



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU
INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
DOCENTE EN LA ESCUELA TÉCNICA “SIMÓN BOLÍVAR”**

Autor: Lcda. Marianela García.

Tutor: Dr. Miguel Alejandro Pérez.

Naguanagua, Julio de 2016.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU
INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
DOCENTE EN LA ESCUELA TÉCNICA "SIMÓN BOLÍVAR"**

Autor: Lcda. Marianela García.

**Trabajo de grado presentado ante la
Dirección de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar
al título de Magister en Educación,
Mención Gerencia Avanzada en
Educación**

Naguanagua, Julio de 2016.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado **COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE EN LA ESCUELA TÉCNICA “SIMÓN BOLÍVAR”**, presentado por la Licenciada Marianela García titular de la cedula de identidad No. 13.900.036, para optar al título de Maestría en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como

Apellido y Nombre	Cedula de Identidad	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

En Bárbula a los _____ días del mes de _____ del año 2016.

INDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....-	11
Objetivo General.....	11
Objetivo Específico.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
 II. MARCO TEÓRICO.....	14
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Teóricas.....	21
Conceptualización de Competencias.....	22
Motivación: Significado, Procesos y Teorías.....	25
Competencias Motivacionales del Gerente Educativo.	31
Clima Organizacional en la Institución Educativa.....	44
Factores que influyen en el Clima Organizacional....	47
Bases Legales.....	51
Operacionalización de Variables.....	53

	pp.
III. MARCO METODOLÓGICO.....	54
Tipo de Investigación.....	54
Diseño de Investigación.....	55
Población.....	55
Muestra.....	56
Tamaño de la Muestra.....	56
Técnica de Recolección de Datos.....	57
Instrumento de Recolección de Datos.....	58
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	59
IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	61
Análisis e interpretación de los resultados.....	61
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	93
ANEXOS.....	100

LISTA DE FIGURAS

		pp.
FIGURAS		
1	Motivaciones Sociales.....	28
2	Motivación de las Necesidades Adquiridas de McClelland.	30
3	Teoría de Litwin y Stinger.....	50

LISTA DE CUADROS

	pp.
CUADROS	
1 Operacionalización de Variables.....	53
2 Distribución de la Población.....	56
3 Calculo de la Muestra.....	56
4 Técnica de muestreo probabilístico estratificado proporcional	57
5 Significado de los valores del coeficiente.....	60

LISTA DE TABLAS

		pp.
TABLAS		
1	Distribución de frecuencia según el indicador Liderazgo.....	62
2	Distribución de frecuencia según el indicador Comunicación.....	64
3	Distribución de frecuencia según los indicadores de Motivación y Coherencia.....	67
4	Distribución de frecuencia según el indicador Autoconocimiento.....	70
5	Distribución de frecuencia según el indicador Toma de Decisión.....	72
6	Distribución de frecuencia según el indicador Resolución de Conflicto.....	74
7	Distribución de frecuencia según los indicadores Empatía y Perseverancia.....	76
8	Distribución de frecuencia según los indicadores Estructura y Responsabilidad.....	79
9	Distribución de frecuencia según los indicadores Reconocimiento y Relaciones Interpersonales.....	82
10	Distribución de frecuencia según el indicador Cooperación.....	85
11	Distribución de frecuencia según el indicador Identidad.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

GRÁFICOS

1	Distribución de frecuencia según el indicador Liderazgo.....	62
2	Distribución de frecuencia según el indicador Comunicación.....	64
3	Distribución de frecuencia según los indicadores de Motivación y Coherencia.....	67
4	Distribución de frecuencia según el indicador Autoconocimiento.....	70
5	Distribución de frecuencia según el indicador Toma de Decisión.....	72
6	Distribución de frecuencia según el indicador Resolución de Conflicto.....	74
7	Distribución de frecuencia según los indicadores Empatía y Perseverancia.....	76
8	Distribución de frecuencia según los indicadores Estructura y Responsabilidad.....	79
9	Distribución de frecuencia según los indicadores Reconocimiento y Relaciones Interpersonales.....	82
10	Distribución de frecuencia según el indicador Cooperación.....	85
11	Distribución de frecuencia según el indicador Identidad.....	87



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE EN LA ESCUELA TÉCNICA “SIMÓN BOLÍVAR”

Autor (a): Lcda. Marianela García.

Tutor: Dr. Miguel Alejandro Pérez.

Año: 2016.

RESUMEN

Las competencias motivacionales del gerente educativo presentan una perspectiva innovadora, las cuales pueden proveer múltiples herramientas para optimizar y fortalecer el rol gerencial. Desde esta óptica, el presente estudio tuvo como propósito analizar las competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente en la Escuela Técnica Simón Bolívar. Se fundamentó la Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland (1970), además de la teoría de clima organizacional propuesta por Litwin y Stringer (1978). Se sustentó metodológicamente en una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, apoyada en un diseño no experimental de campo. Conformada por una población de 53 docentes, con una muestra estratificada proporcional de 21 profesores que labora en la institución. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario con 27 ítems cerrado policotómico, escala tipo Likert. La información recabada, por el instrumento, permitió evidenciar el nivel motivacional ejercido por el gerente hacia el personal docente; cuyos resultados condujeron a hacer aportes sobre la necesidad que tiene el gerente educativo de desarrollar en su praxis habilidades actitudinales, cognitivas y afectivas para dinamizar la motivación en el personal docente y de tal manera propiciar un clima organizacional favorable que contribuya con el logro de los objetivos propuestos en la institución, en correspondencia a los cambios gerenciales presentes en el ámbito organizacional y los fines educativos actualidad.

Palabras Clave: Competencias Motivacionales, Clima Organizacional.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Temática: Organización de Instituciones Educativas.

Subtemática: Clima Organizacional.

Área Prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa.

Área Prioritaria de la UC: Educación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



MOTIVATIONAL SKILLS EDUCATION MANAGER AND ITS IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF TEACHERS IN THE TECHNICAL SCHOOL “SIMÓN BOLÍVAR”

Author (s): Atty. Marianela Garcia.

Tutor: Dr. Miguel Alejandro Pérez.

Year: 2016.

SUMMARY

Motivational skills of educational manager present an innovative perspective, which can provide multiple tools to optimize and strengthen the management role. From this perspective, the present study was aimed to analyze the motivational skills of educational manager and its impact on the organizational climate of teachers in the School Simon Bolivar. Theory of Needs McClelland Acquired (1970) was based, in addition to the organizational climate theory proposed by Litwin and Stringer (1978). It was based methodologically on a quantitative descriptive research, supported by a non-experimental design field. Composed of a population of 53 teachers, with a proportional stratified sample of 21 teachers working in the institution. Polychotomous a questionnaire with 27 closed items used to collect information Likert scale. The information gathered by the instrument, allowed to demonstrate the motivational level exercised by the manager to the teachers; The results led to make contributions on the need for the educational manager to develop in their practice attitudinal, cognitive and affective skills to boost motivation among teaching staff and so create a favorable organizational climate that contributes to achieving the objectives proposed in the institution, corresponding to the present management changes in the organizational field and present educational purposes.

Keywords: Motivational skills, organizational climate.

Research Line: Process Management in Education.

Theme: Organization of Educational Institutions.

Sub-theme: organizational climate.

Priority Area of the FACE: Educational Management.

UC Priority Area: Education.

INTRODUCCIÓN

Muchos han sido los avances en cuanto a las habilidades que debe poseer todo gerente para guiar y consolidar organizaciones hacia el éxito, sobre todo haciendo énfasis en el potencial o talento humano que es el que facilita y desarrolla el trabajo para el logro de las metas propuestas. Por consiguiente, el gerente educativo es el encargado de administrar, dirigir de manera adecuada al recurso humano y así obtener a través del trabajo en equipo los objetivos institucionales. Además, debe conocer aquellos elementos motivadores que estimulen a los docentes a realizar de forma satisfactoria cualquier actividad dentro de su entorno laboral. Por lo que considerar la motivación es imprescindible, pues ésta ejerce un impacto dentro del desempeño de los trabajadores, de manera que, es necesario que los gerentes reflexionen su actuación y motiven de manera óptima, con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

En este sentido, las competencias motivacionales del gerente educativo presentan una perspectiva innovadora, las cuales pueden proveer una serie de herramientas para optimizar y fortalecer el rol gerencial, pues éstas garantizan la eficacia, eficiencia y efectividad que se traducirá en la excelencia del desempeño laboral dentro del recinto escolar; además de lograr que los docentes se sientan motivados en cumplir su funciones de la manera más agradable posible. Al mismo tiempo, esta motivación permite buenas relaciones interpersonales y promueve un óptimo clima organizacional en la institución.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, la presente investigación busca analizar las competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente en la Escuela Técnica Simón Bolívar. La cual está estructurada en cuatro capítulos, que se describen a continuación:

El primer capítulo, está conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y seguidamente la justificación en donde se señalan las razones que le dan relevancia al presente estudio.

