

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SU INCIDENCIA  
EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA I.E. PÚBLICA  
DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE TACNA**

**PRESENTADA POR:**

**AYDE INQUILLA PEREZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SU INCIDENCIA  
EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA I.E. PÚBLICA  
DEL NIVEL PRIMARIO DEL CERCADO DE TACNA

PRESENTADA POR:

AYDE INQUILLA PEREZ

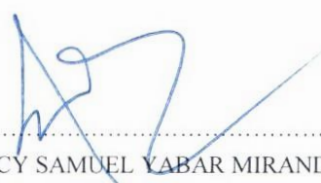
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



.....  
Dr. PERCY SAMUEL YABAR MIRANDA

PRIMER MIEMBRO




.....  
Dra. NANCY MÓNICA GARCÍA BEDOYA

SEGUNDO MIEMBRO



.....  
Dr. JORGE ALFREDO ORTÍZ DEL CARPIO

ASESOR DE TESIS



.....  
Dr. EFRAÍN HUMBERTO YUPANQUI PINO

Puno, 13 de octubre de 2017.

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Los estilos de liderazgo de los directores y su incidencia en la motivación.

**LÍNEA:** Relaciones humanas y clima institucional.

## DEDICATORIA

En primer lugar, doy gracias a

Dios por guiarme en este camino y

llenarme de bendiciones.

A mi padre que es un ejemplo a seguir mi carrera con

su persistencia y apoyo incondicional.

A mi madre que está conmigo en todo

momento apoyándome para seguir adelante

y no rendirme.

A mi hermana por sus palabras de aliento para

cumplir mis metas.

## AGRADECIMIENTOS

- A mi asesor y catedráticos de la Escuela de Posgrado de la Universidad del Altiplano, que guiaron mis pasos hacia el camino de la investigación y el conocimiento.
- A los directores y docentes de las instituciones educativas estatales públicas del nivel primario del mercado de Tacna, que hicieron posible la concretización del trabajo de investigación.

**ÍNDICE GENERAL**

DEDICATORIA	<b>Pág.</b> i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1	Marco teórico antropológico - filosófico	2
1.2	Liderazgo	4
1.2.1	Definición	4
1.2.2	Elementos del liderazgo	7
1.2.3	Estilos de liderazgo	8
1.2.4	Características de liderazgo efectivo	10
1.2.5	Teorías del liderazgo	12
1.3	Motivación	18
1.3.1	Definición	18
1.3.2	Elementos de la motivación	20
1.3.3	Ciclo motivacional	21
1.3.4	Teorías de la motivación	23
1.3.5	Técnicas e indicadores de la motivación	33
1.3.6	El liderazgo y la motivación	34

**CAPÍTULO II****PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1	Planteamiento	36
2.2	Objetivos	38
2.2.1	Objetivo General	38
2.2.2	Objetivos Específicos	38
2.3	Justificación	38
		iii

2.3.1	Justificación práctica	38
2.3.2	Delimitación de la justificación	39
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>METODOLOGÍA</b>		
3.1	Hipótesis	40
3.1.1	Hipótesis general	40
3.1.2	Hipótesis Específicas	40
3.2	Variables e indicadores	40
3.3	Tipo y diseño de investigación	41
3.3.1	Enfoque de investigación	41
3.3.2	Tipo de investigación	42
3.3.3	Diseño de investigación	42
3.4	Población y muestra	42
3.4.1	La población	42
3.4.2	La muestra	42
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
3.5.1	Técnicas	42
3.5.2	Instrumentos	43
3.6	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	44
3.6.1	Técnicas de procesamiento	44
3.6.2	Técnicas de análisis de datos	44
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>		
4.1	Análisis descriptivo de las variables	45
4.1.1	Análisis descriptivo de estilos de liderazgo	45
4.1.2	Análisis descriptivo de la variable motivación	48
4.2	Prueba estadística de hipótesis	53
4.3	Discusión de resultados	57
CONCLUSIONES		60
RECOMENDACIONES		61
BIBLIOGRAFÍA		62
ANEXOS		66

**ÍNDICE DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
1. Estilo de liderazgo autoritario coercitivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	45
2. Estilo de liderazgo autoritario benevolente, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna	46
3. Estilo de liderazgo participativo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	47
4. Estilo de liderazgo consultivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	48
5. Estilo de liderazgo consultivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	48
6. Estilo de liderazgo consultivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	49
7. Estilo de liderazgo consultivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	50
8. Nivel de motivación en la dimensión Incentivo, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	50
9. Nivel de motivación en la dimensión Satisfacción, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	51
10. Nivel de motivación (total), según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Proceso motivacional	22
2. Técnicas motivacionales	33
3. Estilo de liderazgo autoritario coercitivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna	46
4. Estilo de liderazgo autoritario benevolente, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	46
5. Estilo de liderazgo participativo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna	47
6. Estilo de liderazgo autoritario consultivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna	48
7. Nivel de motivación en la dimensión Activación, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	49
8. Nivel de motivación en la dimensión Expectativa, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	49
9. Nivel de motivación en la dimensión Ejecución, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	50
10. Nivel de motivación en la dimensión Incentivo, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	51
11. Nivel de motivación en la dimensión Satisfacción, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	51
12. Nivel de motivación (total), según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.	52



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Escala de Motivación	67
2. Cuestionario sobre estilos de liderazgo	69
3. Base de datos de motivación	70
4. Base de datos del liderazgo	72

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación de los maestros de las instituciones públicas de nivel primario de cercado de la ciudad heroica de Tacna; el enfoque de investigación cuantitativa es básico, con un diseño correlacional descriptivo. La población está formada por 10 directores y 60 maestros del nivel primario que son nombrados y contratados. Entre los principales hallazgos de la investigación se puede señalar que el estilo de liderazgo participativo es el de mayor predominio dentro de la muestra. En la adicción hay un alto nivel de motivación de los docentes en la institución educativa. El estilo participativo tiene un impacto directo en un alto grado de motivación de los docentes con esta investigación, con respecto a la coincidencia de la hipótesis general, según cálculos específicos, dice que esos estilos de liderazgo, principalmente el participativo, se relaciona con el Niveles de motivación de los docentes en instituciones educativas estatales de educación primaria de Tacna, en 2016. Se encontró que si los directores que ejercen estilos de liderazgo clasificados como participativos generan maestros con un alto nivel de motivación.

**Palabras clave:** dirección, docencia, incidencia, liderazgo participativo y motivación.

## ABSTRACT

The present research work aimed to determine the relationship between leadership styles and the motivation of the teachers of the public institutions of primary level of the fencing of the heroic city of Tacna, the quantitative research approach is basic, with descriptive correlational design. The population consists of 10 directors and 60 teachers of the primary level which are appointed and hired, Among the main findings of the research can be noted, that participatory leadership style is that of greater predominance within the sample. In addition there is high level of motivation of teachers in the educational institution. The participative style has a direct impact on a high degree of motivation of teachers with this research, with respect to the matching of the general hypothesis, according to specific calculations, it says that those styles of leadership, mainly the participatory, it relates to the levels of motivation of teachers in State Educational institutions of primary education of Tacna fencing, in 2016. It was found that if the directors who exercise leadership styles classified as participatory, generate teachers with high level of motivation.

**Keywords:** Advocacy, director, motivation, participatory leadership and teaching.

## INTRODUCCIÓN

La investigación sobre estilos de liderazgo de los directores y su incidencia en la motivación del personal docente del nivel primario del cercado de Tacna, tiene por objetivo determinar si existe relación significativa.

El estilo de liderazgo se fundamenta en el rol que debe utilizar el director para guiar eficientemente la dirección del personal docente y la gestión; se pone énfasis en diferentes estilos para su análisis, siendo los estilos autoritario coercitivo, benevolente, participativo y consultivo lo que se evalúan en la presente investigación. Asimismo, la motivación como un factor intrínseco y extrínseco determinantes en los docentes se evalúan para determinar, sus niveles y relaciones.

Para una adecuada comprensión, la investigación está estructurada en cuatro capítulos:

El Capítulo I está referido a la descripción de la problemática y formulación del problema, así también la justificación e importancia de estudio, del mismo modo se plantean los objetivos.

capítulo II corresponde al marco teórico del problema, en el cual están contenidas las bases teóricas científicas de las dos variables de estudio.

El Capítulo III contiene el marco metodológico, en el cual se detalla el tipo de investigación, el diseño de investigación, la población y el tamaño de muestra; además de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de información.

Luego el Capítulo IV en el cual presenta los resultados de la investigación, la comprobación de hipótesis, discusión después de todo el proceso de investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, así como la bibliografía y los anexos.

Mediante el presente trabajo de investigación se espera aporte cognitivo al campo de la Educación, ante la necesidad de contribuir, mejorar las relaciones entre director y docente de instituciones educativas del nivel primario.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico antropológico - filosófico

La reforma educacional emprendida en la mayoría de los países de América Latina, desde principio de los años 90, se constituyó como una de las prioridades de la agenda política de los países que se comprometieron con ella.

Mejorar la equidad y proveer una educación sensible a las diferencias y que este favor de los más pobres y vulnerables; mejorar la calidad de la enseñanza, aumentar las exigencias y focalizar la atención en los resultados del aprendizajes; profesionalizar el trabajo docente; descentralizar y reorganizar la gestión educativa y ofrecer más autonomía a las escuelas; fortalecer la institución escolar para ofrecer mejor capacidad de operación y mayor responsabilidad por sus resultados, fueron las líneas fundamentales que con distinto énfasis pusieron en marcha los gobiernos de la región.

Dos ejes de esta Reforma interesan destacar, aquel relacionado con los temas de dirección de instituciones educacionales y el que aborda temas de perfeccionamiento docente. El primero, ha implicado desarrollar líneas de trabajo relacionado con el fortalecimiento de las capacidades de gestión y evaluación de resultados. El segundo fomento el desarrollo profesional de los docentes y las políticas de incentivos.

También en estos años se han incorporado al vocabulario habitual de los directivos conceptos como el rendimiento de cuentas y liderazgo directivo.

Estando a más de una década del inicio de la Reforma, sabemos que su implementación no fue homogénea, y sus resultados han sido muy distintos en cada país. Entre los factores relevantes a considerar en un primer análisis comparado este el nivel de compromiso de

los gobiernos, las situaciones de estabilidad política-institucional o bien el nivel de involucramiento de los actores (stakeholders), entre ellos, uno de estratégica importancia para el éxito de cualquier reforma: los maestros. Su participación, en las definiciones fundamentales de la reforma en general, ha sido marginal, de bajo impacto y reactiva en muchos casos, esto porque, en la mayoría de las experiencias, la reforma de los 90's se abordó desde una perspectiva más bien institucional, donde se modificaron aspectos relativos a la legislación, los contenidos y metodologías, el modelo de financiamiento, la gestión y administración de los sistemas educativos. La consecuencia de ello es que muchos de estos cambios no lograron modificar las prácticas tradicionales como se planifico y siguieron obedeciendo a viejos modelos incorporados en la cultura y subjetividad de los docentes.

La humanidad avanza a un ritmo vertiginoso. En estas últimas cinco décadas ha existido una gran revolución en el plano tecnológico, cualitativa y cuantitativamente superior a la de los siglos que se precedieron. Es decir, en la actualidad la tasa de innovación tecnológica es la más acelerada de la historia humana, en la que se considera que la producción del conocimiento en algunas ramas como la electrónica y la computación es 4 veces más acelerada que hace poco más de una década, o que el surgimiento y rápida difusión de los avances de la biotecnología, la ingeniería genética, la microelectrónica, las telecomunicaciones, entre otras ramas del saber científico, han propiciado el rápido surgimiento de nuevos productos y la acelerada obsolescencia del "ciclo de vida" de los existentes.

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por un aura mágico-religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o eran un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aun entonces, se buscó a través de la trasmisión de conocimientos y habilidades crear líderes. Actualmente, con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto o infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grande, más inteligentes y más capaces que nosotros. Por ello es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes; sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogenias. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder ideal. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismo.

## **1.2 Liderazgo**

### **1.2.1 Definición**

La palabra liderazgo se define como la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. En el ámbito educativo, el líder no sólo corresponde al directivo a cargo de una institución, es también líder, el docente o formador, es líder el estudiante; en lo que respecta a los directores, le corresponde mayor compromiso, cumpliendo el papel de líder, puesto que debe propiciar el logro de metas educativas en las instituciones; elevar el prestigio y fomentar la calidad educativa y sobre todo generar modelos de labor académica a los agentes educativos.

Se entiende el liderazgo según Davis y Newstrom (1988) como el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente.

Por otro lado, Rodríguez (2008) sostiene que el liderazgo a pesar de implicar una acción sobre otros, no debe ser concebido como uso de poder, autoridad o influencia. A ese respecto asevera que el líder debe contar con la capacidad para motivar y promover la voluntad del personal para seguirlo, generando la confianza suficiente en las acciones que ejecuta y cuestiona la escasa participación de los empleados en la forma de decisiones de la empresa.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta en común. Por esta razón se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyan (los subordinados) quienes permiten que desarrolle su posición de forma eficiente.

En ese mismo pensamiento, el liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos, el agente que influye y la persona influida, Cartwright (1965) coloca entre ambos el método de ejercer influencia. La esencia de la relación líder-seguido está en la mutua dependencia entre personas envuelta en la consecución de objetivos comunes.

