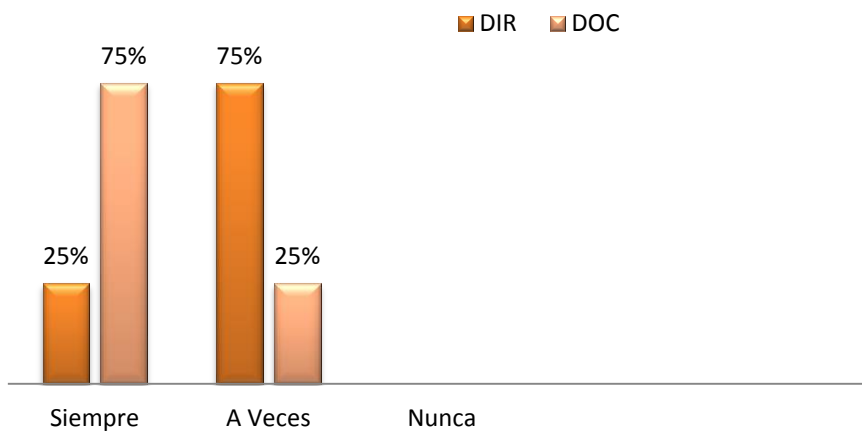


Gráfico 17: Dimensión: **Funciones**. Indicador: **Evaluador**.

Interpretación: Los resultados exactamente contrastados en cuanto a percepción que se reflejan en el gráfico 17, muestran que el estrato directivo en un 25% “Siempre” y en un 75% “A Veces”, señaló que el personal docente evalúa pertinentemente el nivel de competencias adquiridas por los estudiantes., mientras que el estrato docente señaló que ello ocurre en un 75% “Siempre” y en un 25% “A Veces”, lo que denota alta efectividad de este indicador e implica que este proceso se lleva eficazmente dentro de la escuela.

Por lo tanto, la interpretación de estos resultados conduce a plantearse que siendo la evaluación un aspecto trascendente en el proceso educativo, debe valorarse en la justa medida de su importancia, lo cual permite señalar que se identifican con lo señalado por Fierro, Fortoul y Rosas (1999), en cuanto a que “El docente debe identificar los avances de los estudiantes durante el proceso de interacción comunicativa e interactiva de la evaluación, en atención a los criterios e indicadores relacionados con las competencias de grado”. (p.95). Por ello, es importante comprender, que dentro del sistema escolar la evaluación es fundamental para verificar si los objetivos propuestos en el proceso de enseñanza aprendizaje se han logrado, y para rectificar aquellos aspectos que no estén dando los mejores resultados.

Cuadro 25

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Investigador.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
Investigador	Directivo	1	25	2	50	1	25
	Docente	18	50	10	28	8	22

Nota: La Investigadora (2018).

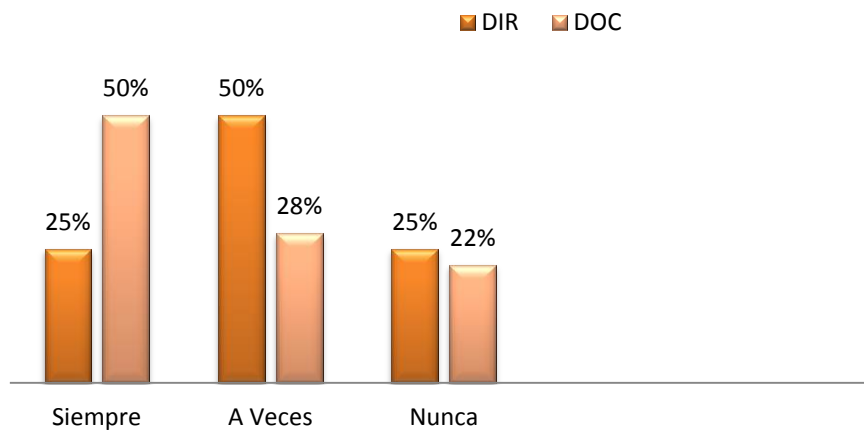


Gráfico 18: Dimensión: **Funciones**. Indicador: **Investigador**.

Interpretación: Los resultados que se muestran en el gráfico 18, revelan que para el indicador: Investigador, el personal directivo, señaló que en un 25% “Siempre”, en un 50% “A Veces” y en un 25% “Nunca”, el personal docente promueve actividades investigativas para el desarrollo efectivo de los contenidos curriculares . Por su parte y a tenor de lo indicado, los docentes señalaron que en un 50% “Siempre”, en un 28 % “A Veces” y en un 22% “Nunca”, realizan investigación con base en ese criterio.