El segundo capítulo, hace referencia al marco teórico, constituido por los antecedentes que guardan relación con la problemática planteada. Seguidamente, las fundamentaciones teóricas y legales sobre las que se sustenta la investigación y posteriormente, el cuadro de operacionalización de variables.

El tercer capítulo, describe el marco metodológico en donde se especifica el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos.

El cuarto capítulo, muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se enfrentan a contextos altamente complejos en cuanto a los desafíos puntuales que han hecho eco en la emergente sociedad del conocimiento. Para Robbins y Coulter (2010) “la historia de la administración está llena de evoluciones y revoluciones causadas por ideas nuevas” (p.26) las cuales han demandado cambios significativos a partir de la implementación de modelos paradigmáticos en todos sus ámbitos; y muy particularmente, en la gerencia como elemento de gran relevancia en la conducción, dirección y orientación de las empresas de cualquier índole en la contemporaneidad cuyos procesos, aspiraciones, propósitos se han situado en la gente como el capital humano que es el que hace viable su funcionamiento.

Desde esta perspectiva, los nuevos paradigmas gerenciales han trastocado esquemas intelectuales y organizacionales rígidos; dando apertura a continuos aprendizajes que conduzcan a las organizaciones postmodernas hacia la innovación donde se enlazan la capacidad intelectual, la inteligencia emocional, el desarrollo humano con la premisa de alcanzar un alto nivel de habilidades y de bienestar humano que permita mantener un buen clima organizacional para así garantizar el éxito en el logro de los objetivos de las mismas.

A partir del siglo XIX en Latinoamérica las organizaciones, y particularmente las educativas han venido experimentando una sucesión de cambios e innovaciones. Al respecto, Martin (2007) señala “en los últimos años se viene observando en los centros educativos una disminución de las prácticas organizativas y directivas excesivamente rígidas y uniformes” (p.1). Esta transformación se ha ido produciendo a la luz de la activación de iniciativas que se corresponden con las urgencias que demanda la organización en todas sus dimensiones: la productividad, la adaptación a los cambios, la innovación y principalmente en la gerencia como elemento responsable de la conducción de la fuerza laboral y del buen funcionamiento de éstas.

Sin embargo, al parecer los cambios generados no han sido suficientes, al respecto la citada autora sostiene: “en las últimas décadas se viene advirtiendo una notable insatisfacción relativa a la organización y dirección de los centros educativos puesto que considera que muchos no están dando respuestas adecuadas a las necesidades educativas de nuestra sociedad” (p.2,). En ánimos de revertir esta realidad, la gerencia educativa debe ser generadora de profundas transformaciones que respondan a las urgencias educacionales y las demandas de la sociedad actual; partiendo de la incorporación de los nuevos procesos gerenciales que en la actualidad se manifiestan en la esfera organizacional.

En este entendido, “la gerencia educativa en su filosofía organizacional depende de la eficacia del gerente, la cual es la clave para dirigir a la gente y manejar la institución” Beckhard (2004, p.123). Por consiguiente, es pertinente traer a colación, cómo el gerente educativo pone en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas para de manera acertada poder liderar, motivar, dirigir, administrar, gestionar no sólo los recursos administrativos y de infraestructura sino también el capital humano que es el

conjunto de empleados que se constituyen en la fuerza laboral que dinamiza la productividad en la institución educativa y a través de esto lograr cubrir las expectativas requeridas por la sociedad actual. Actuando siempre con responsabilidad, compromiso, iniciativa, creatividad, innovación, demostrando así poseer las competencias necesarias para desenvolverse con éxito en la organización.

Entre las competencias a ser desempeñadas por el gerente educativo se alude a la motivación, como acción clave para influir asertivamente en las actitudes del personal docente, logrando tener un óptimo desenvolvimiento en sus funciones y con esto, el éxito en el logro de las metas establecidas en la institución educativa. Al respecto Bateman y Snell (2009) señalan que:

La motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Todo comportamiento, excepto los reflejos involuntarios (...) es motivado. Una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productiva. (p. 470).

En este mismo orden de ideas, se sitúa la conceptualización de Koontz y Weihrich (1999) quienes la definen como “una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (p. 301). Estas conceptualizaciones evidencian la importancia de la motivación como factor clave que influye directamente en el comportamiento del individuo. De manera que, ésta se considera un elemento fundamental dentro de la dinámica de la organización educativa, la cual contiene un conjunto de estímulos, voluntades e intereses que influyen

en el individuo para realizar determinadas acciones y perseverar hasta lograr alcanzar los objetivos propuestos.

En este particular, el gerente educativo tiene grandes desafíos, asistidos por la necesidad de poseer las competencias motivacionales necesarias; entendidas éstas como los conocimientos y habilidades que estimulen e influyan asertivamente en el personal docente a su cargo estos puedan crear voluntad con sentido e interesarse en integrar esfuerzos para lograr el éxito en la institución escolar en la que laboran, debido precisamente a que “a veces es todo un desafío motivar a los trabajadores ante incertidumbres o caos” Robbins y Coulter (2010, p.20); por ello, “el gerente en el dinámico centro de trabajo moderno enfrenta muchos retos (...) es responsable de crear un ambiente laboral en que los integrantes hagan su mejor trabajo y en el que se favorezca la consecución de las metas de la organización” (Ibídem).

Asimismo en Venezuela, el gerente educativo tiene en el ejercicio de sus funciones grandes retos porque su actuación será determinante en el éxito de la organización escolar; es decir, mientras mayor sea la fuerza e iniciativa para asumir los procesos de cambios, mayor será su potencial como gerente en la capacidad de poner en práctica diferentes competencias motivacionales para influir en la conducta del personal.

Sin embargo, dentro de la complejidad que concierne al ámbito educativo por diversas causas personales, psicológicas, sociales o laborales la motivación de la fuerza laboral del personal docente se ve afectada por la falta de un desempeño óptimo en la implementación de las competencias motivacionales adecuadas que debe ejercer el gerente, quizás por falta de conocimientos, habilidades, iniciativa o interés hacia los procesos de cambios anunciados; influyendo negativamente en el desempeño de sus

funciones y por ende en el clima organizacional, lo que ocasiona que estas instituciones no estén a la altura de las organizaciones exitosas. Al respecto, Sánchez (2011) sostiene que:

Actualmente son muchas las dificultades que surgen con relación a la motivación del personal y más aún en las organizaciones de servicio, al tratarse del desempeño laboral, los cuales se orientan en lo particular a factores como excesiva carga laboral, poca motivación de los directivos hacia el personal por metas logradas y mal ambiente de trabajo lo que produce trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de las operaciones como en el funcionamiento institucional, específicamente en el desempeño de los mismos. (p.2)

Entre las dificultades señaladas por el autor con relación a la motivación en las organizaciones de servicio, se menciona la poca motivación de los directivos hacia el personal. De allí que la acción gerencial de las instituciones educativas; siendo éstas de servicio, debe apoyarse en un liderazgo efectivo que permita motivar y en su efecto movilizar la sinergia de los actores del proceso a partir de la promoción del trabajo en equipo, de fomentar la participación, el sentido de pertenencia, el reconocimiento, entre otros elementos necesarios para evitar el desmejoramiento de la operatividad y el funcionamiento institucional; intentando en todo momento generar un ambiente laboral favorable para todos sus miembros.

En este sentido, Robbins y Coulter (2010) sintetizan algunas competencias de la labor gerencial, esbozadas en el hilo discursivo de este planteamiento al señalar que “los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados” (p.9). En esta función directiva el gerente educativo tiene un papel fundamental, pues debe velar porque el funcionamiento del recinto institucional sea el más óptimo y

propiciar que el personal docente que tiene a su cargo estén motivados en lo posible para que cumplan de manera eficiente y eficaz con su desempeño laboral. Asimismo, Borjas y Vera (2008), plantea que:

El personal directivo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento de la misma, significa entonces que deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: Manejan normas, establecen criterios, fomentan el trabajo, incentivan la cooperación. El ejercicio de su labor optimiza el desempeño docente. (p.75)

Estos autores también destaca la responsabilidad que sobre su función tiene el gerente educativo y para lo cual debe estar capacitado; es decir poseer las competencias motivacionales adecuadas y cuyo desarrollo continuo le permitan mantener un clima organizacional favorable que debe ser considerado como un elemento imprescindible en la eficacia escolar, puesto que en él convergen el ambiente de trabajo, las relaciones personales, la comunicación y otros elementos de importancia. Al respecto, Chiavenato (2006) plantea que “la motivación está muy ligada al concepto de clima organizacional” (p.34); enfatizando que cuando se tiene una gran motivación se exalta el clima organizacional y se generan relaciones satisfactorias de interés, colaboración, compromiso, entre otras, necesarias para la consecución de las metas organizacionales.