Chiavenato (2002) manifiesta que “en rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador”. Entonces, el administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de conducta más participativo que implique decisión compartida con el subordinado. Aquí se ve otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que afecta el comportamiento y desempeño de los liderados con su claridad y exactitud, pues la dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al mismo. El poder y la aceptación de los liderados también son dos características emergentes de lo dicho. Consecuentemente, el administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas. Empero, no hay que olvidar lo que expresan Silíceo *et al.* (2001): “la esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el



beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo”.

En esa misma línea de pensamiento Stogdill (1999) señala que existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Por ello entiende el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la campaña. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo que es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Lo expresado se puede aplicar al caso concreto de la realidad escolar donde el director líder debe guiar la determinación de lo que se va a realizar de forma correcta, proporcionar al personal los insumos y las condiciones necesarias para el trabajo efectivo, verificar que las tareas se hagan eficientemente y evaluarlas, e introducir cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional. Hay que agregar que todo personal directivo debe tener presente que ocupar el puesto de la dirección no es ubicarse en una situación de privilegio que le posibilite comodidades injustificadas, ni usufructuar el cargo rehuendo funciones y tareas de su competencia. El profesor universitario Alvarado (1996) expresa que “dirigir es convertir en propia y de máxima responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos

personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras.

Aquí se entenderá que para una institución cuyo fin sea el proporcionar un servicio educativo, a decir de Maureira (2004):

*...todo liderazgo que se precie de tal buscará como norte, propiciar estrategias y procesos que influyen de manera significativa en la calidad de los aprendizajes. (...) Esto exige que el liderazgo impulse por un lado la facilitación de elementos esenciales para la tarea didáctica y, por otro, la organización inteligente de la información para conocer e innovar en el quehacer educativo. En otras palabras, se busca que el liderazgo abrace un modo de trabajo pedagógico de vanguardia y manifestación esencial en la dirección de los centros hacia la eficacia. (Pág. 3).*

De esta manera, la tarea del líder en la escuela es poner en acción principalmente a los docentes e influir en ellos para la consecución de una meta determina. Debe despertar en los otros la necesidad de reflejarse en el proyecto a ejecutar y en los objetivos a conseguir, debe guiar el empeño, esfuerzo e interés del grupo hacia la realización de las tareas propuestas, para lo cual deberán conocer y aceptar los métodos y sistemas de trabajo.

### **1.2.2 Elementos del liderazgo**

La capacidad de liderazgo es muy importante para cualquier director de una institución educativa naciente, en crecimiento o en constante transformación. Pero, ¿cuáles son los elementos primordiales de todo liderazgo? García (2006) cita a Fiedler y Chemers para señalar que se pueden hallar dos elementos comunes en cualquier definición: “la existencia de una relación entre unas personas en la cuales la influencia está distribuida en forma desigual” y los seguidores que consienten esta relación. Es más completa la postura de Alvarado (1996), quien sentencia que el ejercicio del liderazgo implica la interrelación de por lo menos cuatro elementos fundamentales: los objetivos, el estilo, los seguidores y el poder. Los objetivos son el elemento clave de cualquier actividad como la educación y la administración. “Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales, así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales” porque solamente de esta forma se puede lograr la supervivencia y el desarrollo cuantitativo y cualitativo de la empresa educativa. Un segundo elemento viene a ser el estilo, el cual consiste en las diferentes conductas y

actitudes que manifiestan los líderes en el ejercicio de su poder con la finalidad de integrar intereses, consolidar preocupaciones por el servicio y lograr los objetivos de la organización. Asimismo, la esencia del liderazgo es la adhesión, la subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo, es por ello que los seguidores conforman el tercer elemento. También es necesario establecer los tipos de poder que tienen los sujetos denominados líderes, luego el poder sería el último elemento primordial a examinar.

### 1.2.3 Estilos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten a su compromiso moral hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se ha usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo; pero tal vez lo más importante ha sido la descripción de los cinco estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo, el líder de rienda suelta (*laissez faire*), el líder paternalista y el líder democrático.

**a) El líder autocrático:** es aquel que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones que asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño a sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- b) **El líder participativo:** cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho o tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, los consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de las personas a su cargo y acepta sus aportes, siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones consensuales a sus trabajadores. Impulsa el incremento de la capacidad de autocontrol e insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- c) **El líder laissez faire:** mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones; puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan, con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.
- d) **El líder paternalista:** Se caracteriza porque prevalecen en el interés personal sobre las demandas de la organización; además, intenta eliminar los conflictos y el malestar a costa de las realizaciones concretas, utiliza métodos de control muy generales y suaves, y no genera vías de participación.
- e) **El líder democrático:** Se caracteriza porque con este tipo de mando se valora tanto la tarea como al individuo, las decisiones se toman en forma conjunta: jefe y grupo, la función del jefe se centra en la coordinación, el grupo consigue sus objetivos en un clima de compañerismo y de crítica constructiva.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el

estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotoras del estilo de rienda suelta que afirma que es un estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad y adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que en la dirección de la institución educativa se tome en cuenta una serie de factores para determinar que estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

#### 1.2.4 Características de liderazgo efectivo

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

- **Visión.** Una idea o perspectiva del futuro y de las oportunidades potenciales. De ella resuelta la finalidad o la principal razón de ser de la organización (la misión) y las metas que establecen su dirección general. La visión debe influir en todos cuantos trabajan en la organización. Visión significa pensamiento a largo plazo; mirar más allá del día de hoy o de los próximos meses, más allá del horizonte. Significa considerar como otros factores del entorno de la organización pueden influir en esta y en su futuro.
- **Conocimiento de uno mismo.** Conocer nuestro propio estilo de liderazgo, ello para que los líderes sean conscientes del efecto que tienen en las personas que guían. Por ejemplo: uno puede pensar de sí mismo como alguien afable y

tranquilo, pero sus subalternos lo consideran severo y de mal carácter. Este tipo de percepciones equivocadas respecto de uno mismo reducen la eficiencia del grupo, producen ineficiencia, todo ello genera conflictos, malentendidos y bajo espíritu de cooperación.

- **Confianza.** Es importante la confianza de un líder acerca de su capacidad de guiar a los demás; de no poseerla, tendrá dificultades para diagnosticar diferentes situaciones y adaptar su estilo personal a fin de poder manejarlas adecuadamente, y en consecuencia el líder no podrá producir resultados convenientes. Por ejemplo, un líder con poca confianza en sí mismo supondrá que los seguidores no pueden desempeñar correctamente las tareas que implican sus puestos, ellos para que el líder supervise estrechamente a sus subordinados y puede resultar perturbador. La confianza se relaciona con el hecho de correr riesgo, el líder sin confianza en sí mismo en muchos casos toma decisiones que comprometen a los seguidores.
- **Capacidad de comunicarse.** Todos los tipos de líderes deben decir sus expectativas a los seguidores para crear un ambiente de comunicación a su alrededor, y con ello se coordinen las actividades de los seguidores.
- **Responsabilidad.** Los líderes se diferencian de otras personas por su deseo de asumir responsabilidades, toman la iniciativa, planifican y realizan tareas necesarias, además asumen el crédito o la culpa según se den los resultados. Aceptar la responsabilidad implica aceptar la posibilidad de tener la culpa del fracaso, cambia la persona y la vida de uno, significa perder libertad, dejar de hacer lo que uno desea porque es preciso hacer lo que el trabajo exige.
- **Motivación.** Demostrar el compromiso y la energía propios para trabajar por la realización de la visión y la consecución de las metas. Generar en otros un entusiasmo, compromiso y sentido de finalidad ante metas compartidas, y una motivación para alcanzarlas.
- **Competencia política.** Entender y aceptar metas y comportamiento diferentes de los distintos grupos de personas interesadas. Entender las conexiones entre los diferentes acontecimientos e influencias que repercuten a la organización. Planificar las estrategias para responder eficazmente a estas influencias.

Seleccionar y utilizar la mejor combinación de talentos en el equipo, para contribuir a lograr diferentes metas.

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

### 1.2.5 Teorías del liderazgo

Como se mencionó anteriormente el liderazgo está relacionado con las capacidades y habilidades que posee el líder para influenciar a otras personas, de manera independiente al rol que ejerza, cargo que ostente o del lugar donde se desenvuelve, sin embargo, se asevera que un líder no puede transferir sus habilidades a todos los contextos donde actúa con la misma efectividad, lo cual equivale a decir que debe conocer y dominar la situación donde está inmerso y principalmente ser reconocido como tal por sus seguidores. En ese sentido, Castro (2007) expone que “un Líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad”. Inicialmente se afirmaba que el líder nacía con las habilidades como tal y posteriormente se reconoció que estas se podían llegar a formar y perfeccionar. En este sentido, distintos especialistas que han estudiado esta temática generaron variadas teorías que han sido clasificadas por otros estudiosos en función al enfoque predominante de su contenido. En ese contexto Robbins, S. (2004) clasifica las teorías en cuatro grandes enfoques, a saber: en los rasgos, conductual, de contingencia, y temas contemporáneos, incorporándose a este grupo otros estudios que pueden denominarse como emergentes.

Así, en el primer enfoque en los rasgos, se puede mencionar, con igual denominación a la Teoría de los rasgos, cuyo auge fue aproximadamente entre 1900 a 1950. Esta Teoría se caracterizó por diferenciar a los líderes en función a los rasgos físicos, intelectuales y personales que poseían, de allí consideraban que estos nacen con esta condición. Sus máximos representantes son: Stogdill (1999) quién indicó que todo líder posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia, lo que los hace diferentes a los que no son líderes; Edwin Ghiselli quien concluyó que los rasgos de la



personalidad varían desde muy importante hasta sin ninguna importancia; Kikpatrick y Locke, quienes identifican como principales características de los líderes a su impulso para lograr los cambios, el deseo para incidir sobre otros, la honradez, autoconfianza, la inteligencia, persistencia y competencia para manejar la situación. Sin embargo, como lo indicaran Cartwright y Zander (1980) “han sido decepcionantes los intentos por descubrir los rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes.”.

En tal sentido se ha concluido que no existen rasgos físicos, intelectuales o de personalidad definitivos que caractericen a un líder.

El segundo enfoque conductual: cuyo auge fue aproximadamente entre 1940 a 1960. Postula que el estilo de liderazgo varía en función al énfasis de la conducta. Ya no considera que el líder nace como tal, sino que puede aprenderse esta habilidad, lo que amplía la visión sobre el tema. Bajo este enfoque pueden considerarse las cuatro teorías siguientes:

**a) Teoría del comportamiento**, propugna que la acción del líder está determinada por su orientación hacia el individuo o hacia el puesto de trabajo, siendo posible enseñar a los administradores a ser líderes. Fueron sus principales representantes Kart Lewin, Lippit y White de la Universidad de Iowa quienes señalaron tres estilos básicos de liderazgo: autócrata, laissez-faire y demócrata; Robert Mc Murry, quien define las características del líder autócrata benevolente y el demócrata; los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, quienes señalaron que los estilos de liderazgos incidían en el desempeño y el nivel de satisfacción grupal en el puesto, de acuerdo a Peralta, y Veloso (2007) y Halpin (1957) elaboraron el Cuestionario de Descripción de Conducta del Líder (LBDQ) y Fleishman (1989) los cuestionarios: Descripción de Conductas del Supervisor (SBDQ) y el de Opinión del Líder (LOQ) y en 1995 señaló la "Consideración e Iniciación de Estructura" como las dos dimensiones básicas del liderazgo, siendo los conceptos que han tenido mayor consistencia en la materia.

Robbins (2004) indica que la iniciación de estructura está referida al “grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas.”; y la consideración



definida como el “grado en el que es posible que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos”, lo que puede resumirse como la tendencia hacia la tarea versus la tendencia hacia las personas, siendo importante el equilibrio entre ambos extremos; investigadores de la Universidad de Michigan, quienes también señalaron dos orientaciones básicas del líder: hacia el empleado y a la producción, siendo la primera orientación la más favorecida, generaban mayor satisfacción de los empleados y por ende beneficiaba igualmente a la producción.

- b) **Teoría de la GRID o gerencial:** Cuyo aporte consistió en la presentación de una red que señala ochenta y un diferentes posibilidades de estilos de liderazgo, combinando las dos dimensiones identificadas por los investigadores antes citados, como son: el interés por las personas y por la producción. Sus principales representantes fueron Robert Blake y Jane Mouton; no obstante, este estudio reafirmó los anteriores.
- c) **Estudios de Escandinavia** (Suecia y Finlandia): Adicional a las dos dimensiones antes citadas, consideraron que los líderes deberían tener también una tendencia orientada al desarrollo, ya que los cambios del entorno y del mundo en general así lo exigían. Esta nueva dimensión amplió la concepción sobre el liderazgo y reafirmó la visión positiva de los subordinados sobre ellos.

Las premisas del tercer enfoque en la contingencia, de 1960 a 1990 aproximadamente indican que el liderazgo exitoso depende de la situación donde está inmerso el líder. Las Teorías que tienen este enfoque son las siguientes:

- a) **Modelo de Contingencia:** Formulada por Fred Fiedler, quien desarrolló el denominado cuestionario del compañero menos preferido (CMP) para determinar si un individuo está orientado a las relaciones o la actividad. Señala que la efectividad del líder depende básicamente del control e influencia que le proporciona la situación, por tanto no existe un estilo único de liderazgo sino que este va a depender de las relaciones que tenga con el grupo y las contingencias que se le presenten. Para Fiedler el estilo de liderazgo es individual y por tanto fijo, de allí que el líder debe ser cambiado cuando la

situación así lo requiera. Lo cual, a pesar de los avances que generó la teoría, en opinión del Doctorando, niega la oportunidad de aprendizaje, la adaptabilidad y mejora continua.