Lo planteado, determina una tendencia poco efectiva para este indicador, que por lo tanto, amerita potenciarse, dado que Stenhouse (1985), defiende la necesidad de que el docente asuma una actitud investigadora sobre su propia práctica al definirlo como:

Aquel docente que posee la base del conocimiento científico, logrando que el alumno se apropie de ella al instrumentar el proceso de enseñanza y aprendizaje, como una disposición para examinar con sentido crítico y sistemático la propia actividad práctica sobre bases más científicas. (p.194).

Desde esta postura, se puede señalar que la investigación puede afianzar, desarrollar y modificar el conocimiento profesional, para adaptarlo a las múltiples circunstancias concretas que se dan en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Las experiencias prácticas se convierten en un tipo de conocimiento reflexivo y crítico, enfrentado a la coerción que las instituciones políticas y sociales ejercen sobre la práctica educativa.

Cuadro 26

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Orientador.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
Orientador	Directivo	2	50	2	50		
	Docente	25	69	11	31		

Nota: La Investigadora (2018).

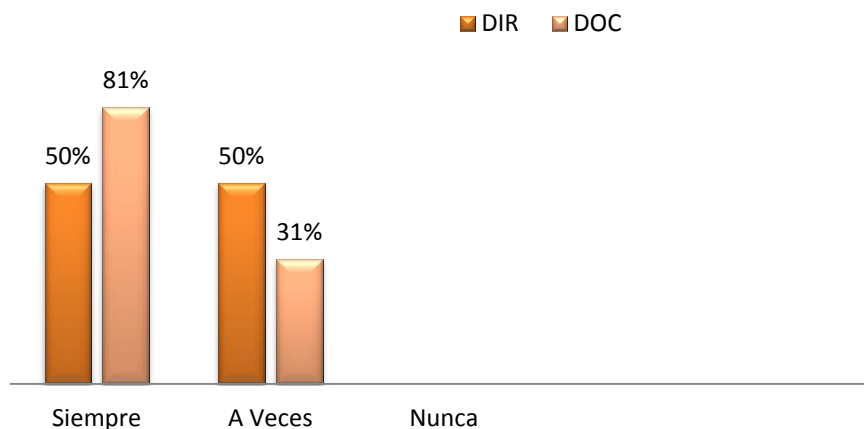


Gráfico 19: Dimensión: **Funciones.** Indicador: **Orientador.**

Interpretación: El gráfico 19, permite visualizar los resultados atinentes al indicador: Orientador, los cuales revelan que para el personal directivo en un 50% “Siempre” y en un 50% “A Veces”, el personal docente da importancia a la constancia y la ética para orientar a su estudiantado en la superación de las dificultades que se presentan en su quehacer diario. Por su parte, los docentes señalaron que en un 69% “Siempre” y en un 31% “A Veces”, lo realizan.

Lo precisado, permite señalar que hay un buen nivel de efectividad en la aplicación de este indicador, dado que en términos generales los valores están ligados a la existencia del individuo, afectan la conducta, configuran y modelan las ideas, los sentimientos y el modo de actuar. Por lo tanto, este rol docente va a permitir que se puedan superar las dificultades que se presentan en la relación docente – estudiante empleando su constancia como acción valorativa para la asunción de respuestas ante cualquier circunstancia negativa.

En ese sentido, los resultados se relacionan con lo expuesto por Vélaz de Medrano Ureta (1998), quien señala que:

La Orientación Educativa es un conjunto de conocimientos, metodologías y principios teóricos que fundamentan la planificación, diseño, aplicación y evaluación de la intervención psicopedagógica preventiva, comprensiva, sistémica y continuada que se dirige a las personas, las instituciones y el contexto comunitario, con el objetivo de facilitar y promover el desarrollo integral de los sujetos a lo largo de las distintas etapas de su vida, con la implicación de los diferentes agentes educativos y sociales: orientadores, tutores, profesores y familia. (p.56).

Por ello, es importante que el personal docente se fortalezca en la educación en valores para dirigir la formación de sus estudiantes hacia la posesión de cualidades deseables, con sentimientos, con carga afectiva, logrando así satisfacciones y mejoras en la interacción con sus compañeros, familiares y docentes.

Cuadro 27

Distribución de Frecuencia y Porcentaje: Variable: Desempeño Docente. Dimensión: Funciones. Indicador: Promotor social.

Indicador	Estrato	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
Promotor social	Directivo	2	50	2	50		
	Docente	24	67	12	33		

Nota: La Investigadora (2018).