Desde estos planos, vale decir que el ambiente laboral de una organización educativa depende en un gran porcentaje de la actuación predominante de su directivo, para que este funcione de manera aceptable o no. Por lo que es necesario que los gerentes educativos opten por la implementación de las competencias motivacionales porque de ello depende conservar un buen clima organizacional, en el que incurren varios factores ya

señalados, los cuales al ser deficientes indudablemente podrán conducir a la generación de conflictos.

En correspondencia con lo expuesto, la motivación del personal docente juega un papel primordial dentro de la organización educativa, porque evidentemente un personal que no encuentre satisfacción en las actividades realizadas, difícilmente pueda aumentar al máximo su desempeño interfiriendo negativamente con la disposición en la realización de las tareas asignadas, generándose ciertos conflictos que desmejorarían el clima organizacional y la efectividad de la organización.

En los presupuestos precedentes circunda la situación que se ha venido visualizando, a través de la observación directa, en la Escuela Técnica Simón Bolívar del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo; en la que el gerente educativo manifiesta en su praxis una actitud controladora, rígida, altamente administrativa; no valora los esfuerzos realizados por los docentes, toma decisiones unilateralmente, genera conflictos por dificultades en la interacción comunicativa, de manera que la información de interés no es transmitida a todo el personal, quizás por las discrepancias que se dan frecuentemente entre el personal directivo o por desconocimiento de las funciones gerenciales.

Todo ello, indudablemente produce serios impases entre los docentes y el director, los cuales han conducido progresivamente a una gran predisposición para el trabajo en equipo, ausencia constante del personal a las reuniones convocadas por la dirección, marcada debilidad en las relaciones interpersonales y en el compromiso hacia la institución como miembros importantes de ésta; mermando significativamente la efectividad, la eficacia del trabajo gerencial, por ende la calidad de la labor docente y la imagen de la institución.

En efecto lo descrito, ha generado una atmósfera un tanto desfavorable en la referida institución educativa; provocando la adopción progresiva de ciertas conductas que reflejan una notoria apatía, descontento, desinterés y estrés en el personal docente; actuaciones que sugieren la falta de motivación laboral en dicha institución con respecto a las funciones que le son propias como docentes. Evidentemente esta situación vislumbra un clima organizacional nocivo el cual afecta de manera negativa el trabajo escolar causando desmejora y, notorias debilidades en el comportamiento organizacional.

En este sentido cabe destacar que el clima organizacional de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, se encuentra estrechamente vinculado a las condiciones preponderantes en la institución, sobre todo al desempeño que caracteriza al gerente, quien debe asumir al personal en su totalidad como el capital más valioso de la organización y en consecuencia implementar las competencias motivacionales adecuadas; teniendo a bien la capacidad de reflexionar en su accionar actitudinal, cognitivo y afectivo para propiciar situaciones que garanticen un clima favorable, lo cual es una condición sumamente importante para estimular la motivación en el personal docente e igualmente la disposición en el cumplimiento de sus funciones.

En este entendido, es necesario que el director de la mencionada institución, asuma un desempeño en el que cambie su énfasis de rigidez, de control y relaciones de poder para propiciar ambientes motivadores de trabajo efectivo que den respuestas tanto rápidas como oportunas a los desafíos y los cambios que demanda el sistema educativo en función a los nuevos paradigmas gerenciales.

En base a los presupuestos esbozados se pretende analizar esta problemática dando respuesta a las interrogantes siguientes:

- ¿Cuál es el nivel motivacional que ejerce el gerente educativo en el personal docente que labora en la Escuela Técnica Simón Bolívar?
- ¿Cuál es la importancia que tiene en la praxis las competencias motivacionales del gerente educativo como factor esencial para la optimización del clima organizacional de la Escuela Técnica Simón Bolívar?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar las competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente en la Escuela Técnica Simón Bolívar, Naguanagua Estado Carabobo.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del nivel motivacional que ejerce el gerente educativo en el personal docente en la Escuela Técnica Simón Bolívar.
- Describir las competencias motivacionales del gerente educativo y el clima organizacional de la institución.
- Determinar la importancia que tiene en la praxis las competencias motivacionales del gerente educativo, como factor esencial que permita optimizar el clima organizacional.

Justificación de la Investigación.

Muchas son las opiniones de diversos autores reconocidos en el contexto de las ciencias administrativas que han evidenciado la importancia que tiene la motivación como un factor esencial para influir en las personas que laboran en cualquier organización; donde sin duda alguna, la actuación del gerente como el líder que orienta y dirige el destino de la misma tiene un papel fundamental.

En este sentido, la urgencia de contar con gerentes preparados con los conocimientos y las habilidades necesarias para direccionar con eficacia las instituciones educativas que puedan generar cambios significativos según las nuevas visiones paradigmáticas que han venido resonando en el contexto organizativo, las cuales han centrado su interés en las personas, entendidas como la fuerza laboral que concreta las metas de la organización y siendo consideradas hoy en día el capital más valioso de éstas; es por esto que este planteamiento atribuye gran relevancia a este estudio, dados los aportes que en aras de este cometido se presentan.

En cuanto al interés indagatorio se centra en dilucidar la importancia de las competencias motivacionales que debe conocer e implementar el gerente educativo en su praxis para generar un clima organizacional favorable que contribuya a dar las respuestas adecuadas a los retos educativos que actualmente demanda la sociedad del conocimiento; lo cual es posible si se tiene un personal altamente motivado. Por ello, se espera que la investigación favorezca la promoción de cambios de actitud en los directivos a fin de fortalecer la praxis gerencial generando un sano y productivo ambiente laboral en las instituciones educativas de las que son responsables.

En función a la teoría proporciona conocimientos interesantes que pueden ser útiles a las personas que se preparan o incursionan dentro de las organizaciones educativas ocupando funciones de gerentes, pues se abordan las variables relacionadas con las competencias motivacionales que debe desarrollar el gerente educativo para garantizar un buen clima organizacional. Permitiendo a los interesados, apropiarse de elementos importantes que conllevan a evaluar y a reflexionar sobre las dimensiones actitudinales, cognitivas y afectivas que debe poseer un buen gerente.

En el ámbito personal, la presente investigación permite consolidar experiencia sobre la materia y el sentimiento de ser útil al contribuir con el mejoramiento del clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas, específicamente la Escuela Técnica Simón Bolívar en beneficio de todo el colectivo.

En cuanto a la proyección del tópico la investigación constituye una apertura para continuar profundizando sobre esta temática; siendo punto de referencia para otras posibles investigaciones puesto que pueden existir otras instituciones educativas en las que se requiere que el gerente educativo ejerza su rol valiéndose de las competencias motivacionales y motive a su personal docente para el logro de los objetivos. Pues se desea agregar valor al talento humano del educador venezolano y un mayor impulso a la praxis gerencial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez concretado el planteamiento del problema, es pertinente establecer los aspectos teóricos referenciales que fundamenten y sustenten la investigación anunciada. Siguiendo a Arias (2006), el marco teórico es definido como “el producto de la revisión documental y bibliográfica (...) consiste en la recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. (p.106).

En este mismo orden de ideas, Claret (2009), señala que el marco teórico, “está formado por antecedentes de la investigación, bases o fundamentos teóricos, bases o fundamentos legales, definición de términos y operacionalización de variables”. (p.56).

En consecuencia, en este apartado se dan a conocer las investigaciones previas que guardan vinculación con el presente estudio. Además, se explicita el constructo conceptual sobre las Competencias Motivacionales, la Teoría de la Motivación de las Necesidades Adquirida de McClelland (1970) y el de Clima Organizacional según Litwin y Stinger (1978). Luego se precisan los fundamentos legales contenidos en la Constitución de la República de Venezuela (1999), en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) y la Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012) y; finalmente se especificará el cuadro de operacionalización de variables que orientan el curso indagatorio de la investigación.

Antecedentes de la Investigación:

Desde la perspectiva de Arias (2006), acota que los antecedentes de la investigación:

Se refiere a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto de estudio en cuestión (p.106).