- b) Teoría de los recursos cognitivos:** es una reformulación de la teoría anterior, realizada por Fred Fiedler y Joe García, quienes se centraron en la incidencia negativa del estrés en la situación y su manejo en función a la inteligencia y experiencia del líder. Demostraron que: "... en situaciones de alto estrés, los individuos inteligentes desempeñan peor su función de liderazgo que otros líderes no tan brillantes. Cuando hay un bajo nivel de estrés, los más experimentados se desempeñan peor que los inexpertos". (p.323).
- c) Teoría de liderazgo situacional (TLS):** Concebida por Paul Hersey y Ken Blanchard tiene tres versiones, la inicial se denominó teoría del ciclo vital del liderazgo (1969), la segunda la situacional (1982) y la tercera situacional II (1984).

Los investigadores señalan que existen cuatro estilos de liderazgo asociados a igual número de conductas que determinan el comportamiento, a saber: comunicar: que hacer, como y donde hacer, vender: define las tareas y motiva al grupo a ejecutarlas; participar: se comporten las decisiones entre el líder y los subordinados y delegar: no se requiere el líder porque todo lo delega. Estos estilos dependen de la madurez que poseen los líderes en el ejercicio de un cargo y de los subordinados que poseen, aclarando que ningún estilo es mejor que el otro, por tanto el éxito depende de la selección del estilo más adecuado a la situación y a la aceptación o rechazo de sus seguidores. Aunado a ello, brindan la oportunidad del aprendizaje para lograr un liderazgo eficaz.

- d) Teoría del intercambio de líder y miembros (ILM):** Postula que el líder, en su relación con sus seguidores, va generando una especie de preferencia por unos en comparación con los otros y los clasifica casi inconscientemente en los preferidos (camarillas) y no preferidos (periferia), por lo general lo hacen en función al nivel e competencia o por las actitudes y características que le son semejantes a las suyas.

- e) **Teoría de la Trayectoria a la meta de Robert House:** Indica que el líder debe apoyar, respaldar y dirigir a sus seguidores para que logren sus propios objetivos en congruencia con los de la organización. House catalogó en cuatro los estilos de liderazgo: Director, apoyo, participativo y orientado hacia los logros; todos los puede poseer una misma persona y utilizar separadamente dependiendo de la situación que se le presente. En todo caso el líder debe ofrecer recompensas a sus subordinados, permitiéndoles y orientándolos a lograr los objetivos organizacionales.
- f) **Modelo de participación del líder de Víctor Vroom y Phillip Yetton.:** Estos investigadores disertaron sobre la participación de los seguidores en la toma de decisiones que el líder les puede permitir, pudiendo seleccionar la opción que considere más adecuada y variando por tanto el estilo de liderazgo en función a la decisión a tomar. Posteriormente Víctor Vroom y Arthur Jago revisaron y ampliaron este modelo manteniendo la idea original de la participación de los seguidores en la toma de decisiones, pero con una mayor gama de alternativas posibles.

El cuarto enfoque contemporáneo o emergente, donde se circunscribe el presente artículo, considera otros aspectos del liderazgo, como lo moral y lo ético, lo holístico, la complejidad e incertidumbre, así como la consideración en la capacidad de los subordinados para desarrollarse y considerar no solo sus intereses personales, sino también los del grupo, organización y sociedad. En este enfoque se pueden mencionar las siguientes teorías o corrientes de investigación:

**i. Liderazgo carismático:** Refiere la importancia de la motivación y conducta del líder y sus seguidores para obtener un desempeño excepcional. Entre las principales cualidades de los líderes se mencionan las siguientes: adecuada visión de futuro, asumen riesgos, consideran las limitaciones ambientales, las necesidades de sus subordinados y tienen un comportamiento fuera de lo común. En general fortalecen la autoestima de sus colaboradores, tiene las metas bien definidas y son constantes en alcanzarlas.

Los principales representantes de esta teoría son: Burns, quien señaló como aspectos básicos del liderazgo el carisma, la consideración e impulso intelectual, e introduce en su discurso los términos de liderazgo transaccional y

transformacional; Bennis y Nanus, definieron cuatro áreas de competencia para el logro de la efectividad del líder: la atención individualizada, tener un propósito bien definido, la autoconfianza y autodesarrollo; Tickhy y Devanna; Robert House, quien afirma que la confianza, conocimiento, la convicción sobre su acción, el manejo de las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos y metas organizacionales hace al líder efectivo.

**ii. Liderazgo Transaccional:** Atribuida por Gutiérrez, O. (1999) a Hollander (1978). Se fundamenta en las adecuadas relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores, mediante el feedback, bien sea como estímulo o correctivo, siempre en función al logro de las metas previa definición de objetivos y metas. Es la tendencia que han propuesto las teorías descritas en los tres enfoques anteriores. Se constituye en la base del liderazgo transformacional.

**iii. Liderazgo transformacional:** Atribuido a Bass (1981), quien basado en lo escrito por Burns, argumenta que el líder, además de ser carismático presta especial atención a los intereses y las necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores, los impulsan a trascender de sus intereses individuales por los grupales. Está en permanente búsqueda de conocimientos y avances a través de reflexiones sobre como mejorar lo existente. De acuerdo a Robbins (2004) las pruebas indican que el liderazgo transformacional se correlaciona más que el transaccional con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.

Peralta y Veloso (2007) refieren al respecto que Bass, delimitó conceptualmente los constructos: transformacional, transaccional y laissez-faire, “elaborando el primer instrumento para medirlos, el cual denominó Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”. Este instrumento, ha sido ajustado en múltiples oportunidades y aún es uno de los más utilizados para evaluar liderazgo transformacional.

Así mismo, se ha interpretado el liderazgo laissez-faire, como inexistencia de liderazgo, por tanto, no se incluye como una de las tendencias actuales a considerar.

**iv. Liderazgo visionario:** Propugna que el líder debe combinar adecuadamente sus habilidades, talentos, recursos, emociones y energía propia y de sus colaboradores, para propiciar logros previstos. Es definido por Robbins (2004) como: “la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que cree y mejora a partir del presente”.

El líder visionario debe poseer mínimo tres cualidades: explicar su visión a las personas, tener un comportamiento cónsono con la visión propuesta y extender esta visión más allá del ámbito donde ejerce su función y liderazgo.

### 1.3 Motivación

#### 1.3.1 Definición

La motivación constituye una de las grandes claves explicativas de la conducta humana. De ahí que la motivación académica ayude a explicar gran parte de la conducta del estudiante en el aula y su trascendencia en el proceso enseñanza - aprendizaje.

La motivación sirve para explicar la conducta humana, explica la eficacia o ineficacia de un reforzador, son los motivos de un sujeto los que determinan la fuerza de ese reforzador para esa persona. Nos señala la meta o dirección hacia la que está orientada una persona, así como el tiempo que dedicará a las actividades con las que se compromete.

En términos generales se puede afirmar que la motivación es la palanca que mueve toda conducta, lo que nos permite provocar cambios tanto a nivel escolar como de la vida en general. Pero el marco teórico explicativo de cómo se produce la motivación, cuáles son las variables determinantes, cómo se puede mejorar desde la práctica docente, etc., son cuestiones no resueltas, y en parte las respuestas dependerán del enfoque psicológico que adoptemos. Además, como afirma Gonzales *et al.* (1996) la motivación no es un proceso unitario, sino que abarca componentes muy diversos que ninguna de las teorías elaboradas hasta el momento ha conseguido integrar, de ahí que uno de los mayores retos de los investigadores sea el tratar de precisar y clarificar qué elementos o constructos se

engloban dentro de este amplio y complejo proceso que etiquetamos como motivación.

Sin embargo, a pesar de las discrepancias existentes la mayoría de los especialistas coinciden en definir la motivación como un conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta (Beltrán, 1993 y McClelland, 1989, etc.). Stoner, Freeman y Gilbert (1996) por su parte definen la motivación como “los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (p. 484).

Desde una perspectiva más general Koontz y Weihrich (1999) consideran que la motivación es:

*Un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motiven a sus subordinados en decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera (p. 501).*

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

En cuanto a las primeras ideas de motivación que aparecieron en distintos contextos históricos, vale destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de Administración Científica, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuando más producían los trabajadores, más ganaban. Para esta escuela, la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo económicas; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios). Sin embargo, la motivación humana es mucho más compleja, puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de las Relaciones Humanas, se rechaza la existencia del hombre económico; para dicha escuela la clave determinante de la productividad es “la situación social”, la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

McGregor está ligado al modelo de los recursos humanos, en el cual identifico dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado, tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro, a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo esta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo, teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

### 1.3.2 Elementos de la motivación

Es necesario mencionar que la motivación está integrada por tres elementos, los cuales interactúan y son independientes. A continuación, se proporciona una descripción de estos elementos:

A. **Incentivos.** Una vez finalizado el ciclo de la motivación, está el incentivo definido como algo que puede satisfacer una necesidad o reducir un impulso. El alcanzar un incentivo tiende a restaurar fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso. Por lo general, los incentivos se encuentran fuera del individuo y varían enormemente dependiendo de la situación.

Las necesidades sirven de impulso para alcanzar u obtener los incentivos deseados.

B. **Impulsos.** Los impulsos o motivos son medios que se encargan de satisfacer las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación para encontrar incentivos que, una vez que se alcancen satisfarán las necesidades y reducirán la tensión. Los impulsos fisiológicos y



psicológicos están orientados a la acción y crean las condiciones que brindan la energía necesaria para alcanzar un incentivo.

- C. **Necesidades.** Las necesidades aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades son variables en el interior de cada persona y depende de las variables culturales.

La necesidad es un estado interno que, cuando no se satisface, crea tensión e impulsa al individuo a tratar de atenuarla.

La motivación es utilizada para describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él ya sea para iniciar u orientar su conducta. Este concepto es utilizado para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta y para señalar la intensidad de la misma. La motivación es una inferencia que hacemos, en lugar de medirla directamente, notamos determinadas condiciones, observando después los cambios que se producen en la conducta, es por ello que partiendo de los cambios que observamos, mejoramos nuestra comprensión de la motivación.

### 1.3.3 Ciclo motivacional

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

La Motivación es un proceso adaptativo en el que resulta imprescindible considerar la existencia de diversos componentes, implica dinamismo; es un dinamismo funcional, que tiene como objetivo incrementar la probabilidad de adaptación del organismo a las condiciones cambiantes del medio ambiente.

En cualquier caso, según Cessa (2008) si se quiere delimitar con mayor precisión el proceso de Motivación, hay que analizar paso a paso lo que ocurre desde que un estímulo o necesidad es detectado por el individuo, o su organismo, hasta que se consigue, ya sea el objetivo o la satisfacción de la necesidad, o en caso contrario el fracaso. Cuando una persona fracasa, surge en ese momento un desinterés



personal que impide tanto el desarrollo como el crecimiento del individuo, lo cual repercutirá en la escasa o nula participación.

En tal sentido, siguiendo a Gibson (2001) a continuación se presenta un esquema que permite identificar de manera secuencial la forma en que funciona el ciclo motivacional.

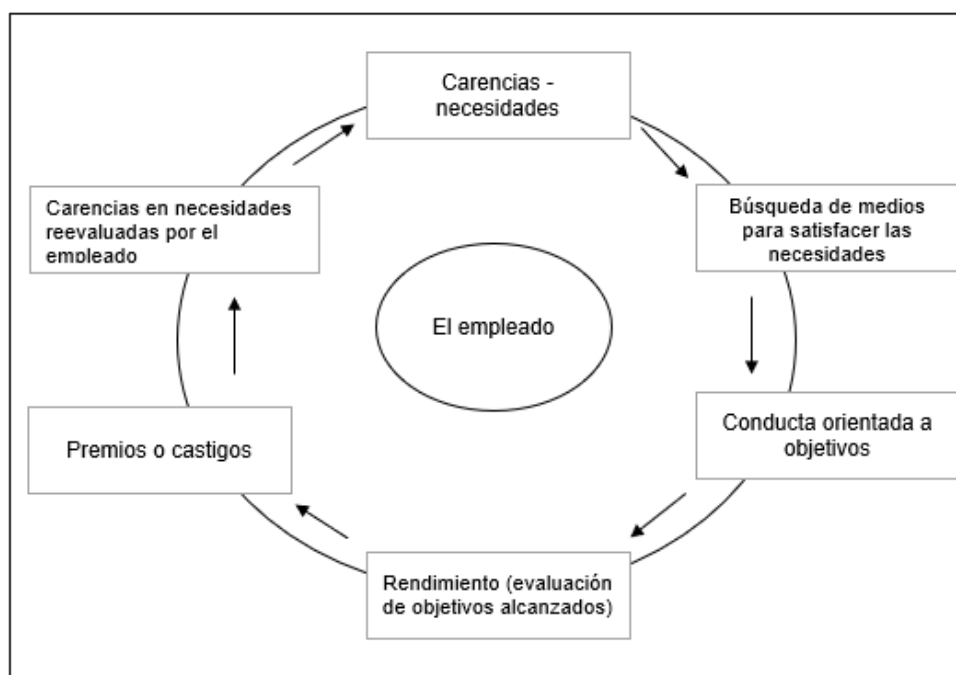


Figura 1. Proceso motivacional

Fuente: Cessa (2008)

Cessa (2008) aclara cada uno estos procesos de la siguiente manera:

- Tanto las necesidades como las carencias provocan en la persona un estado de tensión e incomodidad, por lo tanto para contrarrestar lo anterior es necesario buscar los medios adecuados para la reducción o eliminación de las mismas.
- La persona escoge el medio idóneo para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge en este momento un comportamiento encaminado al cumplimiento de esa meta (impulso).
- Si el individuo satisface esa necesidad, el proceso de motivación tiene éxito por lo tanto la persona dará un mayor rendimiento ya sea para la empresa o para sí mismo. La satisfacción elimina o reduce la carencia; sin embargo, si algo impide a la persona satisfacer la necesidad entonces se presenta la frustración, el conflicto o el estrés.