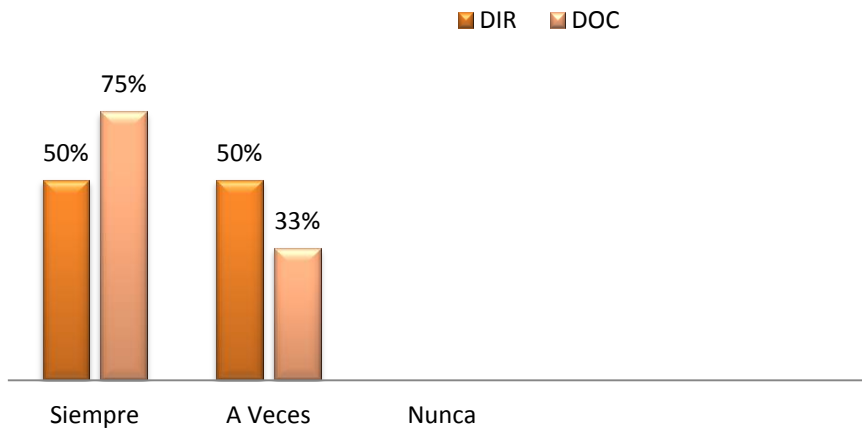


Gráfico 20: Dimensión: **Funciones**. Indicador: **Promotor social**.

Interpretación: Con base en los resultados presentados en el gráfico 20, se visualiza que para el personal directivo en un 50% “Siempre” y en un 50% “A Veces”, el personal docente interactúa sinérgicamente con su comunidad para fortalecer la estima institucional. Asimismo, el docente manifestó que ello ocurre en un 67%

“Siempre” y en un 33% “A Veces”, denotando así una moderada efectividad para este indicador.

Lo planteado, permite considerar lo que señala el Ministerio de Educación (2005), en cuanto a que el docente en su praxis debe conjugar algunos elementos importantes, entre los cuales indica que “socialmente, debe ser poseedor de características y actitudes personales que le permitan interpretar y desempeñar a cabalidad su rol en la comunidad y ser modelo y ejemplo para la población venezolana”. (p.72). Por lo tanto, el educador debe propender a la integración institucional con la comunidad, a fin de mantener los estándares de calidad que se manejan en el proceso educativo que se desarrolla en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”.

Interpretación de la correlación entre las variables según el rango de sus dimensiones

La aplicación del Coeficiente de Correlación de Pearson para la determinación de la correlación, en este caso, la influencia, entre las variables: Motivación Gerencial del Directivo y Desempeño Docente, se determinó utilizando la siguiente fórmula:

$$r = \frac{N\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Esta aplicación, dio como resultado un rango de **+0,64**, lo cual implicó una “correlación positiva media”, de acuerdo con lo indicado en el cuadro 7 (Vid supra, p. 50). En ese sentido, para la revisión e interpretación de esta circunstancia relacional, se realizó la correlación de las variables con base en las diferentes dimensiones que las contienen, lo cual se expresa en el siguiente cuadro que a continuación se presenta:

Cuadro 28

Correlación entre las variables según el rango de sus dimensiones

Variable Independiente	Dimensión	Correlación General	Correlación por indicador	Variable Dependiente	Dimensión	Correlación por indicador
Motivación Gerencial	Niveles de Esfuerzo	+0, 51	Creatividad: + 0, 58	Desempeño Docente	Roles o Funciones	Planificador: +0, 65
			Toma de decisiones: - 0,71			Facilitador de Experiencias de Aprendizaje: +0,68
			Discrecionalidad: +0,56			Evaluador: + 0, 70
			Cooperación: +0, 65			Investigador: - 0,75
			Estilo de liderazgo: +0,52			Orientador: +0,63
			Relaciones Interpersonales: :-0,62			Promotor social: + 0,62
			Delegación de tareas: +0,50			Correlación General = +0,253 > +0,253² = +0,6409
	Manejo de conflictos: -0,70	Correlación General				
	Comunicación efectiva: -0,78	Capacidad de Satisfacción	+0, 62			
	Supervisión: + 0,51					
	Logros: - 0,42					
	Reconocimientos: -0,68					
	Capacitación: + 0, 85					
	Perfeccionamiento: + 0,87					
Correlación General Final de la Variable Independiente: (+0,51²) + (+0,62²) > 0,2601 + 0,3844 = 0,6445:						0,64

Nota: La Investigadora (2018).

Interpretación: Los resultados evidencian, que las variables intervinientes en la investigación guardan una correlación positiva media, dado que los niveles generales

de la correlación de las dimensiones de la variable Motivación Gerencial (Variable Independiente) respecto al Desempeño Docente (Variable Dependiente) fueron de: **+0,51** para la dimensión: Niveles de Esfuerzo y de **+0,62** para la dimensión: Capacidad de Satisfacción, lo cual permite determinar una correlación de **+ 0,64**, pues según lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (op.cit), “Cuando el coeficiente de Pearson se eleva al cuadrado (r^2), se obtiene el coeficiente de determinación y el resultado indica la varianza de factores comunes. Esto es, el porcentaje de la variación de una variable debido a la variación de la otra y viceversa”. (p.235).