A estos fines se efectuó la revisión de diversas investigaciones de relevante significado, considerando la importancia de obtener información previa que guarde relación con la influencia de las competencias motivacionales del gerente educativo en el clima organizacional, las cuales se mencionan a continuación:

El estudio de Alcón (2014), titulado **Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes**, cuyo objetivo general consistió en “describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las E.B sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes”. A través del desarrollo de una metodología basada en la investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población consultada se constituyó por 19 docentes y para la muestra se tomó el mismo número por ser esta muy reducida, abarcando la totalidad de la misma, utilizó un cuestionario como instrumento para recolectar la información dirigido a los docentes.

El citado estudio concluyó que existe muy poca comunicación con el personal de la institución en cuestión, la toma de decisiones no es

consensuada y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, además que el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos. Tales conclusiones evidencian gran relación con la presente investigación en el hecho de que se evidencia la debilidad en la praxis del gerente educativo debido a la falta de estrategias con respecto al personal docente en lo que concierne a la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la solución de conflictos; lo cual desfavorece el desarrollo de un buen ambiente de trabajo, aspectos éstos que se han puntualizado en la actual investigación como parte del constructo problemático y que constituyen un aporte importante para dilucidar conceptualmente en el aspecto teórico.

Así mismo, el estudio efectuado por Roo (2013), titulado **Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente**, tuvo como objetivo analizar la influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente en las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida. El estudio se fundamentó en los Postulados de Maslow Dubrin, para la variable Motivación; Chiavenato, Bittel y Stoner, para sustentar la Variable Desempeño Laboral. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva de campo y un diseño no experimental-transaccional. La población fue censal constituida por tres (3) directores y (54) docentes.

Seguidamente, la información se recolectó a través de dos cuestionarios contentivos de 36 ítems cada uno, con cinco (5) escalas de alternativas los cuales permitieron medir las variables motivación y desempeño laboral. La validación de los instrumentos se determinó a través de la validez de contenido y a la revisión de cinco (5) expertos. Se concluyó que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta

de una comunicación efectiva, falta de estímulos y recompensas, poca estimulación laboral, poca capacitación y actualización de conocimientos.

Estos hallazgos se relacionan con la investigación en la actitud manifestada por personal docente, quienes muestran un comportamiento poco favorable para la organización a consecuencia del bajo nivel motivacional y la poca estimulación laboral, dado que se evidencia que el gerente educativo no toma en consideración las dimensiones motivacionales que estimulen el desempeño. Lo que sugiere que la problemática planteada ha sido revelada en otras instituciones educativas.

Así mismo, Benítez (2012), realizó una investigación titulada **Estrategias motivacionales para el mejoramiento del clima organizacional de la E.B. “Dr. Francisco Espejo” Municipio Valencia**, en la que planteó como objetivo general proponer un plan de acción basado en estrategias motivacionales para el mejoramiento del clima organizacional de la E.B. “Dr. Francisco Espejo” Municipio Valencia. Esta investigación fue de tipo descriptiva, no experimental de campo, bajo la modalidad de proyecto factible. Se utilizaron las teorías sobre: el clima organizacional, la motivación, las estrategias motivacionales, la comunicación, entre otras. Con una muestra estratificada y no probabilística, la información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes, el cual estuvo constituido por treinta y cinco (35) preguntas abiertas policotómicas.

Posteriormente, fueron sometidas a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, La propuesta estuvo estructurada en las siguientes fases: detección de necesidades, estudio de factibilidad, elaboración de la propuesta y validación. Se concluyó que existe la necesidad de emplear estrategias motivacionales para mejorar el clima organizacional en la

institución educativa objeto de estudio. Esta referencia imprime una importante relación al presente estudio, porque expresa la relevancia que tiene para la praxis que el director utilice estrategias motivacionales hacia los docentes, lo que se traducirá posteriormente en un óptimo clima organizacional.

Por otra parte, Valdez (2012), realizó un trabajo de investigación titulado **Programa de competencias gerenciales que optimicen el desempeño del Gerente Educativo como agente motivador en el Paradigma de la Participación**, el cual tuvo como objetivo general “proponer un programa de competencias gerenciales que optimicen el desempeño del gerente educativo como agente motivador en el paradigma de la participación en la Unidad Educativa Antonio Guzmán Blanco, ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo”. La metodología estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, aplico un cuestionario conformado por 30 ítems para recabar los datos, utilizando para ello una escala tipo Likert con tres opciones de respuesta: Siempre, A veces y Nunca.

Consecutivamente, para la confiabilidad del instrumento se recurrió al Alfa de Cronbach, mientras que la validez del mismo se determinó mediante el juicio de expertos. En cuanto a la técnica de análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva a través, de tablas y gráficos representativos. En este estudio se concluye que las competencias gerenciales del personal directivo de la Unidad Educativa Antonio Guzmán Blanco son deficientes y no fungen como agente motivador en el nuevo paradigma de la participación. En consecuencia no logran orientar hacia la consolidación de los objetivos y metas organizacionales, generando una acentuada falta de participación y motivación en el contexto.

La vinculación con este trabajo radica en el hecho de que se percibe que las competencias gerenciales del personal directivo son deficientes, además, hay carencia motivacional muy marcada para el logro de metas y cumplimiento de funciones en beneficio de la institución, aspectos que son esenciales en la actual investigación.

De igual manera, un aporte importante lo constituye el trabajo de Almonte (2011), titulado **El liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula**, teniendo como objetivo determinar el efecto del liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula en la U.E Luís Carreño, apoyado en la teoría del liderazgo, de comunicación y motivación; en el marco de una investigación descriptiva, con un diseño de campo y de corte transaccional o transversal. Con una población de 23 docentes de aula y auxiliares. La técnica para la recolección de datos fue un cuestionario con tres alternativas de respuestas, contentivas de 32 ítems, para la validez del instrumento se utilizó el juicio de expertos, de contenido y de constructo.

Así mismo, para calcular el coeficiente de confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach y los resultados se expresaron en términos porcentuales representados en tablas y gráficos estadísticos. Se concluyó que el estilo de liderazgo predominante en el directivo de la institución es el autocrático lo que mostró gran influencia en la desmotivación laboral de los docentes, por lo cual se sugirió proporcionar apoyo técnico a todos los docentes, incentivar la toma de decisiones a través de talleres y reuniones; así como ofrecer reconocimiento al logro y fomentar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

El estudio descrito, se tomó como referencia para la actual investigación porque el liderazgo que ejerce el director educativo incide en el desarrollo

motivacional de los docentes. Por lo que el gerente educativo debe asumir un renovado estilo de liderazgo de acuerdo a los planteamientos que giran actualmente en la esfera organizacional; la cual exige cambios para trascender esquemas rígidos y tradicionales de ejercer la gerencia, de manera que influya, dirija y motive continuamente a sus docentes y así, prevalezca un buen desempeño laboral.

Finalmente De las Heras (2011), titulado **Factores Motivacionales que afectan el desempeño del personal docente que labora en la unidad educativa “Olga Bayone de Rodríguez”**, siendo su objetivo general analizar los factores motivacionales que afectan el desempeño del personal docente que labora en la UE Olga Bayone de Rodríguez. La misma se fundamentó en las teorías de motivación tradicionales: Jerarquía de necesidades, Bifactorial, ERC, XY y las necesidades adquiridas; así como también en las teorías motivacionales contemporáneas tales como: establecimiento de metas, reforzamiento, diseño de puestos, equidad y expectativas. Estuvo enmarcado en una investigación Transaccional Descriptiva, apoyada en un diseño de campo. La población, objeto de estudio estuvo conformada por 42 docentes, se tomó como muestra a la totalidad de ellos.

Seguidamente, para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de 22 preguntas tipo Likert. El resultado de confiabilidad se determinó aplicando el método de Alfa de Cronbach, para el análisis e interpretación se utilizó la estadística descriptiva. Se concluyó que el personal docente se motiva a un buen desempeño cuando se toman en cuenta los factores intrínsecos como desarrollo personal, el empowerment, el reconocimiento entre otros. De manera que se relaciona con la actual investigación porque la motivación intrínseca tiene una gran importancia como factor esencial en el

desempeño del docente, y ciertamente, contribuirá a un óptimo clima organizacional en la institución.

Interpretando de manera general los antecedentes presentados se considera que todos guardan estrecha relación con los planteamientos realizados en la presente investigación, puesto que coinciden con la fundamentación que forma parte del interés indagatorio de la misma ya que, todas orientan su mirada hacia la motivación como un elemento de vital importancia dentro de las organizaciones ya que estimula, dirige y mantiene la conducta del individuo hacia el esfuerzo, para lograr las metas y garantizar un ambiente laboral sano; por tanto urge la necesidad de ser incorporada en la praxis del gerente educativo.