- Al realizar la evaluación del desempeño se obtendrán resultados ya sea buenos o malos los cuales serán alguna especie de recompensa o castigo para la persona.
- Si se logra la meta u objetivo planteado se estará cumpliendo satisfactoriamente lo esperado por la persona y por consiguiente se desencadena un nuevo proceso de motivación y se sigue otro patrón circular.

Para comprender mejor el proceso motivacional cabe destacar según Cessa (2008) que si bien una necesidad satisfecha genera un estado de satisfacción por consiguiente se logra un bienestar, caso contrario sucede con una necesidad insatisfecha, la cual puede generar frustración, conflicto y estrés.

Las personas enfrentan la frustración y el estrés de distintas maneras. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor por mejorar el desempeño o para suplir esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos; este comportamiento se presenta como la necesidad de proteger la imagen propia.

#### **1.3.4 Teorías de la motivación**

Existen diversas clasificaciones respecto a las teorías de la motivación tal como se observa a continuación:

##### **A. Teoría X e Y de McGregor**

Teoría X: está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas; se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Supuestos de la teoría X:

- Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.

- La mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

Teoría Y: los directivos de la teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores a favor de dichos resultados.

Supuestos de la teoría Y:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
  - El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
  - El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
  - En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
  - La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
  - En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.
- (Koontz & Weihrich, 1999)

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales.

### **B. Teoría de la jerarquía de necesidades**

Hampton (1985) citado por Castillo y Cabrera, (2012) una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores.

La motivación de las personas depende de cinco distintos tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se disponen jerárquicamente de acuerdo con su necesidad para motivar la conducta. El nivel más bajo de necesidades comprende las fisiológicas o primarias, que una vez satisfechas, pierden su poder motivador.

La satisfacción de las necesidades primarias no produce comodidad al satisfacerse. Las necesidades secundarias comienzan ahora a adquirir poder de motivación. Las personas no dejan de desear; cuando ya tienen alimento, agua y aire, comienzan a desear sucesivamente seguridad, afecto, estima y autorrealización. Es decir, si los administradores han de motivar a los empleados para que contribuyan con su esfuerzo al cumplimiento de las tareas de la organización, será necesario que hagan posible que los empleados satisfagan sus necesidades no satisfechas.

En este contexto es importante hacer un breve análisis de cada jerarquía de nivel de las necesidades:

- **Necesidades fisiológicas**

Estas son las necesidades básicas, el mantenimiento de la vida humana; alimento, agua, vestido, habitación, sueño y satisfacción sexual. Maslow asumió la posición de que hasta que no se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para mantener la vida, no puede otras necesidades motivar a las personas.

- **Necesidades de seguridad**

Las necesidades de seguridad incluyen la necesidad de protección en contra de amenazas o peligros de cualquier índole. Por supuesto, esas necesidades operan sólo después de que se satisfacen las necesidades fisiológicas. Históricamente las personas han expresado en el trabajo deseos de satisfacer sus necesidades de seguridad, creando sindicatos.

Las pensiones, los seguros de vida y de salud, los sistemas de seguridad que gobiernan los despidos temporales y los procedimientos de quejas para asegurar la rectificación de tratos injustos o arbitrarios sirven, todos ellos, para mitigar la ansiedad y para atar a los empleados y sus organizaciones más estrechamente y con mayor seguridad que lo que puede obtenerse con un simple salario de subsistencia. Las diferencias en disponibilidad de esos beneficios pueden inducir a una persona a decidir trabajar para una organización o para otra. La consecuencia es que, una vez que la administración satisface las necesidades de niveles bajo, activa las de mayor nivel, las cuales requieren fuentes de satisfacción diferente, aún por descubrir.

- **Necesidad de afecto o afiliación**

Dado que las personas son seres sociales, necesitan identificarse o aceptarse y ser aceptados por otros. Las necesidades de afecto se ven evidenciadas por la conducta que se dirige a desarrollar o mantener relaciones satisfactorias y afectuosas con otras personas. En las organizaciones la conducta amistosa de los grupos informales es una importante fuente de satisfacción para esta necesidad.

- **Necesidad de estima**

Una vez que las personas comiencen a satisfacer sus necesidades de pertenencia tienden a necesitar estimarse ellos mismos y que otras personas los estimen. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

- **Necesidad de autorrealización**

Maslow consideró que esta era la necesidad superior en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse; de maximizar el propio potencial y lograr algo. Las personas autorrealizadas se caracterizan por:

- Tienen percepciones más eficientes de la realidad y están más cómodos con ellas.
- Se aceptan a sí mismos casi sin pensarlo.
- Su conducta es espontánea y natural.
- Se concentran en problemas que están fuera de ellos.
- Gustan de la privacidad y tienden a aislarse.
- Aprecian totalmente los placeres básicos que ofrece la vida.
- Son profundamente éticos.
- Tienden a ser serios y reflexivos; con menor frecuencia espontáneos.
- Son originales y tienen inventiva.
- Tienden a lo convencional y se sienten bien dentro de la cultura.

La identificación de la clase de necesidades parece ser útil. Es incuestionablemente cierto que, si las necesidades básicas están insatisfechas, se puede presentar un efecto material sobre la motivación. Pero estas necesidades son bastante elásticas. Una persona podría sentirse satisfecha en forma razonable con un nivel que para otra persona sería inadecuado. De la misma manera, las investigaciones indican que inclusive el empleado de menor nivel tiene

necesidades de estima y de autorrealización. Esto significa que en la práctica los administradores perceptivos deben asumir un enfoque situacional o de contingencia. Las necesidades que deben intentar satisfacer dependerán de la personalidad, deseos e impulsos de las personas.

### **C. Teoría de Erg de necesidades de Alderfer**

Koontz & Weihrich (1999) una de las variantes de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow respecto a la motivación es la que ha sugerido Clayton P. Alderfer. Esta teoría y las investigaciones que la apoyan, han encontrado que existen tres necesidades humanas básicas: necesidades de existencia (incluye los deseos materiales y fisiológicas tales como alimento, agua, remuneraciones y buenas condiciones de trabajo), necesidades de relación (son las que implican relaciones con la gente, ya sea familia, superiores, subordinados, amigos o enemigos) y necesidades de crecimiento (son las que impulsan a una persona a tener influencia creativa o productividad sobre sí misma o sobre el medio ambiente). Alderfer no las considera como una jerarquía, como en el caso de Maslow, y encuentra en cambio que una clase de necesidades puede continuar siendo fuerte, independientemente de que otra clase se haya satisfecho o no. De todas maneras, ninguna de las dos teorías ha sido probada mediante suficientes investigaciones que permitan ser aceptadas.

### **D. Enfoque de motivador-higiene en la motivación**

Según Koontz y O'Donnell (1985) las investigaciones de Brayfield, Crockett y de Herzberg, pretenden encontrar una explicación de la motivación en términos de dos factores. “En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como políticas y administración de la compañía, supervisión, revisiones de trabajo, relaciones interpersonales, sueldo, status, seguridad en el trabajo y vida profesional. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción, pero la falta de ellos produce insatisfacción.

En el segundo grupo se incluyen factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y crecimiento en el trabajo.” Al primer grupo se lo denomina “factores de mantenimiento” o de “higiene”. Su presencia no motiva a las personas en una organización, pero debe estar presente para evitar que se produzca la

insatisfacción. El segundo grupo, o de factores de “contenido del trabajo”, resultan ser los motivadores reales, debido a que tienen el potencial de producir el sentimiento de satisfacción. Es claro que, si esta teoría de la motivación es sólida, significa que los administradores deben prestar una atención considerable al mejoramiento del contenido de los puestos.

Myers encontró que las personas que buscan oportunidades de logro y de responsabilidad (a las que denominó “buscadores de crecimiento”), ciertamente se ajustaban al modelo de Herzberg. En contraste, otras personas, a las que denominó “buscadores de mantenimiento”, estaban preocupadas en gran medida con las condiciones de mantenimiento. En otras palabras, se encontró que lo que motiva a las personas es, en gran medida, un asunto de personalidades. Además, se encontró que si no se dan oportunidades de progreso y logro a los buscadores de crecimiento pronto se convierten en buscadores de mantenimiento.

#### **E. Teoría de la motivación a partir de las expectativas**

El elemento esencial de esta teoría es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta, en la medida en que esperan que determinadas acciones de su parte les ayuden a lograr la meta. Vroom (citado por Koontz y O'Donnell) argumenta que la motivación es el producto del valor que una persona anticipa para una acción y de la probabilidad que percibe de lograr sus metas.

De la misma manera, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera cero o negativa. Las personas tienen metas personales diferentes de las metas de la organización y es posible armonizar todas ellas.

El punto fuerte de la teoría de Vroom es también su debilidad. Su suposición de que los sentidos de valor varían entre las personas en momentos diferentes y en lugares distintos, parece ajustarse en forma más precisa a la vida real. Es consistente con la idea de que el papel de un administrador es diseñar un medio ambiente que favorezca el desempeño, pero necesariamente tomando en consideración las diferencias de diversas situaciones. Por otro lado, es difícil investigar y aplicar la teoría de Vroom. Pero esta debilidad, no es más que una debilidad en la práctica. (Koontz & Weihrich, 1999)



## **F. Teoría de Porter y Lawler**

Es un modelo más completo, basado en la teoría de las expectativas. La cantidad del esfuerzo depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona cree requerir y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por el historial del desempeño real. Obviamente, si los individuos se saben capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.

El desempeño real en un trabajo (la realización de tareas o la consecución de metas) está determinado en forma primordial por el esfuerzo que se ejerce. Pero también está influenciado en gran medida por la habilidad que tiene la persona para llevarla a cabo, así como también por su “percepción” de lo que es la tarea que se requiere. A su vez, se contempla al desempeño como el factor que conduce a “recompensas intrínsecas” (tales como sentido del logro autorrealización) y a “recompensas extrínsecas” (tales como condiciones de trabajo y posición). Estas recompensas, consideradas a través de lo que la persona percibe como “recompensas equitativas” conducen a la satisfacción. El valor real de las recompensas estará influenciado por la satisfacción que producen. (Koontz & Weihrich, 1999)

## **G. Teoría del reforzamiento**

Según Koontz & Weihrich (1999) “este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente, produce resultados negativos”

Pero Skinner va más allá del elogio al buen desempeño. Analiza la situación de trabajo, para determinar las causas de las acciones de los empleados y después emprende cambios para eliminar áreas problemáticas y obstáculos al buen desempeño. Posteriormente, se fijan metas específicas con la participación y ayuda de los trabajadores, se ofrece pronta y regular retroalimentación sobre resultados y se compensan con reconocimientos y elogios las mejoras de

desempeño. Pero, aún si el desempeño no responde por completo a las metas, se buscan medios para ayudar a la gente y elogiarla por lo que hace bien.

## **H. Teoría de la equidad**

Koontz & Weihrich (1999) afirman que “un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la recompensa”. Esta teoría se refiere a los juicios subjetivos de los individuos de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (lo que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios), en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. Si la gente considera que se le ha recompensado inequitativamente, puede sentirse insatisfecha, reducir la calidad o cantidad de su producción o abandonar la organización. Sí, en cambio, percibe que las recompensas son justas, es probable que conserve el mismo nivel de producción. Si piensa que las recompensas exceden lo que se considera equitativo, quizá trabaje más arduamente, aunque también es posible que las desestime.

## **I. Teoría de la motivación de Mc Clelland a partir de las necesidades**

Esta teoría identifica tres tipos de necesidades motivantes básicas. “Clasificando a estas como necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de logro.” (Koontz & Weihrich, (1999).

- **Necesidad de poder**

La necesidad de poder puede manifestarse en dos estilos de administración bastante diferentes. Uno de esos tipos hace hincapié en el poder personal. Los administradores de este tipo luchan por ser dominantes y, con frecuencia, pueden inspirar y evocar una gran lealtad personal.

El otro estilo de administración, que surge de una necesidad de poder, hace hincapié en el poder institucional o social. Los administradores de este tipo canalizan su esfuerzo en el influjo sobre otras personas, no con el objetivo de una sumisión personal, sino de un compromiso impersonal para efectuar lo que la tarea requiere. Estos administradores son bastante inhibidos en cuanto al ejercicio de cualquier clase de dominación personal que no quede dentro de la definición propia de los requerimientos de trabajo.

La conclusión general es que el administrador con poder social, aquel cuya necesidad de poder está disciplinada y dirigida hacia el beneficio de la organización, tiende a ser el más efectivo. Los administradores con poder personal tienden a ser menos claros y a desarrollar un menor sentido de responsabilidad en sus subordinados.

Las personas con gran necesidad de poder tienen una considerable preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general, estas personas buscan puestos de liderazgo; son enérgicos, extrovertidos, decididos y exigentes; les gusta enseñar y hablar en público.