En términos de variabilidad compartida, se puede interpretar el Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson obtenido, de la siguiente forma: Un 0,644 es la proporción de varianzas compartida entre ambas variables, es decir, que un 64% de la puntuación de la variabilidad de la Motivación Gerencial está explicada por la del Desempeño Docente, lo que se denota en los diversos rangos tanto negativos (los cuales ameritan fortalecerse), como positivos (que deben mantenerse) para potenciar al desempeño docente, entre los cuales destacan los siguientes:

1.- En el plano de la dimensión “Niveles de Esfuerzo”, se ubican los siguientes aspectos con denotada debilidad: a) dificultades en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, así como entre pares con un rango de -0,62; b) la incertidumbre manifiesta en el manejo de los conflictos institucionales, denotada en un rango de -0,70, dada la limitación en la actuación del docente para su resolución; c) escasa participación del docente en la toma de decisiones relativas a la planificación institucional, lo cual arrojó una baja correlación igual a -0,71; ; d) una comunicación poco efectiva, generadora de distorsiones o barreras, dada la falta de claridad acerca de aspectos referentes a la planificación de actividades y a la trasmisión de informaciones precisas con un rango de -0,78 (el rango negativo más elevado).

2.- En cuanto a la dimensión “Capacidad de Satisfacción”, se encuentra que los indicadores menos efectivos fueron: Logros, presenta un rango de efectividad de -0,42, y reconocimientos, manifiesta un -0,68, ambos con significancia débil.

Importa acotar, que todas estas debilidades se contraponen a las fortalezas que en término medio a elevado, presentan algunos indicadores de la variable independiente como: creatividad (0,58), discrecionalidad (0,56), liderazgo (0,52), delegación de tareas (0,50) y supervisión (0,51), atinentes a la dimensión “Niveles de Esfuerzo” y los indicadores de capacitación (0,85) y perfeccionamiento (0,87, el más relevante), que se ubican en la dimensión “Capacidad de Satisfacción”.

En lo relacionado con la variable dependiente (Desempeño Docente), su única dimensión: Roles o Funciones, determina una correlación positiva en el plano de la generalidad de sus indicadores (Planificador= 0,68; Facilitador de Experiencias de Aprendizaje Significativo = 0,68; Evaluador = 0,70; Orientador = 0,63 y Promotor Social = 0,62), a excepción hecha de la función o rol de investigador que presenta un rasgo de ineffectividad de $-0,75$. La sumatoria de todos estos rangos da como resultado correlacional un valor de **+0,253**, que al aplicarle la elevación al cuadrado: **+ 0,253²**, se obtiene un valor de **+0,6409** > una correlación general de **0,64**, lo cual implica una correlación positiva media con la variable independiente.

Todas estas circunstancias, conducen a un desempeño docente que tiene complejidades para efectuar pertinentemente sus labores, sobretudo en el rol de investigador y en mantener los estándares de calidad que se manejan en el proceso educativo que se desarrolla en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”.

Por lo tanto, se puede hacer referencia a lo planteado por Marín (2004), quien expone que “en la actual coyuntura de cambios, transformaciones y reformas, las instituciones educativas deben responder a numerosos retos y no serán capaces de hacerlo si no cuentan con una participación activa de sus trabajadores”. (p.27). Ello implica, que el docente juega un papel fundamental para el desarrollo efectivo del proceso educativo venezolano actual, dado que funge como su gestor, por lo cual debe desempeñarse con una actitud positiva y reflexiva para el logro de la calidad educativa, donde el estudiante es el centro de atención y la comunidad es corresponsable de dicho proceso.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como producto del análisis e interpretación de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento utilizado en esta investigación, se generan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

Para el abordaje de este aspecto, se tomaron en consideración las variables de la investigación, así como el aspecto de relación o influencia ocurrente entre las mismas:

1.- En cuanto a la variable Motivación Gerencial, se puede concluir que si bien la misma es fundamental para mantener la calidad del trabajo educativo que se realiza en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, la misma presenta debilidades en aspectos como:

- a) La comunicación es poco efectiva, generadora de distorsiones o barreras comunicativas como falta de claridad acerca de aspectos referentes a la planificación de actividades y a la trasmisión efectiva de informaciones precisas.
- b) Deficiencias en el control o supervisión, dada la no revisión a tiempo de planes y proyectos de las actividades pedagógicas pautadas por los docentes para su reformulación y adecuación cuando se requiera.
- c) Dificultades en las relaciones interpersonales que caracterizan las relaciones sociales, tanto entre directivos y docentes como entre pares, generando arbitrariedades e irrespeto, lo cual denota la existencia de poca armonía en el entorno laboral.