De igual manera, brindan componentes significativos para indagar sobre las competencias motivacionales que el gerente educativo debe ejercer para optimizar en el clima organizacional del personal docente de la Escuela Técnica Simón Bolívar.

Bases Teóricas.

Para Arias (2006) las bases teóricas implican “un desarrollo amplio que conforma un punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p.107). En este sentido, la presente investigación se fundamenta partiendo de la conceptualización de las dos variables involucradas: Competencias Motivacionales del Gerente Educativo y Clima Organizacional, con sus dimensiones e indicadores correspondientes, además, se plasmará la Teoría de la Motivación de Necesidades Adquirida por McClelland (1970), para así explicar de manera concatenada, clara y precisa el problema planteado.

Conceptualización de Competencias.

En la actualidad la gerencia educativa está orientada hacia el progreso, la innovación, la excelencia y la calidad en sus diversos niveles y modalidades. De allí que el director de la institución educativa requiere prepararse para los cambios que se suscitan en el entorno ante el surgimiento de nuevos enfoques gerenciales y organizacionales en aras de transformar la institución en una sede de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad de los fines educativos.

El gerente educativo es la persona responsable de dirigir a las instituciones, cumpliendo con las funciones gerenciales y que estas a su vez se complementan con las cualidades personales. Por lo tanto, para hacer óptimo el trabajo gerencial, debe poseer un conjunto de competencias que le permitan interactuar con el entorno social en el que está inmerso.

El concepto de competencias es comúnmente utilizado en el ámbito institucional educativo, asociado a la designación de un conjunto de elementos relacionados al éxito en el desempeño de una persona. Los orígenes de éste se sitúan en la década de los 70 citando para ello los trabajos de David McClelland (1973), quien según Maduro y Rietveldt (2009), en sus investigaciones encontró que “para predecir con una mayor eficacia el rendimiento laboral, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que sólo lo son en promedio” (p 44).

Desde esta mirada se puede decir que el concepto aparece vinculado a una manera si se quiere de evaluar, considerando lo que efectivamente causa una utilidad superior en el desempeño de algún trabajo o actividad y la

determinación de algunas condiciones para el desempeño *per sé* de manera apropiada.

Los resultados de las investigaciones de McClelland lo llevaron a determinar que para lograr obtener éxito en el desempeño de un trabajo o una actividad dentro de una organización, no era suficiente el título académico ni curriculum; sino que dependía más de las características (biopsicosociales) propias del individuo.

Ahora bien, existen múltiples autores que definen las competencias asociándolas de diversas maneras. Por su parte, Badillo y Villasmil (2004) citado por Maduro y Rietveldt (2009), las resumen como “el conjunto de saberes que involucran: conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados” (p.44). Treblay (citado por Martínez 2004) por su parte, define competencias como “un sistema de conocimientos conceptuales y de procedimientos organizados en esquemas operacionales que permiten dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas, problemas y su resolución para una acción eficaz” (p.16).

Desde las perspectivas anunciadas, las competencias se vinculan con el desempeño eficaz, que conjuga el conocimiento conceptual, las valoraciones y los objetivos; adquiridos y desarrollados por una persona en su formación o/y ejercicio tanto personal como profesional, lo cual podría extrapolarse a nivel profesional y en el caso particular de esta investigación a la praxis gerencial, la cual requiere del conocimiento, del establecimiento de unos procedimientos organizados en esquemas operacionales para solventar situaciones y concentrar esfuerzos en la consecución del éxito institucional. Aspectos que evidentemente los gerentes educativos en su

praxis no deben soslayar. Por su parte, Ascanio y González (2011) definen las competencias:

Como características fundamentales del hombre (*conocimientos, habilidades, actitudes, comprensiones y disposiciones cognitivas, metacognitivas, socio-afectivas y psicomotora*) e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Posee tres componente: El saber (*conocimiento*), El querer hacer (*factores emocionales y motivacionales*) y El poder hacer (*factores situacionales y de estructura de la organización*) (p.38 - 39).

En esa misma línea, Fernández y otros, (2003) señalan que:

Es una configuración psicológica que integra todos los diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en una esfera específica de la actividad, atendiendo al modelo de desempeño deseable socialmente, construido en un contexto histórico concreto.(p25).

Partiendo de las asociaciones características de los atributos, cualidades o potencialidades que los autores precedentes señalan al hacer referencia a las competencias, se considera que el gerente educativo debe exteriorizar de forma integral dicho conjunto de componentes que le permitan enfrentar y resolver diversas situaciones que se le presenten. De igual manera, se destaca la convergencia en la opinión los autores al sostener que las competencias son desarrolladas por un individuo durante su evolución personal y profesional, evidenciando dos elementos importantes como es el aprendizaje y la capacitación, acontecimientos que se producen en un contexto social. Por tanto, “las competencias (...) son unidades psicológicas complejas con posibilidad de desarrollo constante a partir de matrices socioculturales interactivas” D’Angelo (2004, p.8)

A estos efectos, las competencias gerenciales constituyen una serie de características o habilidades personales y profesionales que deben poseer de forma general los gerentes en el desempeño de sus roles y funciones, puesto que pueden ser aprehendidas y desarrolladas a través de diferentes estímulos. Desde la óptica gerencial educativa siguiendo a Maduro y Rietveldt (2009), se sintetiza que el concepto de competencia se refiere a la capacidad, atributos y comportamientos que gerente aporta a su labor para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo del personal docente. Por lo que agrega que los gerentes educativos deben comprometerse activamente con la formación de su propia persona, como un paso fundamental en la tarea educativa.

Motivación: Significado, Procesos Y Teorías.

La motivación ha estado presente en la historia del hombre, lo que explica el accionar de muchos investigadores al centrar sus esfuerzos en describir y analizar este proceso que resulta de gran significado en el estudio del comportamiento del ser humano, los cuales persisten como válidos para explicar la motivación de los individuos en las organizaciones. Por consiguiente, se aluden aspectos básicos de la motivación a partir del significado, algunos procesos y teorías que la orientan.

En la actualidad muchos autores ofrecen sus propios criterios sobre la definición de la motivación, utilizando para ello palabras como: aspiraciones, anhelos, deseos, metas, objetivos, necesidades, incentivos, motivos. Según la Real Academia Española (2014) en su origen etimológico el término motivación proviene del latín *motivus* que significa *movimiento* con el sufijo *ción* (acción y efecto) y una de sus acepciones la referencian como el conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo.

Siguiendo a Pérez (2002) se define motivo “como todo aquello que estimula y conduce la actividad del hombre con vista a satisfacer sus necesidades, es decir, todo en lo que ha encontrado su encarnación la necesidad” (p.52). En este entendido, se destaca la necesidad como la base, como el motivo que impulsa hacia el fin determinado.

Para Luthans (2008) “La motivación es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo” (p. 158). Esta acepción evidencia el proceso de motivación planteado por el autor en el que enfatiza la interrelación e interdependencia de tres aspectos fundamentales los cuales denomina dimensiones, a saber: el significado de las necesidades, las tendencias y los incentivos. Proceso que sintetiza al asegurar que las necesidades generan tendencias que se dirigen a incentivos.

Así mismo Daft (2004) expresa que la motivación “designa fuerzas internas o externas que causan entusiasmo y perseverancia para emprender cierto tipo de acción” (p. 559). En este orden de ideas, por un lado se puede considerar que la fuerza interna procede de los motivadores intrínsecos; es decir lo que siente la persona, la satisfacción al realizar su trabajo. Por otro lado, la fuerza externa en los que intervienen los motivadores extrínsecos; es decir lo externo a la persona, pudiendo ser motivadores en este caso, el gerente y el entorno laboral.

A partir de lo planteado hasta ahora, se han esbozado algunos significados subyacentes a la motivación y en aras de continuar profundizando, otro aspecto a referenciar son las teorías de contenido que orientan la conducta del individuo.

Para Bateman y Snell (2009). “Las teorías de contenido hablan sobre el grado y la forma en que se satisfacen o no las necesidades de las personas y cómo afectan su comportamiento en el trabajo” (p.482). Por otra parte, Casas (2002) las define como “todas aquellas teorías que intentan explicar qué es lo que motiva al trabajador, analizando para ello, las necesidades y recompensas que causan la conducta”. (p.98). Desde estas perspectivas, tanto el conocimiento como la posible aplicación de estas teorías por parte de los gerentes tienen un halo positivo en el hecho de que a partir del desarrollo apropiado de las mismas estaría creando elementos esenciales de motivación en el ambiente laboral.