- **Necesidad de afiliación**

Las personas con una gran necesidad de afiliación obtienen placer al ser amados, y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social. Es probable que se ocupen del mantenimiento de relaciones sociales placenteras, que gocen de un sentido de confianza y comprensión y que estén dispuestas a consolar y ayudar a otras personas que se encuentran en problemas, además de que gustan de una interacción amistosa con los demás.

- **Necesidades de logro**

Cuando esta necesidad es particularmente fuerte en una persona, se manifiesta, con frecuencia, como una preocupación intensa por la fijación de metas (de actividades moderadamente rigurosas y difíciles), en la lucha por lograrlas, en la obtención de retroalimentación sobre el desempeño y en la obtención de reconocimiento por el éxito. Pero, una fuerte necesidad de logro va también ligada a una insatisfacción más intensa cuando el trabajo carece de desafíos, de retroalimentación y de reconocimiento.

La comprensión de estas tres necesidades es importante al menos por dos razones: En primer lugar y, puesto que una fuerte necesidad predispone a una persona a actuar de determinada manera, puede ser posible mejorar la selección de administradores y otros empleados contemplando la naturaleza del puesto que debe desempeñarse, determinando la clase de conducta que se requiere y buscando después candidatos que satisfagan las predisposiciones. Una segunda razón es que, utilizando estos conocimientos, los administradores pueden intentar crear un

clima en el que las políticas, las recompensas, el liderazgo, las obligaciones del puesto, los controles y otras condiciones ayudan a crear las necesidades apropiadas y a alentar la creencia de que un desempeño efectivo puede conducir a resultados que satisfarán esas necesidades.

### 1.3.5 Técnicas e indicadores de la motivación

El siguiente diagrama menciona las diversas técnicas de motivación que se emplear.

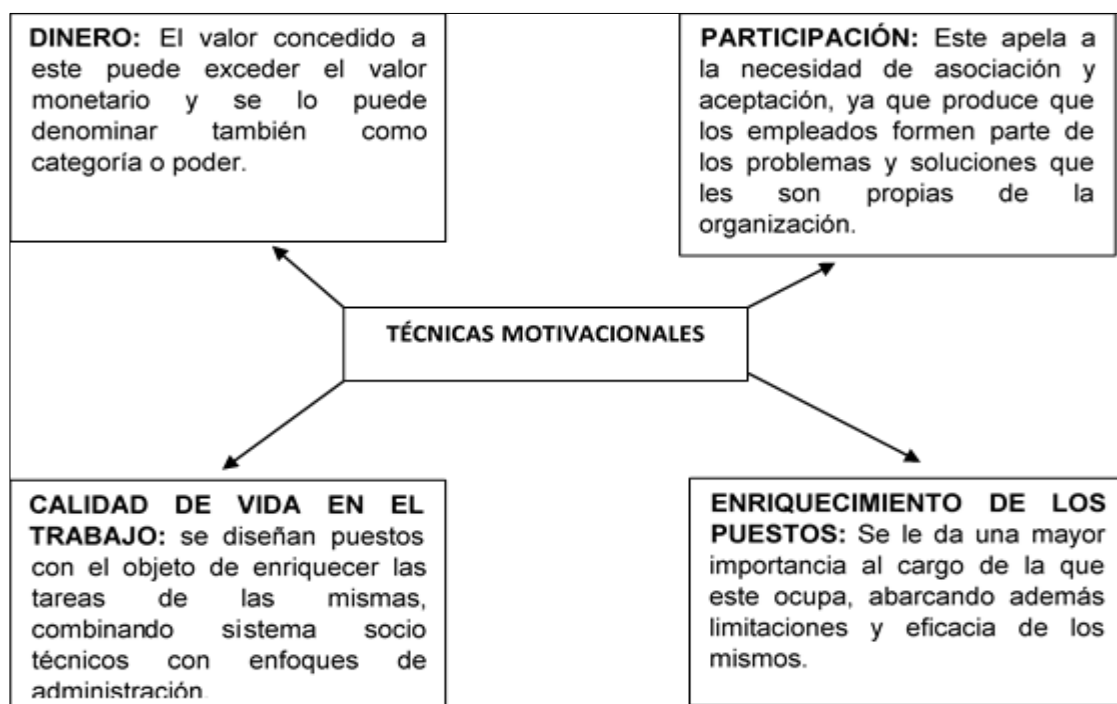


Figura 2. Técnicas motivacionales

Por otro lado, el nivel de motivación de los trabajadores se puede determinar a través de algunos indicadores que son definidos en forma general a continuación:

- Nivel de Interés:** Hace referencia al nivel de preocupación que manifiesta el trabajador por la consecución de las tareas encomendadas, sabiendo él que las consecuciones de las mismas contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Nivel de Esfuerzo:** se refiere directamente a las “ganas” o al nivel de ímpetu que uno le imprime a la realización de las tareas encomendadas.

- c) **Nivel de predisposición:** Hace referencia a las características que presenta la persona respecto a “estar siempre alerta” o con ganas de participar en las labores que se le asignen dentro de la institución.

### 1.3.6 El liderazgo y la motivación

Cortés (2014) afirma que, a partir de las investigaciones recopiladas, se aclara que los mayores niveles de motivación concuerdan con la existencia de liderazgos de tendencia democrática, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se les brinda a los educadores. Por el contrario, cuando en el ambiente educativo prevalecen el control y la imposición, los educadores se manifiestan resistentes y poco colaboradores. Sin embargo, a pesar de la existencia de esta relación del liderazgo con la motivación de los trabajadores, se sigue ocultando o negando esta realidad, y se cae una y otra vez en análisis reduccionistas de la problemática de la falta de motivación laboral. Se culpa al individuo de su falta de interés y compromiso laboral, y, por el contrario, no se examina toda la trama sistémica que hay detrás de la manifestación del síntoma amotivacional, donde los juegos de poder, el control y el dominio que se tiene sobre el otro, en el ambiente laboral son factores altamente importantes para ser considerados en el análisis de estos síntomas que denigran paulatinamente el desarrollo integral de los trabajadores.

Los procesos laborales se retroalimentan constantemente y esto genera un determinado ambiente psicológico en la institución. Muchas veces, se tiene una mala concepción sobre el ejercicio del liderazgo, y por ello al tratar de hacer un buen papel en el mismo, se denigra a las personas, tratando de “educarlas, presionarlas, corregirlas o cambiarlas” de manera que se logren “adaptar” al proceso laboral, incurriendo con estas prácticas en una violación de los derechos humanos de las personas. Los trabajadores por su parte, muchas veces se resisten ante este tipo de prácticas insanas y todo ello genera el desarrollo de una trama vincular que propicia un ambiente laboral viciado y nocivo para los participantes de la organización.

Cortés (2014) luego de hacer un análisis exhaustivo y una clarificación de la relación entre liderazgo y motivación concluye que el liderazgo juega un papel fundamental en la constitución de los niveles motivacionales de los trabajadores

y en este caso en específico de los profesores y profesoras. Sin embargo, en la práctica de la dirección de instituciones, se siguen ejecutando prácticas desfavorables, que hacen mermar la motivación de las personas.

Concordamos con la mencionada autora cuando afirma que los profesores son personas con una alta susceptibilidad para la percepción de situaciones de control y autoritarismo, y que frente a estas realidades reaccionan negativamente. Por el contrario, según las mismas investigaciones, los docentes aceptan y recompensan a líderes que tienen una perspectiva de su ejercicio más abierta, es decir, jefes que son amistosos y considerados con sus colaboradores.

Además continúa Cortés (2014) los docentes, son poco complacientes con las estrategias de control que los gobiernos utilizan para la implementación de sus políticas, pues son reticentes con las políticas autoritarias de los gobiernos y lo que ocurre es que el paso posterior de la implementación requiere muchas veces del apoyo operativo de los docentes, y es en este proceso en que los profesores se muestran renuentes a colaborar, por lo que muchas de las políticas no son lo efectivas que pudieron haber sido, por causa de las malas estrategias de los gobiernos. Ante esta repulsión que los docentes experimentan frente a las prácticas autoritarias, es importante evidenciar, que los educadores manifiestan fuertes emociones negativas, tales como estrés, frustración, ansiedad, incomodidad y desmotivación. Las vivencias de dichas emociones desgastan y perjudican a la persona, su trabajo, su eficiencia y en consecuencia a la misma organización.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Planteamiento

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

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

Puede observarse que para la elección de alguna actividad aunada a la persistencia y la intensidad con que se realiza la misma, dependerá mucho del nivel motivación existente. Claro que estos supuestos seguramente no van a la mano con algunas realidades de

muchas instituciones educativas, más aún si hablamos de las instituciones estatales, que se caracterizan básicamente por presentar indicadores de calidad educativa que distan de los estándares mínimos exigidos.

Como lo expresaremos al inicio, otra de las variables que tiene especial relevancia en el que hacer educativo está relacionada con la capacidad de liderazgo de quienes manejan las instituciones educativas y de quienes dependen muchos los recursos humanos a su cargo. Pero cabe destacar que la formación docente no siempre incluye la formación en gestión institucional, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas con la ayuda de la institución, los consejos de colegas y supervisores. El hecho de que un docente no siente que sus objetivos personales coinciden con los de la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo, y esto, sin duda, no favorece a la gestión de los recursos humanos.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgos existentes. En el ámbito educativo, se han observado diversos tipos de líderes, cada uno dirige de acuerdo con su propio estilo. Por consiguiente, la diferencia entre uno y otro está en que medida generan expectativas en sus subordinados y, por lo tanto, en sus niveles de motivación.

Por ello, lo que busca con el desarrollo del presente trabajo de investigación es designar sobre el nivel de incidencia de los distintos estilos de liderazgos de los directores de las instituciones educativas primarios del cercado de Tacna en el nivel de motivación que muestran los docentes en su labor educativa; con la finalidad de determinar que estilo permitiría obtener mejores índices de motivación para mejorar los indicadores pedagógicos.



## 2.2 Objetivos

### 2.2.1 Objetivo General

Determinar el nivel de relación existente entre los estilos de liderazgo y la motivación de los docentes de las instituciones públicas de nivel primario del cercado de Tacna.

### 2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar y evaluar los estilos de liderazgo que muestran los directores de las instituciones educativas públicas de nivel primario del cercado de Tacna.
- b) Establecer los niveles de motivación que se generan en los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Tacna.
- c) Determinar el nivel de incidencia existente de los estilos de liderazgo de los directores en los niveles de motivación de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primario del cercado de Tacna.

## 2.3 Justificación

### 2.3.1 Justificación práctica

El estudio de liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir debido a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Por otro lado, también es importante estudiar cual es el nivel de automotivación de los docentes, puesto que al ser ellos los recursos elementales de la institución educativa, los resultados institucionales estarán en función de ellos.

Asimismo, es importante debido a que contribuirá al conocimiento científico del problema de las instituciones educativas, pudiendo convertirse en una fuente de conocimiento y de generación de nuevas investigaciones. Finalmente, el presente

trabajo servirá para plantear un modelo ideal de liderazgo en las organizaciones educativas.

### **2.3.2 Delimitación de la justificación**

El presente trabajo de investigación está dentro del ámbito de la gestión institucional, y abarcara a las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Tacna.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1 Hipótesis general

Los estilos de liderazgo guardan una relación significativa con los niveles de motivación de los docentes de las instituciones educativas estatales de educación primaria del cercado de Tacna, en el año 2016.

##### 3.1.2 Hipótesis Específicas

- a) La mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel primaria del cercado de Tacna imponen un estilo de liderazgo participativo.
- b) Los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Tacna muestran alto nivel de motivación en su desempeño laboral.
- c) Los directores que ejercen estilos de liderazgo catalogados como participativos generan altos niveles de motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primario del cercado de Tacna.

#### 3.2 Variables e indicadores

**Variables independientes:** Estilos de liderazgo

**Variable dependiente:** Motivación

**Operacionalización**

- **De la variable estilos de liderazgo**

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición
Es la influencia interpersonal ejercida por el director, de manera regular y constante, en las diferentes situaciones del quehacer educativo orientada a lograr las metas y objetivos educacionales institucionales.	Es el nivel de influencia ejercida por el director. Se mide a través de diferentes estilos reflejadas en distintas situaciones propias del trabajo del director de la I.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo autoritario coercitivo</li> <li>• Liderazgo autoritario benevolente</li> <li>• Liderazgo participativo</li> <li>• Liderazgo consultivo.</li> </ul>	1= Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre

- **De la variable motivación**

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición
Conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta	Grado de conducta medido a través de los puntajes totales de una escala de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activación Relacionado con los estímulos externos</li> <li>• Expectativa Perspectiva esperada</li> <li>• Ejecución Esfuerzo por conseguir la meta</li> <li>• Satisfacción Logro de las necesidades y logros</li> </ul>	1= Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre

**3.3 Tipo y diseño de investigación**

**3.3.1 Enfoque de investigación**

La presente investigación se estructura dentro del enfoque de la investigación cuantitativa. En esta dimensión, el investigador “Usa la recolección

de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández *et al.*, 2010).

### **3.3.2 Tipo de investigación**

El tipo de estudio es básico, en tanto que se desea conocer la relación entre dos variables sin aplicación inmediata de los resultados.