- d) Poca participación en la toma de decisiones tanto para la planificación institucional como para el manejo y la resolución de los conflictos.
- e) Intromisión del directivo en la discrecionalidad del trabajo docente, lo cual afecta su actuación en el marco de su desempeño laboral.
- f) Escaso reconocimiento de los logros del personal docente que signifiquen resaltar la institucionalidad o individualidad del trabajador.

2.- En atención a la variable Desempeño Docente, a sabiendas que su funcionalidad está prescrita en diversas normas (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, la Ley Orgánica de Educación de 2009 y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente de 2003), como aquella función de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos, así como de sus resultados, se llegó a la conclusión de que la misma tiende en un plano general a ser efectiva en sus ámbitos de planificador, facilitador de experiencias de aprendizaje significativos, evaluador, orientador y medianamente como promotor social; sin embargo, debe tender a potenciarse en su función de investigación, sustrato de la praxis pedagógica actual para mantener la calidad que ella conlleva y poder abordar los procesos pedagógicos de la manera más pertinente, generando posibilidades creativas y oportunas para la resolución de problemas institucionales y comunitarios.

3.- En lo atinente al grado de correlación o influencia existente entre las dos variables de este proceso investigativo (Motivación Gerencial y Desempeño Docente), se concluye que el mismo presenta rasgos de insuficiencia a pesar del resultado con tendencia positiva media obtenido (**0,64**), debido a que este rango se ajusta hacia una efectividad no muy alta, que por lo tanto amerita el fortalecimiento de la primera variable: Motivación Gerencial (variable independiente) para potenciar a la segunda variable: Desempeño Docente (variable dependiente).

Recomendaciones

En virtud de las conclusiones indicadas, se puede determinar que la influencia de la motivación gerencial en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, debe potenciarse desde los dos estratos operativos: el gerencial o directivo y el del docente. Por lo tanto, se indicó lo siguiente:

a.- **Al personal directivo:** se le recomienda mejorar los aspectos de la comunicación, las relaciones interpersonales entre ellos y sus colaboradores docentes, propiciar una supervisión empática, mejorar las posibilidades de participación de sus colaboradores docentes en la toma de decisiones, así como en el manejo y resolución de los conflictos institucionales, y también, fortalecer el reconocimiento a la labor destacada que realiza su personal docente para potenciar su liderazgo como guía de los procesos pedagógicos – administrativos que se realizan en la institución.

Cabe acotar, lo señalado por Borjas (2003), en cuanto a que:

Las organizaciones exitosas deben preocuparse por crear condiciones favorables para que sus empleados adquieran y desarrollen sus competencias de manera efectiva, lo cual no es una actividad anterior o aparte del trabajo; sino que se realiza en el transcurso del mismo y mediante este. (p.66).

En líneas generales, son las organizaciones, las que deben preocuparse para que el desarrollo de competencias de su personal se lleve a cabo y así explotar esas capacidades, planificando actividades de actualización, capacitación y perfeccionamiento en áreas específicas de su ámbito de acción, que permitan lograr un comportamiento organizacional eficiente y eficaz, el cual coloque a estas organizaciones en la vanguardia de la transformación social.

Resulta importante destacar entonces, que el recurso humano en la organización es una pieza clave para alcanzar esta meta, y para lograrlo debe existir dentro de la institución un gerente que mantenga el horizonte, en quien se pueda creer, confiar, que señale porqué luchar y que propicie un entorno o ambiente adecuado, efectivo, integrador, armonioso para generar una importante motivación laboral.

b.- **Al Personal Docente:** se recomienda que éste debe proponerse como una condición atinente a todo docente actual, ser un investigador permanente, que maneje una metodología pertinente y una ética profesional que permita abordar distintas alternativas en la detección y solución de los problemas, tanto institucionales como comunitarios, en ocasión de lograr una mejor calidad de vida para todos los integrantes de la comunidad educativa (estudiantes, pares, administrativos, personal de servicio, padres, representantes y demás miembros de su entorno social) a fin de poder ser visualizado como un modelo a seguir por dicha comunidad al elevar la misión institucional de formar hombres críticos, libres y democráticos.

Cabe acotar, que en el Sistema Educativo Bolivariano, que se desarrolla en el país, su premisa paradigmática se sustenta en el Humanismo, definido por Hernández Rojas (1998), como:

El estudio y promoción de los procesos integrales de la persona. La personalidad humana es una organización o totalidad que está en continuo proceso de desarrollo y la persona debe ser estudiada en su contexto interpersonal y social. El Humanismo incorpora del existencialismo la idea de que el ser humano va creando su personalidad a través de las elecciones o decisiones que continuamente toma frente a diversas situaciones y problemas que se le van presentando durante su vida. Las conductas humanas no son fragmentarias e implican aspectos naturales como el egoísmo, el amor, las relaciones interpersonales afectivas, las cuestiones éticas, los valores como la bondad, o aspectos naturales físicos como la muerte, la sexualidad, entre muchos otros.(p.23).