Entre las teorías que describen el contenido de las necesidades de las personas que se han considerado más importantes se mencionan: la de la pirámide de las necesidades de Maslow, la de los dos factores de la motivación de Herzberg, la ERG de Aldelfer y las necesidades motivacionales adquiridas de McClelland. Los teóricos que proponen estas teorías tratan de identificar las necesidades y tendencias de las personas y cómo estas se jerarquizan. A sabiendas de que toda postura teórica tiene sus detractores, se consideran útiles para comprender qué motiva a las personas en el trabajo, y además conduce al conocimiento de algunas técnicas de aplicación de la motivación.

En este entendido, se toma como referencia para la investigación en curso, los planteamientos que se derivan de la Teoría Motivacional de las Necesidades Adquiridas de McClelland, o Teorías de las Motivaciones Sociales que afectan la relación del individuo consigo mismo y con el entorno en el que convive. En ese orden de ideas, McClelland (1970) y sus colaboradores desarrollaron un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación de las necesidades adquiridas sociales básicas más precisas que demuestran su

influencia en el comportamiento del ser humano como producto del desarrollo de la sociedad en que se desenvuelve, tales como “Motivación de Logro, la Motivación de Poder y la Motivación de Afiliación”. Davis y Newstrom (1993, p.93).

Figura 1. Motivaciones Sociales.



Fuente: Toro (1997).

De acuerdo con Ivancevich (1996) “la teoría de McClelland sostiene que se dan variaciones en la medida en que una de estas necesidades, (...) determina la motivación de las personas para una determinada conducta” (p.445). En tal sentido, del grado en que se den las motivaciones de logro, poder y afiliación, dependerá la evolución del gerente educativo en todos los aspectos laborales. A continuación se explican cada uno de ellas:

- Motivación de Logro.

Impulso o necesidad de sobresalir, de luchar para tener el éxito a nivel personal y profesional, de adquirir habilidades y destrezas para actuar eficientemente dentro del ámbito social, enfrentando obstáculos y adversidades y planteando retos cada vez más difíciles de alcanzar estableciendo metas que pueden ser satisfechas en términos de calidad y excelencia. Además, esta motivación es impulsada a través del trabajo persistente y de la exigencia de resultados de alta calidad. Es conveniente

destacar que, Davis y Newstrom (op.cit), fundamentados en la teoría de McClelland (op.cit), la define como "el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar las metas" (p.117).

Pues bien, los gerentes educativos orientados por la motivación al logro se caracterizan por ser exitoso, no se conforma con hacer las cosas, por el contrario, se exige hacerlas de la mejor manera posible, enfrentando obstáculos y tienden a confiar en sus subordinados, compartir y recibir ideas abiertamente, fijan metas superiores y esperan que sus empleados estén también orientados hacia el logro de las mismas.

- Motivación de Poder.

Corresponde al impulso de influir en las personas, en los subordinados y en las situaciones provocando cambios. "es la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo" Robbins (2004, p. 162). En tal sentido, el gerente educativo orientado por este tipo de motivación busca crear un impacto en la organización a la cual pertenece, por ello una de las características principales es que siempre está dirigiendo, influyendo, tomando riesgos, asumiendo posiciones de marcado liderazgo, enfocado a favor del poder institucional más no a nivel personal, de ahí que dicha motivación pueda ser utilizada constructiva o destructivamente.

Pues bien, si el gerente encargado de la institución educativa, se encuentra motivado por un impulso de poder para adquirir el dominio asumiendo adecuadas posiciones de liderazgo por medios legítimos, a través del desempeño exitoso y obteniendo la aprobación de los demás, los resultados serán satisfactorios, no ocurriendo lo mismo si se inclina sólo a la búsqueda del poder para obtener beneficios individuales que caen en la ambición y la soberbia.

- Motivación de Afiliación.

Es precisada como la tendencia de los seres humanos a asociarse con otras personas, a buscar contacto social caracterizado por el interés auténtico de establecer relaciones interpersonales satisfactorias, tanto en situaciones de éxito como de fracaso, establecida por el afecto y la socialización en situaciones donde debe predominar las habilidades y destrezas de la persona. En tal sentido, el gerente educativo orientado a este tipo de motivación debe caracterizarse por desarrollar trabajos en grupo, conseguir relación cálida, duradera y satisfactoria con el personal docente que labora en la institución, logrando así mantener y restaurar relaciones interpersonales.

Figura 2. Necesidades Adquiridas de McClelland.



Fuente: Gómez (2012)

Considerando lo propuesto por McClelland (1970), es importante establecer que las motivaciones de las necesidades adquiridas predomina en cada uno de los miembros de una organización, sin duda, esto permitirá reconocer los líderes en las instituciones, que son los entes encargados de modelar, enseñar y reforzar al individuo en cualquier contexto social; para así poder generar una atmósfera de logro, de trabajo, de competitividad, de

desarrollo integral en función de sus metas u objetivos. Por consiguiente, esta teoría, constituye uno de los soportes a la presente investigación puesto que como se ha descrito las motivaciones de las necesidades adquiridas o sociales muestran una serie de características que las identifican y permiten explicar cómo pueden influir en un grupo de personas en determinado espacio físico.

En tal sentido, para el gerente educativo el conocer y saber reconocer los distintos impulsos motivacionales, será de gran relevancia, ya que le permitirá entender mejor las actitudes o comportamiento del personal docente, logrando relacionarse con cada uno de manera diferente de acuerdo a los impulsos que pueda identificar que son los que dominan a cada docente y así consolidar un ambiente laboral positivo.

Competencias Motivacionales del Gerente Educativo.

La actitud y comportamiento del gerente educativo en la interacción con el personal docente son claves para alcanzar los propósitos institucionales, por lo que es imprescindible que éste tenga dentro de sus competencias la capacidad de motivarlos e influenciarlos en aras de aunar esfuerzos hacia el logro de las metas propuestas. A estos fines, el gerente educativo debe conocer y poner en práctica las teorías y los procesos motivacionales que garanticen altos niveles de desempeño laboral del personal docente a su cargo; en esto, la comprensión de las necesidades propias y ajenas se considera un factor de importancia.

Entre las corrientes de pensamiento que atribuyen conocimiento a la temática motivacional Bateman y Snell (2009) plantea que “para ser motivadores efectivos los directivos deben saber qué comportamientos buscan motivar en las personas” (p. 470). Advirtiéndole además que aunque

las personas productivas pueden hacer un número ilimitado de actividades, él las agrupa en cinco categorías generales que pueden orientarlos, señalando que los directivos deben motivar a su gente para que:

1) se una a la organización, 2) se mantenga en la organización y 3) acuda a trabajar con regularidad (...) Las compañías también quieren que la gente 4) se desempeñe, es decir trabajen duro para lograr una producción y una calidad altas. Los directivos también quieren empleados que 5) sean buenos ciudadanos de la organización (...), nos referimos a empleados comprometidos y satisfechos que tienen un desempeño superior al que se les exige. (Ibídem)

Las categorías expuestas por el autor, evidencian el reto que tiene el gerente de crear un clima laboral que atraiga y vigorice a su personal para que éste pueda comprometerse con la organización. Así mismo, lograr un alto desempeño para que en términos de resultados se logren las metas establecidas y por último, lograr el desarrollo óptimo de un personal comprometido y satisfecho, poniendo su mayor esfuerzo para contribuir constantemente a la organización.

Estas y muchas más ideas, que han propuesto diversos estudiosos y han sido expuestas a lo largo del constructo discursivo de este estudio, están asistidas por la intención de contribuir para que los directivos de las instituciones educativas logren motivarse y de igual manera motivar a su personal en aras de que adopten conductas constructivas para la organización. Tales referencias permiten operativizar criterios, cualidades o potencialidades que conducen a determinar las competencias motivacionales que deben poseer los gerentes y particularmente al gerente educativo, como eje central de esta investigación.

Desde esta perspectiva, Llivina y otros (2005) establecen que las competencias motivacionales “integran aquellos procesos y contenidos psicológicos que estimulan, sostiene y orientan al desempeño eficiente (...) en motivaciones predominantes (...), autovaloración como profesional (...) y expectativas positivas acerca de su desempeño”. (p.14).

A partir del análisis de las definiciones antes señaladas, se considera que las competencias motivacionales del gerente educativo son un conjunto de destrezas, habilidades que intrínsecamente está inmerso en el ser, el querer (actuar) y el poder (actuar) y estructuradas fundamentalmente por los motivos, actitudes y valores afectivos capaces de movilizar, provocar, mantener y dirigir la conducta del individuo (el gerente), en las cuales están implícitas los componentes Actitudinales, Cognitivos y Afectivos, a fin de generar cambios positivos, satisfactorios a niveles fisiológicos, psicosociales y conductuales para un adecuado desempeño, lo cual conduce al logro eficaz y eficiente de las metas organizacionales.