### **3.3.3 Diseño de investigación**

El tipo de investigación es descriptivo correlacional, puesto que se busca recoger información sobre las características de los estilos de liderazgo de los directores y la motivación de los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primario del cercado de Tacna, para

## **3.4 Población y muestra**

### **3.4.1 La población**

La población está constituida por 60 docentes y 10 directores que laboran en 10 instituciones educativas públicas del cercado de Tacna de nivel primario.

### **3.4.2 La muestra**

La muestra ha sido elegida en forma intencionada, es no probabilístico, en tanto no requiere de un sistema de muestreo ni fórmula alguna.

## **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.5.1 Técnicas**

Se han utilizado las siguientes técnicas:

- La técnica de la encuesta: para la recopilación de información de las variables liderazgo directivo y motivación.
- El análisis documental: Para detectar la bibliografía pertinente y los antecedentes.

### 3.5.2 Instrumentos

#### a. La escala de motivación

Está constituido por 30 afirmaciones con respuestas N) nunca CN) Casi nunca AV) A veces, CS) Casi siempre, S) siempre. El instrumento fue sometido a un análisis de validez ítem-test y confiabilidad.

FICHA TÉCNICA	
Autor:	Fernández Seara, J.L
Año de edición:	1999
Validación	Autora de la presente investigación
Administración	Individual y Colectiva
Duración:	10 minutos (aproximadamente)
Objetivo:	Evaluar la motivación
Aspectos a Evaluar:	El cuestionario está constituido por 30 ítems o afirmaciones distribuidos en 4 áreas o dimensiones: Cinco dimensiones ellos son: Activación (5), expectativa (5), ejecución (8), incentivo (5) y satisfacción (7).

#### b. Cuestionario sobre estilos de liderazgo

Está constituido por 20 afirmaciones con respuestas N) nunca CN) Casi nunca AV) A veces, CS) Casi siempre, S) siempre. El instrumento fue sometido a un análisis de validez ítem-test y confiabilidad.

FICHA TÉCNICA	
Autor:	Nilo Teófilo Reyes Flores
Año de edición:	2012
Validación	Autora de la presente investigación
Administración	Individual y Colectiva
Duración:	10 minutos (aproximadamente)
Objetivo:	Evaluar el estilo de liderazgo
Aspectos a Evaluar:	El cuestionario está constituido por 20 ítems distribuidos en 4 áreas o dimensiones: Área I: Autoritario coercitivo. (5 ítems) Área II: Autoritario benevolente. (05 ítems) Área III: Participativo. (05 ítems) Área IV: Consultivo. (05 ítems)

### **3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

#### **3.6.1 Técnicas de procesamiento**

Para el procesamiento de los datos provenientes de la encuesta realizada, se utilizó el Microsoft Excel y paquete estadístico SPSS 18.0. con ello se realizaron tablas de frecuencia y figuras estadísticas para sintetizar la información.

#### **3.6.2 Técnicas de análisis de datos**

Se utilizó la estadística descriptiva e inferencial. En el primer caso, para describir las variables de estudios en categorías ordinales a través de frecuencias absolutas y porcentuales.

Con la estadística inferencial, se utilizó para realizar la verificación estadística de las hipótesis planteadas. Los estadísticos usados son Lam Prueba binomial, el test Chi cuadrado de independencia, trabajando a un nivel de confianza del 95%.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Análisis descriptivo de las variables

Los datos provenientes de las encuestas realizadas, fueron trasladadas a una planilla del software SPSS, con el fin de procesarlas y realizar el análisis estadístico respectivo en función a los objetivos de la investigación.

##### 4.1.1 Análisis descriptivo de estilos de liderazgo

Para el análisis descriptivo, los puntajes directos se clasificaron en tres categorías: Bajo, Medio y Alto; las frecuencias observadas se presentan en absoluta y porcentuales.

Tabla 1

*Estilo de liderazgo autoritario coercitivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del mercado de Tacna.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	80%
Medio	2	20%
Alto	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Cuestionario sobre estilos de liderazgo



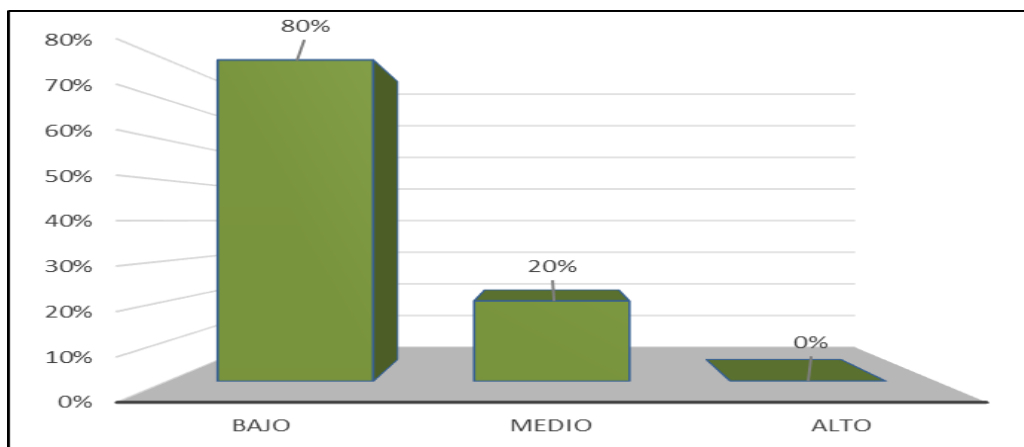


Figura 3. Estilo de liderazgo autoritario coercitivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna  
Fuente: Tabla 1.

De la tabla 1 y figura 3 del 100% de directores encuestados, el 80% muestran un nivel bajo, mientras que la quinta parte (20%) un nivel medio o regular. Por lo tanto, la mayoría de los directos, tienen tendencia a no practicar el estilo de liderazgo autoritario coercitivo.

Tabla 2

Estilo de liderazgo autoritario benevolente, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	10%
Medio	9	90%
Alto	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre estilos de liderazgo

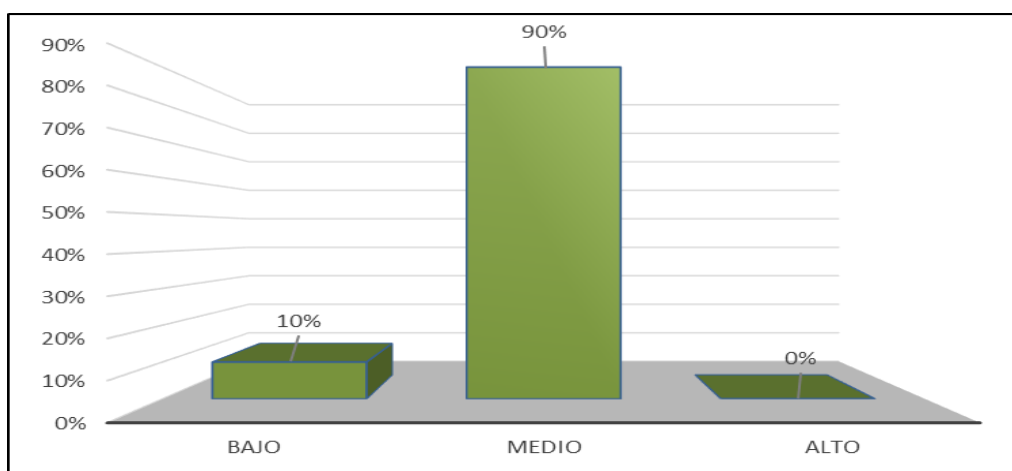


Figura 4. Estilo de liderazgo autoritario benevolente, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.  
Fuente: Tabla 2.

De la tabla 2 y figura 4, del 100% de directores encuestados, el 10% muestran un nivel bajo, mientras que un mayoritario 90% muestran un nivel medio o regular. Por lo tanto, la mayoría de los directos, tienen tendencia a practicar regularmente el estilo de liderazgo autoritario benevolente.

Tabla 3  
*Estilo de liderazgo participativo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	2	20%
Alto	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre estilos de liderazgo

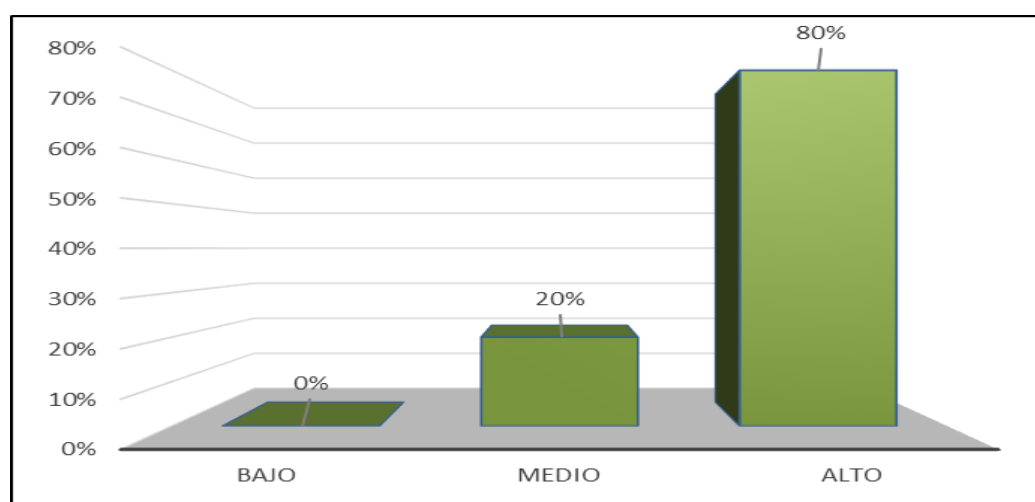


Figura 5. Estilo de liderazgo participativo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna  
Fuente: Tabla 3.

De la tabla 3 y figura 5, del 100% de directores encuestados, un 80% muestran alto nivel, mientras que una quinta parte (20%) muestran un nivel medio o regular. Por lo tanto, la mayoría de los directos, tienen como característica el estilo de liderazgo autoritario participativo, lo que es favorable para la convivencia y las relaciones laborales.

Tabla 4  
*Estilo de liderazgo consultivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	7	70%
Alto	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre estilos de liderazgo

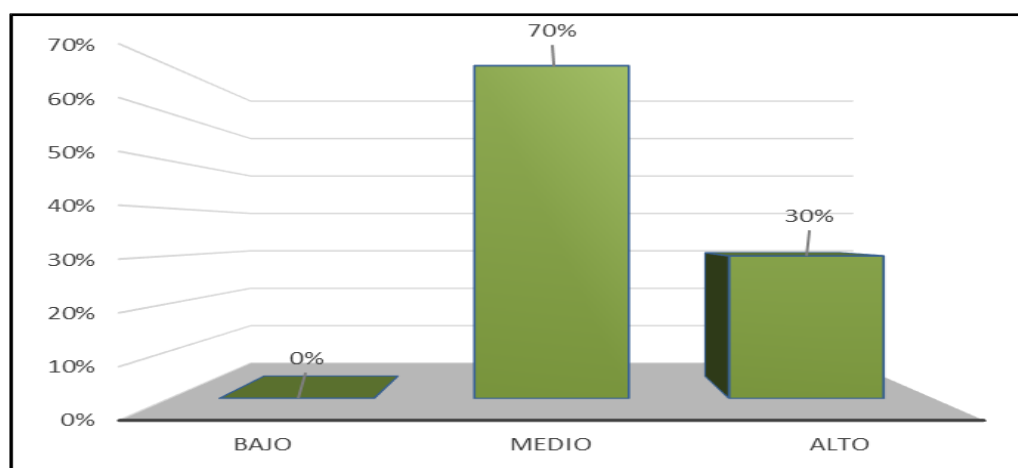


Figura 6. Estilo de liderazgo autoritario consultivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna  
Fuente: Tabla 4.

De la tabla 4 y figura 6, del 100% de directores encuestados, un 70% muestran un nivel regular, mientras que una tercera parte (30%) muestran un nivel alto. Por lo tanto, la mayoría de los directos, tienen como característica un estilo de liderazgo autoritario consultivo intermedio, es decir, consulta en algunas oportunidades la opinión de sus maestros.

#### 4.1.2 Análisis descriptivo de la variable motivación

Tabla 5  
*Estilo de liderazgo consultivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	18	30%
Alto	42	70%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre cuestionario de motivación

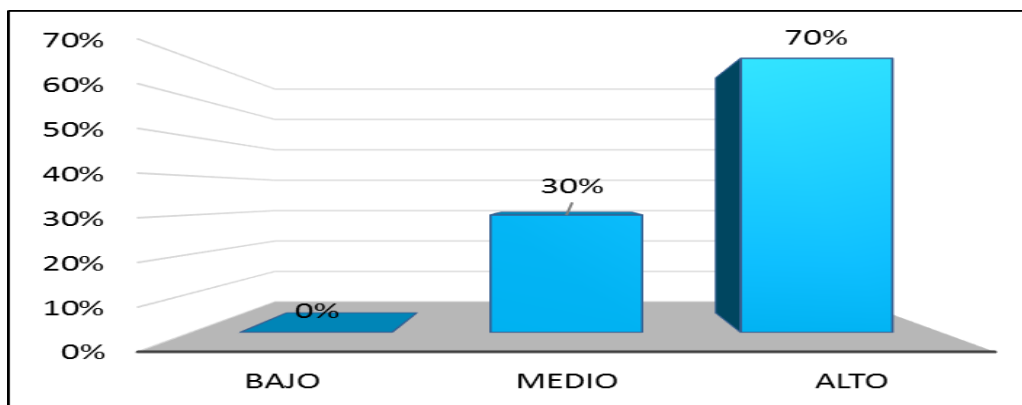


Figura 7. Nivel de motivación en la dimensión Activación, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.  
Fuente: Tabla 5.