Por lo tanto, el docente venezolano tiene que desempeñarse eficaz y eficientemente para cumplir efectivamente con la misión de educar a los niños y niñas que hacen vida escolar en el país.

REFERENCIAS

- Adair, M. (2003). **Estilos de Liderazgo**. México: Mc Graw- Hill.
- Alanis Huerta, E. A. (2001). **El Saber Hacer en la Profesión Docente. Formación Profesional en la práctica docente**. México: Trillas.
- Albert, M. (2006). **La investigación educativa. Claves teóricas**. Madrid: Editorial Mc Graw- Hill.
- Arias, A. y Cantón, I. (2006). **El Liderazgo y la Dirección de Centros Educativos**. Barcelona, España: Editorial Da Vinci.
- Arias, G. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Episteme.
- Azuaje, E. (2005). **Talento Humano: Su Capital Gerencial**. Caracas: Ediciones Urania.
- _____. (2008). **Pensamiento Gerencial. Su Desarrollo**. Caracas Ediciones Urania.
- Balestrini, M. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas: Servicio Editorial Consultores y Asociados.
- Bautista, M. (2006). **Manual de Metodología de Investigación**. (3ª edición). Caracas: Litocentro.
- Borjas, B. (2003). **La gestión educativa al servicio de la innovación**. Caracas: Fundación Santa María.
- Borjas, J. y Vera, L. (2008). **Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas**. Revista Negotium [Revista en línea], 11 (4). Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf>. [Consulta: 2017, Marzo 21].
- Bracho, J. (2005). **Relaciones Interpersonales**. México: UNAM.
- Caviedes, M. (1990). **Introducción a la teoría general de la Administración**. (4ta edición). México: Mc Graw Hill.
- Cea D'Ancona, M.A. (1998). **Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social**. Madrid: Síntesis.
- Chávez N. (2000). **Introducción a la investigación educativa**. (2da edición). Maracaibo, Venezuela: Editorial Ars Gráfica, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana.

- _____. (2006). **Administración en los nuevos tiempos**. México: Mc Graw-Hill.
- Cohen, J. (1994). **Psicología de los motivos sociales**. México: Trillas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860 (Extraordinario)**, diciembre 30, 1999.
- Davis, K. y Newstrons, J. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo**. (11ª Edición). México: McGraw Hill Interamericana.
- De Courtois, Y. (2003). **Valores Humanos en Educación**. Caracas: Editorial Júpiter.
- De Sánchez, M. (2001). **La Gerencia en la Administración del Personal**. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, A. F. y Hernández, G. (2006). **Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Una Interpretación Constructivista**. (Segunda Edición). México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- D'Souza, A. (2000). **Éxito en tu liderazgo**. Colombia: CELAM.
- FarréSalvá, S. (2004). **Gestión de Conflictos: Taller de mediación. Enfoque socioafectivo**. Madrid: Ariel.
- Fidias, R. (2007). **La Praxis Investigativa**. (3ª edición). España: Ediciones Ariel.
- Fierro, C., Fortoul, B. y Rosas, L. (1999). **Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción**. México: Editorial Paidós.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, P. (2006). **Organizaciones**. México: Mc Graw Hill.
- Giménez, D. (2012). **Propuesta de Estrategias de Motivación para el Rol Docente en Educación Básica**. Trabajo de Grado de Maestría. No Publicado. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Graffe, S. (2005). **Gestión educativa para la transformación de la escuela**. Bogotá: Ecoe.
- Hernández, G. (2013). **Estrategias gerenciales para mejorar la calidad del desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la parroquia Tamare del Municipio Mara del estado Zulia**. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa” de Barquisimeto. Barquisimeto, estado Lara.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. (5ª edición.). Colombia: McGraw-Hill.

- Hernández Rojas, G. (1998). **Paradigmas en Psicología de la Educación**. México: Ed. Paidós.
- Imbernón, F. (1994). **La Formación del Profesorado**. Barcelona: Edit. Paidós.
- Ivancevich, J. (1997). **Gestión, calidad y competitividad**. México: Mc Graw Hill.
- Katst, J. y Rosenweig, E. (2000). **Perspectivas Administrativas**. España: Morata.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). **Comportamiento de las organizaciones**. (5ª edición). Madrid: Editorial Irwin.
- Koontz, J. (2000). **Liderazgo y uso de poder**. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz H, y Fulmer H. (1998). **Administración. Una perspectiva global**. (2ª edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M (2005). **Administración: Una Perspectiva Global**. (12a edición). México: McGraw Hill.
- Krygier, M. (2004) **El Gerente en la Actualidad**. Colombia: Editorial Mc. GrawHill.
- Labaké, J.C. (2005). **Es posible educar**. (4ta edición). Argentina: Santanilla.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929 (Extraordinario)**, agosto 15, 2009.
- Levy-Leboyer, H. (2003). **La Motivación en la Empresa**. (2ª edición). España: Editorial Ediciones Gestión 2000.
- López. R. (2010). **Manual del Supervisor, Director y Docente**. Caracas: Maureira.
- Magnusson, C. (1998). **Diseños Estadísticos de Investigación**. (3a ed.).New Jersey: Thousand Oaks.
- Marcano, A. y Trestini, M. (1998). **Reajuste del perfil profesional docente**. Buenos Aires: Kapeluz.
- Marín, J. (2004). **La Dirección, el Liderazgo y la Supervisión Escolar**. Caracas: Fondo Editorial Ipasme.
- Martins, F. y Véliz, G. (2010). **Valoración del Educador en la Evaluación de los Aprendizajes**. Caracas, Venezuela: Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Matute, R. (1998). **Planificación y organización de empresas**. México: Mc. Graw Hill.