En este sentido, las competencias motivacionales, a través de las dimensiones (Actitudinales, Cognitivas y Afectivas), que ejerza el gerente educativo en el contexto objeto de estudio, son consideradas útiles para el desempeño gerencial, ya que ayudará a llevar a cabo las labores con mayor facilidad, menos conflictos y frustraciones, Esto no solo incrementa la productividad sino que brinda mayor satisfacción personal y profesional, permitiendo trabajar de manera eficaz y saludable tanto para lo demás, como para su propio ser.

De manera que, a continuación se exponen cada una de las dimensiones y sus respectivos indicadores considerados relevantes para este estudio, los cuales dan referencia de las competencias motivacionales que debe poseer el gerente educativo:

1.- Dimensión Actitudinal.

Pérez y otros (2002) la define “como disposiciones o predisposiciones a reaccionar ante determinados objetos, situaciones u otras personas en correspondencia con sus motivos” (p.52). En este sentido, se relacionan con el modo de ser y hacer, son las disposiciones que se adquieren y que conforman las cualidades del ser humano.

Por tal motivo, es fundamental que el gerente educativo tome conciencia y esté atento al sentido, al valor formativo de las funciones que realiza, así como los mensajes que transmiten a través de las acciones que realiza. Estas habilidades disponen de los siguientes indicadores: el Liderazgo, la Comunicación, la Motivación y la Coherencia; las cuales son imprescindibles en la praxis gerencial para así lograr la efectividad en el desempeño del personal docente.

El Liderazgo lo define Stogdill (2005) como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p.16), así mismo, Stoner (1999) plantea que “es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas; la esencia del liderazgo es contar con seguidores (p.56). En este sentido, la conducta que posea el líder tendrá influencia sobre sus seguidores y será fuente de motivación, en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades y así alcancen las metas de la organización.

Cabe resaltar que a nivel educativo el liderazgo del gerente es un elemento clave. Leithwod (2009), afirma que:

los líderes tienen una enorme influencia en el éxito de las escuelas, (...), los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los profesores y en su compromiso con la escuela. Cuando crean condiciones que apoyan a los profesores en su trabajo, las escuelas experimentan un aumento en la tasa de retención de profesores, mejoran el clima, (...) e incrementa el logro de los estudiantes. (p.21)

Por lo tanto, los gerentes educativos, deben poseer la habilidad de poder influir sobre el personal que está a su cargo, con la finalidad de obtener cambios con un mismo propósito que es el logro satisfactorio de las metas de la institución y obtener un rendimiento eficaz. En este caso, es necesario que el gerente educativo sea innovador, creativo y visionario, atributos que le van a permitir exhibir un óptimo liderazgo capaz de coordinar, dirigir, motivar e integrar al personal docente para lograr con eficiencia, eficacia y efectividad las metas establecidas en la institución y así generar un adecuado clima organizacional, por lo que debe también potenciar todos los procesos de interacción humana que se dan a partir de la comunicación.

La Comunicación, juega un papel importante en todas las instituciones y a través de ella permite que se resuelvan problemas complejos y se puedan superar las barreras que se interponen en el camino para alcanzar los objetivos de la misma. Maxwell (2007) señala que:

desarrollar excelentes habilidades de comunicación es esencial para el liderazgo efectivo. El líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si no puede hacer comprender un mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces no tiene sentido tener un mensaje. (p.21)

Por ello, la comunicación, se convierte en una habilidad esencial en las acciones gerenciales; siendo un proceso mediante el cual se efectúan

intercambios de información, además “es el resultado de la transferencia de significados de una persona a otra” Chiavenato (2009, p.310). Con el objeto de motivar o influir en su comportamiento,

Por otro lado, Cassany, (2004), la define como:

la transferencia de información entre un emisor y un receptor, asegurándose el primero de que este último lo entienda. El emisor puede ser cualquier individuo interno o externo a la organización y ese éxito viene dado por las habilidades para hablar, escribir, escuchar o razonar. No podemos comunicar lo que no sabemos... (p. 58).

De lo expuesto, se puede decir que, la comunicación es darse a entender correctamente, en donde la información fluye de manera adecuada y permite que la relación interpersonal sea eficaz. Por lo tanto se deben buscar todas las herramientas, los canales necesarios, para que el receptor comprenda el mensaje y el propósito de lo que se está comunicando, y así evitar que se pierda el significado y del mismo modo minimizar las barreras que interfieren la retroalimentación comunicacional; los cuales son esenciales en el proceso administrativo de la institución educativa.

En el mismo orden de ideas, es preciso señalar que en el proceso de la comunicación existen diferentes tipos de dirección, dependiendo de las posiciones jerárquicas los individuos dentro de la organización, es decir, emisor y receptor. Estos son: según Servat (2005) “la dirección vertical, la horizontal y diagonal”. (p.69). De lo cual se desprende que:

La dirección vertical, se presenta cuando el emisor y el receptor ocupan diferentes posiciones jerárquicas en la organización. Esta dirección puede ser de dos tipos, 1.- la dirección vertical descendente: en la cual la comunicación se inicia en un sujeto que ocupa un cargo jerárquicamente

más elevado que el receptor al que va dirigida la comunicación. 2.- la dirección vertical ascendente, la cual consiste en que el emisor es una o varias personas que ocupan cargos jerárquicamente inferiores al receptor.

La dirección horizontal, se presenta cuando el emisor y receptor ocupan posiciones laborales jerárquicamente similares. Por otro lado, la dirección diagonal es aquella en la cual intervienen, en calidad de emisor y receptor, sujetos que ocupan cargos jerárquicamente diferentes en la organización e integran diferentes sub-unidades.

En este sentido, es necesario que el gerente educativo estimule la participación de todo el personal docente, propiciando una comunicación multidireccional, donde intervienen varios interlocutores y no privilegia un tipo de dirección; ya que suele ocurrir en la institución, la permanencia de una comunicación con dirección vertical descendente y esto mayormente se traduce desfavorable, negativo tanto para el desempeño laboral como para satisfacción de las necesidades individuales del personal docente incidiendo esto en el clima organizacional de la institución.

Por otra parte, unas de las características de la naturaleza humano es poseer múltiples necesidades, por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, para Levy-Leboyer (2003) “conocer las necesidades de los miembros de un equipo es saber cómo motivarles” (p.35), de acuerdo a esto, el gerente educativo debe familiarizarse, trabajar en estas necesidades e interesarse activamente por motivar a su personal docente a fin de que su organización funcione de manera óptima y el personal docente se sienta satisfecho en las labores que realiza.

Al respecto Robbins (1999) señala que la motivación “es la voluntad de hacer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p.212). En este sentido, la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona. Todo individuo que es altamente motivado trabajará con más entusiasmos y esfuerzo para alcanzar sus objetivos. Asimismo, Poblette (2005) sintetiza que el proceso de motivación,

...se origina cuando en el individuo surge una necesidad, toma conciencia de ello y percibe la existencia de uno o más medios requeridos para satisfacerla. En ese momento se produce la motivación, derivando en una conducta o expresión del comportamiento encaminado a la realización de una o varias acciones que potencia el logro del objetivo o la satisfacción de la necesidad. (p.163).

Por lo tanto, el gerente educativo debe saber cómo motivar al recurso humano para así poder lograr el objetivo que persigue en su organización, Pues bien, se hace necesario darle importancia a la motivación y a los factores que intervienen en ella, los cuales han sido desarrollado en el recorrido teórico de esta investigación.

Otro aspecto importante que todo gerente educativo debe fortalecer y mantener en todo momento es la Coherencia, entre lo que predica y sus acciones, condición que le permitirá actuar en armonía con las propias convicciones.

De esta manera, Nubiola y Espot (2012), señalan que Coherencia

es conexión, relación o unión de unas cosas con otras. Es también una actitud lógica y consecuente con una situación, unos principios o unas obligaciones, (...) es una exigencia para quienes tienen la responsabilidad de formar a otras personas. Ser coherente significa que lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace coincidan. (p.2)

En este sentido, el gerente educativo en cuanto a sus funciones, debe ser capaz de cumplir con mayor eficacia sus obligaciones, teniendo coherencia entre lo que piensa y la conducta que tiene hacia los demás y hacia su actividad dentro de la organización, basándose en la justicia, en la honestidad, logrando establecer la amistad, la confianza, la convivencia, las relaciones interpersonales con todo el personal que labora en la institución y por ende ejerciendo un liderazgo positivo. Obteniendo así, un ambiente social o clima organizacional apropiado para el óptimo desempeño laboral.