De la tabla 5 y figura 7, del 100% de docentes encuestados, un 70% muestran alto nivel, mientras que aproximadamente una tercera parte (30%) muestran un nivel medio. Por lo tanto, la mayoría de los docentes, se sienten motivados por la existencia de estímulos externos, que los impulsa positivamente al trabajo académico.

Tabla 6  
Estilo de liderazgo consultivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	23	38%
Alto	37	62%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre cuestionario de motivación

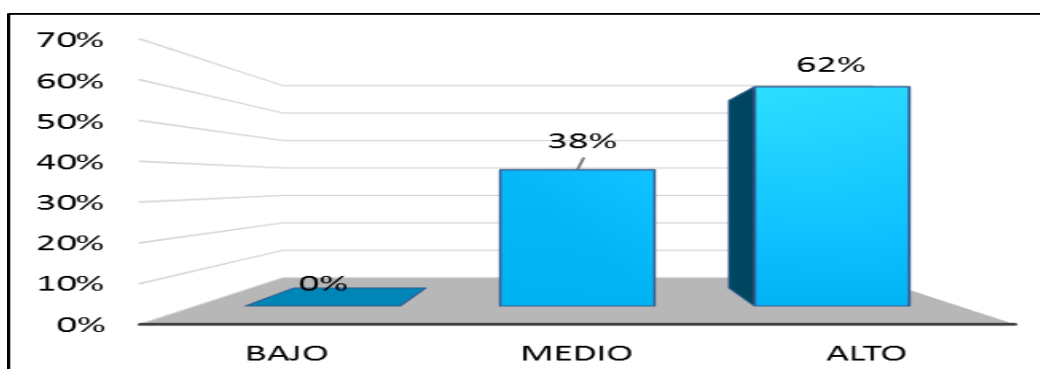


Figura 8. Nivel de motivación en la dimensión Expectativa, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.  
Fuente: Tabla 6.

De la tabla 6 y figura 8, del 100% de docentes encuestados, un 62% muestran alto nivel, mientras que un 38% muestran un nivel medio. Por lo tanto, la mayoría de los docentes, se muestran muy interesados por la labor docente y sus implicancias de desarrollo profesional y personal.

Tabla 7  
*Estilo de liderazgo consultivo, según la autopercepción de los directores de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	15	25%
Alto	45	75%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre cuestionario de motivación

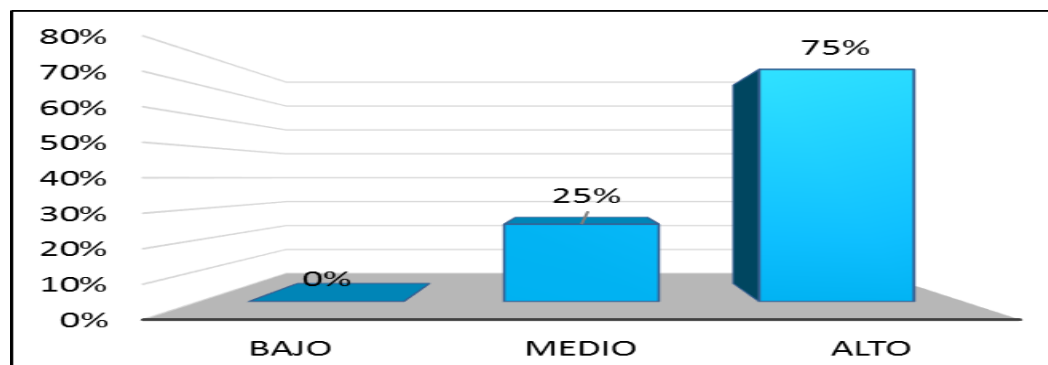


Figura 9. Nivel de motivación en la dimensión Ejecución, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.

Fuente: Tabla 7.

De la tabla 7 y figura 9, del 100% de docentes encuestados, un 75% muestran alto nivel, mientras que una cuarta parte 25% muestran un nivel medio. Por lo tanto, la mayoría de los docentes se esfuerzan por conseguir los objetivos trazados.

Tabla 8  
*Nivel de motivación en la dimensión Incentivo, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	13	22%
Alto	47	78%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre cuestionario de motivación

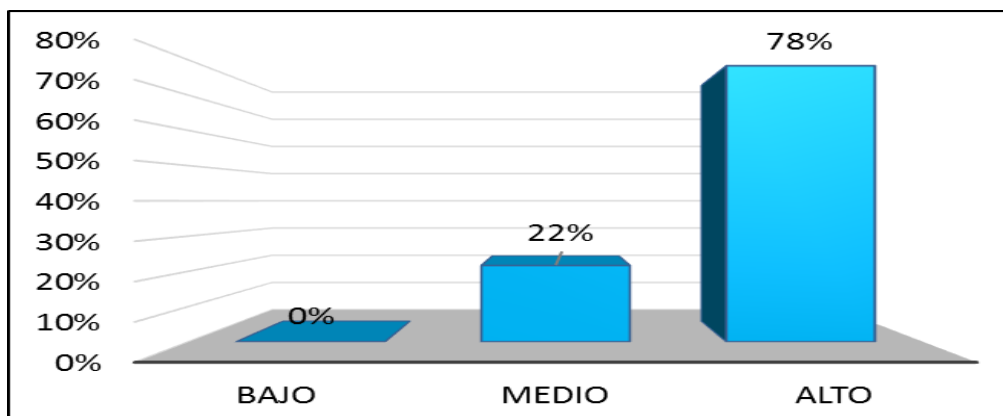


Figura 10. Nivel de motivación en la dimensión Incentivo, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.

Fuente: Tabla 8.

De la tabla 8 y figura 10, del 100% de docentes encuestados, el 78% muestran alto nivel, mientras que un 22% muestran un nivel medio. Por lo tanto, la mayoría de los docentes se sienten muy interesados por cargos y trabajos importantes relacionados con la carrera docente.

Tabla 9

Nivel de motivación en la dimensión Satisfacción, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	22	37%
Alto	38	63%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre cuestionario de motivación

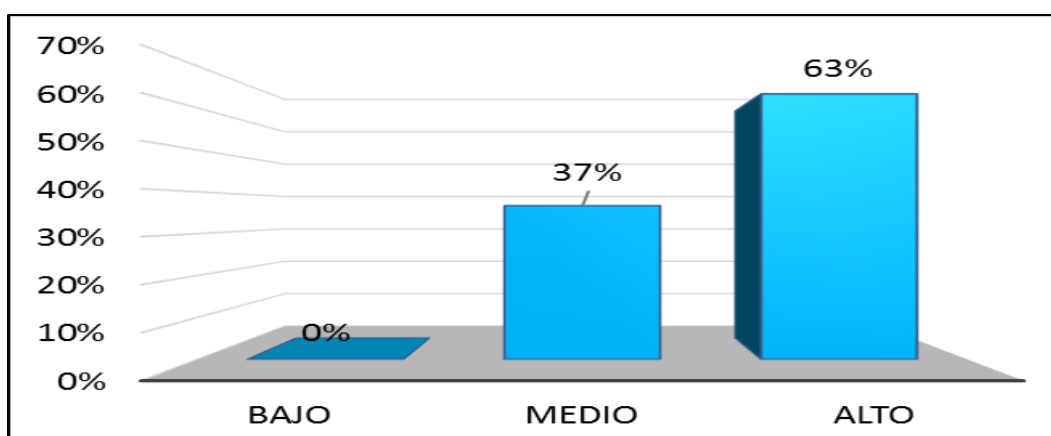


Figura 11. Nivel de motivación en la dimensión Satisfacción, según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.

Fuente: Tabla 9.

De la tabla 9 y figura 11, del 100% de docentes encuestados, el 63% muestran alto nivel, mientras que un 37% muestran un nivel medio. Por lo tanto, la mayoría de los docentes se sienten satisfechos por el trabajo realizado, tienen sensación de bienestar sobre el trabajo realizado.

Tabla 10  
*Nivel de motivación (total), según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	6	10%
Alto	54	90%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario sobre cuestionario de motivación

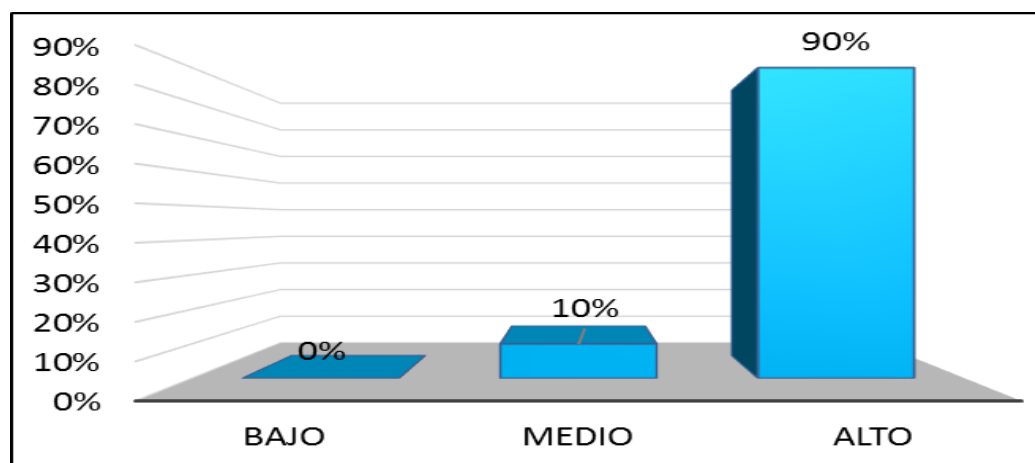


Figura 12. Nivel de motivación (total), según la autopercepción de los docentes de las IIEE públicas del nivel primario del cercado de Tacna.  
 Fuente: Tabla 10.

De la tabla 10 y figura 12, del 100% de docentes encuestados, el 90% muestran alto nivel de motivación, mientras que una décima parte 10% muestran un nivel medio. Por lo tanto, la mayoría de los docentes se sienten muy motivados por el trabajo que realizan.

## 4.2 Prueba estadística de hipótesis

Para determinar la significancia estadística de las hipótesis, se recurrió a la técnica del p\_valor o Sig.

Si el valor Sig.>0,05 se acepta la hipótesis nula

Si el valor Sig.<0,05 se acepta la hipótesis alternativa

### A) Prueba estadística de primera hipótesis específica

“La mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel primaria del cercado de Tacna imponen un estilo de liderazgo participativo”

#### 1. Planteamiento de hipótesis

##### **Hipótesis nula**

H<sub>0</sub>: La mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel primaria del cercado de Tacna no imponen un estilo de liderazgo participativo.

##### **Hipótesis alterna**

H<sub>a</sub>: La mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel primaria del cercado de Tacna imponen un estilo de liderazgo participativo.

2. Nivel de significancia asumido:  $\alpha = 0,05$  (5%)

3. Estadístico de prueba: Prueba binomial

4. Calculo estadístico.

Se presenta las frecuencias porcentuales de los niveles alto de los cuatro estilos de liderazgo:



Estilo	Frecuencia
Liderazgo autoritario coercitivo	0
Liderazgo autoritario benevolente	0
Liderazgo participativo	90
Liderazgo consultivo	30

Al existir solo dos estilos con frecuencia mayor a cero, se usa el test binomial.

En el programa SPSS, se presenta los siguientes resultados:

Prueba binomial					
	Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (bilateral)
Grupo 1	Liderazgo participativo	90	,75	,50	,000 <sup>a</sup>
Grupo 2	Liderazgo consultivo	30	,25		
Total		120	1,00		

a. Basado en la aproximación Z.

## 5. Decisión

Como el valor sig=0,000 es menor a 0,05, se decide aceptar la hipótesis alterna.

## 6. Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, se concluye que, la mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel primaria del cercado de Tacna imponen un estilo de liderazgo participativo.

### B) Prueba estadística de segunda hipótesis específica

“Los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Tacna muestran alto nivel de motivación en su desempeño laboral”

## 1. Planteamiento de hipótesis

**Hipótesis nula**

H<sub>0</sub>: Los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Tacna no muestran alto nivel de motivación en su desempeño laboral.

**Hipótesis alterna**

H<sub>a</sub>: Los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Tacna muestran alto nivel de motivación en su desempeño laboral.

2. Nivel de significancia asumido:  $\alpha = 0,05$  (5%)

3. Estadístico de prueba: Prueba binomial

4. Calculo estadístico.

De la tabla 10 se presenta las frecuencias porcentuales:

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	6	10%
Alto	54	90%
Total	60	100%

Al existir solo dos niveles con frecuencia mayor a cero, se usa el test binomial.

En el programa SPSS, se presenta los siguientes resultados:

Prueba binomial					
	Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (bilateral)
Grupo 1	Medio	10	,10	,50	,000 <sup>a</sup>
Grupo 2	Alto	90	,90		
Total		100	1,00		

a. Basado en la aproximación Z.

## 5. Decisión

Como el valor Sig=0,000 es menor a 0,05, se decide aceptar la hipótesis alterna.

## 6. Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, se concluye que, los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Tacna muestran alto nivel de motivación en su desempeño laboral.

### C) Prueba estadística de tercera hipótesis específica

“Los directores que ejercen estilos de liderazgo catalogados como participativos generan altos niveles de motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primario del cercado de Tacna”

#### 1. Planteamiento de hipótesis

##### **Hipótesis nula**

H<sub>0</sub>: Los directores que ejercen estilos de liderazgo catalogados como participativos no generan altos niveles de motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primario del cercado de Tacna.