- Meza Lara, D.X., Guzmán Martell, J.L., y Orozco, C.B. (2008). **Gestión Escolar Efectiva**. San Salvador: MINDE.
- Ministerio de Educación. (2005). **Sugerencias para realizar la Promoción Social del Docente**. Caracas: Autor.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL.
- Peraza, V. (2000). **Evaluación de las competencias pedagógicas del docente**. Madrid: Editorial Síntesis.
- Porter, L. y Lawler, S. (1998). **Teorías de Motivación**. México: Editorial Prentice-Hall.
- Ramírez, A. (2007). **Técnica de negociación empresarial**. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Ramos, M. (1999). **Teorías para educar en valores: Kohlberg, Vygotski, Bandura, Maslow y otros**. México: Mc Graw-Hill.
- Requeijo, D. (2008). **Administración y Gerencia**. Caracas: Biosfera.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Décima edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S y De Censo, D. (2008). **Supervisión**. (5ª edición). México: Pearson Education. S.A.
- Román, L. (2013). **Influencia del Gerente Educativo en la Motivación y el Desempeño Laboral del personal docente de las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Mucuchíes, Municipio Rangel del estado Mérida**. Trabajo de Grado de Maestría. No Publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Ruiz, J. (1992). **Gerencia en el aula**. Venezuela: INSTIVOC.
- Ryan, R. y Deci, E. (1999). **La Motivación Intrínseca y Extrínseca: clásicas definiciones y nuevas directrices**. San Diego, USA: Psychology Academy.
- Sabino, C. (2004). **El Proceso de Investigación**. Caracas: Editorial Panapo
- Serna, H. (2003). **La Gestión Empresarial: De la Teoría a la Praxis**. Bogotá: Editorial Legis.
- Spranger, E. (2004). **El educador nato**. (3ra edición). Buenos Aires: Kapeluz.
- Stenhouse, L. (1985). **Investigación y desarrollo del currículo**. Madrid: Morata
- Stoner, G. y Walker, S. (2000). **Comportamiento Organizacional**. New York: Pearson Education. S.A.

- Tablero, E. (2015). **Plan de estrategias gerenciales basado en la motivación del director para potenciar el desempeño docente en la etapa preescolar de las escuelas básicas públicas del Municipio Libertador del estado Zulia.** Trabajo de Grado de Maestría No Publicado. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, estado Zulia.
- Tamayo y Tamayo, J. (2005). **El Proceso de la Investigación Científica.** México: Editorial Limusa S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** (4ª edición). Caracas: FEDUPEL.
- Urbaez, C. (2002). **Administración.** (3ra. Reimpresión). Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.
- Valdés, H. (2009). **Encuentro Iberoamericano sobre evaluación de desempeño docente.** México: UNAM.
- Vélaz de Medrano Ureta, C. (1998). **Orientación e intervención psicopedagógica. Concepto, modelos, programas y evaluación.** Málaga: Aljibe.
- Waterman, R. (1999). **La Administración de recursos humanos.** (2da Edición). México: Editorial Mc Graw-Hill.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN: GERENCIA EDUCACIONAL
CONVENIO UPEL-RETIC



INSTRUMENTO PARA TODO EL PERSONAL DOCENTE
(DIRECTIVO Y DE AULA)

Apreciado (a) Colega

Este instrumento es un elemento fundamental para el desarrollo del Trabajo de Grado de la Maestría en Educación, Mención: Gerencia Educacional, que actualmente curso en en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

El objetivo de este cuestionario, es recolectar información para analizar la influencia de la motivación ejercida por el personal directivo en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército "Negra Matea".