##### **Hipótesis alterna**

H<sub>a</sub>: Los directores que ejercen estilos de liderazgo catalogados como participativos generan altos niveles de motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primario del cercado de Tacna.

#### 2. Nivel de significancia asumido: $\alpha = 0,05$ (5%)

#### 3. Estadístico de prueba: Chi cuadrado

#### 4. Calculo estadístico.

De la tabla 3 y 10 se presenta las frecuencias porcentuales:

		Motivación	Liderazgo Participativo	Total
Nivel	Medio	10	20	30
	alto	90	80	170
Total		100	100	200

En el programa SPSS, se presenta los siguientes resultados:

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,922 <sup>a</sup>	1	,048		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	3,176	1	,075		
Razón de verosimilitudes	3,987	1	,046		
Estadístico exacto de Fisher				,073	,037
Asociación lineal por lineal	3,902	1	,048		
N de casos válidos	200				

## 5. Decisión

Como el valor Sig=0,037 es menor a 0,05, se decide aceptar la hipótesis alterna.

## 6. Conclusión

Con un nivel de confianza del 95%, se concluye que, los directores que ejercen estilos de liderazgo catalogados como participativos generan altos niveles de motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primario del cercado de Tacna.

### 4.3 Discusión de resultados

Según Stogdill (1999) el liderazgo se define como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Sin embargo, no hay un solo tipo liderazgo, si no de estilos de liderazgo. En esta investigación se menciona 4: Autoritario coercitivo, autoritario benevolente, participativo, consultivo. Es importante entonces, conocer qué tipo de liderazgo se impone en los directivos de las instituciones del nivel primario del cercado de Tacna, y como estos influye en variables conexas como

la motivación de sus docentes. En ese sentido, la motivación cobra importancia, ya que refiere a un conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta, elementos viene siendo influenciados por el tipo de liderazgo del director.

Siendo necesario realizar la presente investigación, indagar empíricamente si el liderazgo de tipo participativo del director y el grado de motivación de los docentes están de algún modo relacionados, los resultados presentan evidencias satisfactorias. La primera hipótesis que se plantea se refiere a que si la mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel primaria del cercado de Tacna imponen un estilo de liderazgo participativo. Según las estadísticas descriptivas expuestas, el porcentaje en el nivel alto de los estilos de liderazgo son autoritario coercitivo (0%), autoritario benevolente (0%), participativo (80%), consultivo (30%); por lo tanto, se aprecia claramente un predominio del estilo participativa. Con nivel de confianza del 95%, la hipótesis se verifica con el test Binomial ( $\text{Sig.}=0,000<0,05$ ).

Respecto a la segunda hipótesis, se da la posibilidad de que los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Tacna muestran alto nivel de motivación en su desempeño laboral. De acuerdo con los resultados, el nivel de motivación total predominante recae en el “Alto” (90%), ratificado con el 95% de confianza a través del test binomial ( $\text{Sig.}=0,000<0,05$ ). En tercer lugar, se verificó si estilo de liderazgo participativo generan altos niveles de motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primario del cercado de Tacna. El test de comparación Chi cuadrado, evidencia a un nivel de confían del 95% que dicha relación es significativa ( $\text{sig.}=0,037$ )

Finalmente, consideramos que esta investigación es un aporte que permitirá a las docentes y directivos logren una armonía entre un buen liderazgo y motivación para que generen

el desarrollo del de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes para un mejor desarrollo integral.

## CONCLUSIONES

- Se halló que la mayoría de los directores de las instituciones educativas públicas de nivel primaria del cercado de Tacna muestran principalmente un estilo de liderazgo participativo ( $\text{Sig}=0,000<0,05$ ), lo que quiere decir que los integrantes de la comunidad educativa participación activamente en las decisiones en beneficio de docentes y estudiantes.
- Se halló que los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Tacna muestran evidencias alto nivel de motivación en su desempeño laboral ( $\text{Sig}=0,000<0,05$ ).
- Se halló que si los directores que ejercen estilos de liderazgo catalogados como participativos, generan en los docentes de las instituciones educativas públicas de nivel primario del cercado de Tacna, altos niveles de motivación ( $\text{Sig}=0.039<0,05$ ).
- Con respecto a la contrastación de la hipótesis general, de acuerdo a los cálculos específicos, se afirma que los estilos de liderazgo, principalmente el participativo, se relaciona con los niveles de motivación de los docentes de las instituciones educativas estatales de educación primaria del cercado de Tacna, en el año 2016.

### RECOMENDACIONES

- Las instituciones educativas del cercado de Tacna, deben desterrar por completo estilos de liderazgo autoritarios, para mejorar el clima institucional, sobre todo la motivación de su docente y coadyuvar a una mejor calidad en el aprendizaje de los estudiantes.
- Realizar investigación con las variables estudiadas en otros niveles educativos (Inicial, secundaria y superior).
- Se sugiere que cada institución debe elaborar un programa de salubridad con el fin de detectar casos de baja motivación, para buscar la solución oportuna y eficiente.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Trujillo, Perú: Ediciones Vallejianas.
- Bass, B. (1981). *Teoría del liderazgo transformacional. Liderazgo inspiracional*. New York: Free Press.
- Beltrán, J. (1993). *Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje*. Madrid: Síntesis.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1980) *Dinámica de grupos. Investigación y Teoría* (Trad. Patán, F.). México: Trillas.
- Castillo, H. y Cabrera, V. (2012). *Efectos de liderazgo y motivación* (tesis de grado). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Castro, A. (2007). *Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico*. España: Anales de Psicología, 2(23), 216-225. Recuperado de: <http://www.um.es/ojs/index.php/analesps/article/view/22401>
- Castro, J. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara* (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Piura. Piura, Perú. Recuperado de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2294/MAE\\_EDUC\\_154.pdf?sequence=3](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2294/MAE_EDUC_154.pdf?sequence=3)
- Cessa Vázquez, L. (2008). *La Motivación y el Liderazgo como base del Comportamiento Organizacional* (tesis de grado). Universidad Veracruzana. Veracruz, México.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (3ra Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Cortés Mejía, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales* (Cr), 106(IV), 203-214. Universidad de

- Costa Rica San José, Costa Rica. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15310615>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. y Chemers, M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Ed. Trillas.
- García, F. (2004). *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México D.F.: Limusa S.A.
- García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Granada (España): Universidad de Granada, tesis doctoral.
- Gibson, L. (2001). *Las Organizaciones- Comportamiento, Estructuras y Proceso*. Santiago de Chile, Chile: Mc Graw Hill.
- González Cabanach, R., Núñez, J. C. y García-Fuentes, C. D. (1994). La motivación y las emociones del alumno. En R. González Cabanach: *Psicología de la instrucción. El profesor y el estudiante*. La Coruña: Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Coruña.
- Gutiérrez, O. (1999). *La nueva tendencia en el liderazgo: del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional*. Recuperado en fecha 20 de julio de:  
<http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics. A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1985). *Administración* (8ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*, México, 11ª. Edición, Editorial McGraw-Hill.
- Martínez Contreras, Y. (2014). *El liderazgo transformacional en una institución educativa pública* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de:  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4678>
- Maslow, A. (1954): *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio*

- en *Educación*, 1 (2). Recuperado de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4). Recuperado de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140402.pdf>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea.
- McClelland, D. C (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Nancea.
- Ministerio de Educación (2003). *Ley General de Educación. Ley 28044*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2012a). *Ley de Reforma Magisterial. Ley 29944*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Peralta, A. y Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Recuperado en:  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-)
- Ríos Osorio, G. (2010). *Liderazgo como clave del éxito de la alta gerencia* (Tesis de grado). Facultad Ciencias Económicas, Posgrado Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado en:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3694/2/RiosOsorioGladysElena2010.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Trad. Dávila, J.). México: Pearson Prentice Hall.
- Teorías del Liderazgo. (2007). Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Decanato de Investigaciones y Postgrado (UNEFA-DIP). (S.F.). Normativa para la Unidad curricular de Estudios Individualizados. Caracas: UNEFA. Recuperado el 20 de julio de 2008 de: <http://es.shvoong.com/social-sciences/1651092-teorias-liderazgo/>
- Rodriguez, E. (2008). *El liderazgo y sus estilos* (Ensayo). Recuperado en:  
<http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.5htm>
- Silíceo, A., Angulo, B. & Silíceo, F. (2001). *Liderazgo: el don de servicio*. México D. F.: McGraw Hill.

Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (Tesis de maestría.). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Recuperado

de:

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Soradospm.pdf>

Stogdill, R. (1.999). *Teorías e Investigación del Liderazgo*. Madrid. Pág. 11

Stoner, J., Freeman, R. Edward y Gilbert, J. R, Daniel, R. (1996). *Administración* (6ta Ed.). México: Pearson.



**ANEXOS**

**Anexo 1. Escala de Motivación**

**INSTRUCCIONES**

Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando la que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Si alguna de las frases no tiene que ver contigo, igualmente responde teniendo en cuenta cómo te sentirías, pensarías o actuarías si estuvieras en esa situación. No hay respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Responde honesta y sinceramente de acuerdo a cómo eres

N=Nunca; CN=Casi nunca; AV=A veces; CS=Casi siempre; S=Siempre

ÍTEMS	N	CN	AV	CS	S
1. Se preocupa por el desempeño de su tarea profesional.					
2. Considera que está preparado para afrontar cualquier problema relativo a su actividad.					
3. Las decisiones tomadas por usted en la mayoría de los casos son las más adecuadas.					
4. Su trabajo es bien remunerado.					
5. En su centro de trabajo se logra un buen ambiente laboral y de relaciones humanas.					
6. Tiene gran interés por ampliar conocimientos relacionados con su trabajo.					
7. Le gusta dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.					
8. Sus compañeros de trabajo tienen una opinión positiva de Usted.					
9. Tiene éxitos en la vida.					
10. Conoce su trabajo y lo ejecuta conforme a las exigencias del mismo.					
11. Busca que la gente hable bien de Usted y/o de su trabajo.					
12. El ámbito físico y humano de su trabajo favorece el buen hacer e incluso la creatividad.					
13. Realiza en su vida grandes proyectos.					
14. Su director (a) le reconocen su valía personal.					
15. Desearía ocupar algún cargo importante con el fin de lograr una posición social más alta.					
16. Se siente una persona importante e influyente profesionalmente.					
17. Sus compañeros docentes consideran que las decisiones tomadas por Usted son las más adecuadas.					
18. Podrá lograr lo que se proponga en la vida.					
19. Siempre se da la posibilidad de que todos participen en la toma de decisiones.					
20. En el sector educativo tiene muchas posibilidades de alcanzar sus aspiraciones de promoción y ascenso.					
21. Posee las características necesarias para dirigir técnica y humanamente a un equipo de trabajo.					
22. Se siente integrado dentro de su grupo de trabajo o área.					
23. La mayoría de sus compañeros le aceptarían como coordinador o supervisor en alguna tarea importante.					
24. Le gusta que sus compañeros de trabajo cuenten con Usted ante					



problemas importantes o difíciles o de otro tipo de actividades.					
25. Su trabajo le enriquece personal y profesionalmente.					
26. Su cargo o puesto de trabajo le permite llevar a cabo la toma de decisiones e iniciativas.					
27. Prefiere su trabajo en equipo que individualmente.					
28. Es Usted de esas personas que luchan en la búsqueda de una mayor promoción profesional y ascenso social.					
29. Los demás le consideran idóneo en la labor que realiza.					
30. Se siente a gusto con las condiciones físicas y humanas de su trabajo.					

**Anexo 2.** Cuestionario sobre estilos de liderazgo

**Instrucciones:** Marque (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que usted realmente se identifica

	Ítems	N	CN	AV	CS	S
1	Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución					
2	Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.					
3	Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.					
4	Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.					
5	En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
6	Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.					
7	Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.					
8	En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.					
9	Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
10	Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
11	El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.					
12	Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
13	Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
14	Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.					
15	Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
16	Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.					
17	Como director, asume toda la responsabilidad ni permite que los miembros de la institución asuman la suya.					
18	Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.					
19	Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.					
20	Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución					



**Anexo 3.** Base de datos de motivación

N	ACTIVACIÓN	EXPECTATIVA	EJECUCIÓN	INCENTIVO	SATISFACCIÓN	total
1	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
3	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
4	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
5	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
6	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
7	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
8	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
9	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
10	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
11	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
12	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
13	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto
14	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
15	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
16	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
17	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
18	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
19	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
20	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
21	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
22	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
23	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
24	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
25	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
26	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
27	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
28	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
29	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
30	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
31	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
32	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
33	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
34	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio
35	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
36	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
37	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto
38	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto
39	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
40	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto

41	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
42	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
43	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio
44	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
45	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
46	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
47	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
48	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
49	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
50	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
51	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
52	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio
53	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
54	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto
55	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
56	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto
57	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
58	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
59	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
60	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

**Anexo 4.** Base de datos del liderazgo

N	Coercitivo	Benevolente	Participativo	Consultivo
1	Alto	Alto	Alto	Bajo
2	Alto	Alto	Alto	Bajo
3	Alto	Alto	Alto	Bajo
4	Alto	Alto	Alto	Bajo
5	Alto	Alto	Alto	Bajo
6	Alto	Alto	Alto	Bajo
7	Alto	Alto	Alto	Bajo
8	Alto	Alto	Alto	Bajo
9	Alto	Alto	Alto	Bajo
10	Alto	Alto	Alto	Bajo