Su opinión es de suma importancia porque es producto de la experiencia diaria dentro de esta institución. Agradecería de antemano, que su selección de la alternativa a cada planteamiento sea pensada cuidadosamente y, se le garantiza, que dichos resultados serán tratados con alto grado de confidencialidad y objetividad salvaguardando su identidad, dado que dicho instrumento no requiere ser firmado ni acompañado por ningún dato personal.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de planteamientos con sus respectivas escalas; marque con una (X) en el recuadro que aparece debajo de ella, aquella opción con la que usted más se identifique.

¡Gracias!

Lcda: **Vanessa González**

CUESTIONARIO

01.- El personal directivo genera estrategias innovadoras para el alcance efectivo de los objetivos institucionales.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

02.- El personal directivo toma las decisiones de manera consensuada con los miembros de su equipo docente.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

03.- El personal directivo permite que el docente realice las actividades pedagógicas con absoluta discrecionalidad.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

04.- El personal directivo comparte experiencias y estrategias con sus pares para aclarar puntos de vista en la aplicación de los proyectos de aprendizaje.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

05.- El personal directivo esboza un liderazgo democrático y participativo para orientar el desarrollo de las actividades institucionales.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

06.- El personal directivo promueve la interacción proactiva para fortalecer las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo docente.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

07.- El personal directivo delega funciones a los docentes para alcanzar las metas institucionales.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

08.- El personal directivo maneja los conflictos institucionales de manera equilibrada.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

09.- El personal directivo se comunica efectivamente con su personal docente para informarlo pertinentemente acerca de los planes, acciones y situaciones institucionales.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

10.- El personal directivo supervisa los diferentes procesos institucionales de forma empática y orientadora con la finalidad de potenciarlos.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

11.- El personal directivo apoya los logros en las tareas pedagógicas de sus docentes para fortalecer la calidad educativa de la institución.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

12.- El personal directivo brinda reconocimiento verbal o escrito a sus docentes por el trabajo bien realizado.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

13.- El personal directivo promueve la capacitación permanente de sus docentes para abordar efectivamente los cambios educativos generados en su contexto laboral.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

14.- El personal directivo genera actividades de perfeccionamiento pedagógico como encuentros, talleres, charlas y conversatorios para fortalecer el desempeño docente.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

15.- El personal docente planifica sus actividades de manera pertinente consustanciadas con los contenidos programáticos.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

16.- El personal docente utiliza estrategias de aprendizaje efectivas para el alcance de los objetivos establecidos.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

17.- El personal docente evalúa pertinentemente el nivel de competencias adquiridas por los estudiantes.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

18.- El personal docente promueve actividades investigativas para el desarrollo efectivo de los contenidos curriculares.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

19.- El personal docente da importancia a la constancia y la ética para orientar a su estudiantado en la superación de las dificultades que se presentan en su quehacer diario.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

20.- El personal docente interactúa sinérgicamente con su comunidad para fortalecer la estima institucional.

Siempre	Algunas Veces	Nunca

VG/vg/2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
 INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
 SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
 SUBPROGRAMA: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN: GERENCIA EDUCACIONAL
 CONVENIO UPEL-RETIC



FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado(a) Validador (a):

Cordialmente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle su valiosa colaboración en torno a la revisión del cuestionario que servirá como instrumento para el Trabajo de Grado que estoy realizando en la Maestría en Educación, Mención: Gerencia Educacional que actualmente curso en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. El estudio se denomina: “Influencia de la motivación gerencial ejercida por el personal directivo en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”.

Su opinión y observaciones serán de suma importancia porque van a permitir mejorar el instrumento y a la vez garantizar que la información que se recoja sea válida y confiable.

Instrucciones:

- (a) Realice el análisis tomando en cuenta los aspectos determinados en el formato:
 - Claridad con la cual está redactado cada ítem.
 - Pertinencia del ítem con la variable y sus dimensiones de estudio.
 - Relevancia del ítem en relación con el tópico en estudio.

- (b) Indique con una (**X**) la opción que usted estime relevante para cada ítem, con base en los parámetros indicados en las casillas referidas con las siguientes nomenclaturas:
 - Para la claridad en la redacción: **P** > Pertinente y **NP** > No pertinente.
 - Para la pertinencia con la variable, así como para la relevancia con el tópico: **B** > Buena, **R** > Regular y **D** > Deficiente.

- (c) En la casilla de observaciones se agradece colocar las sugerencias para mejorar el ítem que resultare no pertinente, regular o deficiente.

Reiterándole mi agradecimiento, me suscribo de usted.

Atentamente;

Lic. Vanessa González

FORMATO PARA DETERMINAR LA VALIDEZ DE CONTENIDO

Ítem	Claridad en la redacción		Pertinencia con la variable			Relevancia con el tópico de estudio			Observaciones
	P	NP	B	R	D	B	R	D	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

DATOS DEL (DE LA) VALIDADOR (A)

APELLIDOS: _____

NOMBRES: _____

ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: _____

FIRMA: _____

FECHA: / / 2018