2.- Dimensión Cognitiva.

Se refiere directamente a las distintas capacidades intelectuales, desarrollo del pensamiento analítico, para comprender situaciones y resolver problemas, resaltando la destreza en el razonamiento que demuestran los individuos al cumplir sus funciones laborales. Pérez y otros (2002) la define como:

La actividad psíquica cognoscitiva que permite al hombre conocer el mundo que le rodea, en toda su integridad y penetrando en su verdadera esencia; gracias a esto, el hombre puede orientarse e influir de modo directo en la transformación de la realidad y con esto, transformarse a sí mismo” (p.28).

En tal sentido, el poseer los conocimientos requeridos y capacidad de análisis en la praxis gerencial le permitirá al gerente educativo identificar y desarrollar aptitudes para obtener un óptimo desempeño laboral, por lo tanto, ostentar habilidades cognitivas es de gran utilidad a la hora de cumplir con éxito cada una de las funciones gerenciales dentro de la institución educativa. Conforme a lo expresado, se consideran para la presente investigación los siguientes indicadores: Autoconocimiento, Toma de Decisión y Resolución de Conflictos.

El Autoconocimiento según Arana (2008) “es crecer en el conocimiento de sí mismo y aprender a reflexionar sobre la propia experiencia, esto adquiere gran importancia e impacto en el ejercicio del liderazgo”. (p.5). En tal sentido, el autoconocimiento es sin duda un proceso integrador que permite organizar, direccionar y dar sentido a los conocimientos y vivencias propias, facilitándole al individuo reconocerse y experienciarse en su propia realidad interna. No obstante, el gerente educativo debe conocerse a sí mismo, tener claramente definidos sus deseos e intereses, percepciones, motivaciones y reflexione su propia experiencia para comprender su realidad interna, lo cual le permitirá tener una visión más adaptada, contextualizada y dinámica del medio ambiente en el cual está inmerso; y así iniciar de manera efectiva su proceso de crecimiento como líder.

Por otro lado, cabe resaltar que la Toma de Decisión es un elemento de suma importancia para el desenvolvimiento óptimo y eficiente en el desempeño laboral del gerente. Para Chiavenato (2009), “es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir” (p. 383). Conforme a lo expuesto, el gerente educativo debe identificar, analizar minuciosamente todas las alternativas de solución y seleccionar la más adecuada que genere el menor impacto negativo.

Cabe resaltar que, la toma de decisión se clasifican teniendo en cuenta la frecuencia o circunstancia con la que esta ocurra, tales como: Decisiones programadas y no programadas. La importancia de la distinción entre estos dos tipos de decisiones estriba en las diferentes técnicas que se utilizan para adaptarlas. En tal sentido, las Decisiones programadas se toman frecuentemente, son reiterativas, rutinarias y se presenta con bastante regularidad, por lo tanto ya se conoce los pasos a seguir para la solución de un determinado problema. Pues bien, el gerente educativo no tiene necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por un patrón de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, que facilitan la toma de decisiones. En virtud, las organizaciones van desarrollando procedimientos específicos para esos tipos de decisiones.

Por otro lado, las Decisiones no programadas También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en situaciones que se presentan con poca frecuencia, son novedosas, no existen procedimientos previos, para la solución de un problema, aquí el gerente educativo debe recurrir a juicio de un experto, a su intuición y a su creatividad.

De lo expuesto, se deduce que para la toma decisiones es necesario que el gerente educativo permita la intervención del personal docente, en donde se puedan compartir medidas sobre asuntos importantes para la institución junto con la jerarquía directiva, Obteniendo así, las opiniones de todos los involucrados y por ende un clima laboral agradable, donde los miembros que interactúan en ella hagan contribuciones efectivas en el desempeño de sus funciones garantizando la motivación de los mismos.

Seguidamente, otro de los conocimientos o habilidades de gran relevancia, que debe poseer todo gerente como líder de una institución educativa, es la Resolución de Conflicto ya que deberá controlar y resolver

situaciones conflictivas que se presente dentro de la organización, lo cual afecta las relaciones interpersonales, generando ineficiencia en el desempeño laboral. En tal sentido, Fernández (2013) señala que la Resolución de Conflicto “debe ser manejado por el personal directivo para poder solventar las desavenencias que se originan por medio de la confrontaciones de ideas” (p.34). En este orden de ideas, Hellriegel y Slocum (2009) señalan que:

La facilidad o efectividad con la que se pueda manejar el conflicto dependerá de varios factores, como el nivel de importancia que tiene el problema para las personas involucradas y si existe o no un liderazgo fuerte capaz de atacarlo. (p.358)

Es por ello, que los directivos de las instituciones educativas deben poseer destrezas para poder dirigir e influir en el comportamiento del personal docente que está a su cargo, con la finalidad de obtener soluciones a las problemáticas que surjan, propiciando diálogos y una comunicación efectiva para llegar a un entendimiento entre las partes involucradas.

3.- Dimensión Afectiva.

Se refiere a los sentimientos y las emociones que un individuo posee hacia un determinado entorno. Para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) “es el componente emocional de una actitud (...) y se asocia con el hecho de sentirse en cierta forma con un grupo o situación”. (p.84). En tal sentido, esta habilidad se orienta hacia la parte emocional de la personalidad del gerente educativo, reflejando los sentimientos, la pasión y la motivación hacia su desempeño laboral, buscando activar en el personal docente ciertos estímulos que activen las emociones y fácilmente puedan motivarse para alcanzar un ambiente laboral satisfactorio y lograr las metas institucionales.

Dentro de estas habilidades afectivas se consideran los siguientes indicadores: Empatía y Perseverancia.

Para, Gritti, (2013) la Empatía, “es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales”. (p.86). Además Robbins y Coulter (2010) señalan que “facilitan la comprensión del contenido real de un mensaje” (p.322). Pues bien, esta habilidad permite conocer, comprender, apreciar y responder a los sentimientos de las demás personas y ser capaces de interpretar esas emociones. Además, es una fuerza interior que nos lleva a buscar la comprensión de otros, de ponernos en su lugar y por lo tanto, no hacer ni decir nada que lo perjudique ni lo intimide.

Cabe resaltar que, nadie puede ser empático si no se conoce a sí mismo, si no ha aprendido autoanalizarse y a descubrirse emocionalmente tanto en lo positivo como en lo negativo. Por lo tanto tenemos emociones positivas, que deben predominar, tales como: la alegría, el amor, la satisfacción, el entusiasmo, el optimismo, la serenidad, la tranquilidad. Y por el otro lado, las que se deben reconocer y trabajar para que se disminuyan o desaparezcan tales como: ira, cólera, odio, venganza, envidia, rencor, temor, orgullo, avaricia, miedo, egoísmo, entre otros. Ahora bien, todos tenemos la parte positiva y negativa de la empatía. Lo importante es que tenemos que aprender a cultivar la parte positiva para que la negativa no nazca.

Por consiguiente, la Empatía es un elemento necesario en todos los roles que se ejerza en la vida, es por ello que el gerente educativo debe cultivar esta habilidad, en beneficio de los demás y el propio, además, es una gran ayuda, para lograr motivar y encauzar positivamente las relaciones interpersonales, enseñándoles a tener ese interés por los demás y por otro

lado es la mejor forma de transmitir liderazgo, cuidando los pequeños detalles como: tratar de sonreír siempre, lo cual genera un ambiente de confianza y cordialidad.

Así mismo, la Perseverancia es un factor primordial, ya que la misma se nutre de la motivación que ejerce el individuo en su praxis gerencial, en el que se colocan todas las fuerzas mentales, intelectuales, espirituales y emocionales para alcanzar resultados concretos en las metas, objetivos y propósitos que se desea lograr. Además, se aprende actuar con disciplina, compromiso, poder de decisión y firmeza frente a los retos que se enfrentan en la institución y que permite actuar de manera positiva en las dificultades y con la capacidad de asumir con flexibilidad situaciones y sobreponerse a ellas ante los distintos eventos laborales.

Clima Organizacional en la Institución Educativa.

En los actuales momentos, la concepción de clima organizacional es un tema de gran relevancia y de interés para las instituciones; ya que representa el conjunto de elementos inmersos en el ambiente laboral, donde se conjugan las interrelaciones sujeto- organización y sujeto-sujeto, en la cual, las coincidencias o discrepancias adquiridas durante el trabajo, van a conformar el clima de la organización, por lo tanto, puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño, o un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En tal sentido, Litwin y Stringer, (1978 citado por Raineri 2006) señalan que el clima organizacional son “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas” (p.5).

De allí que, el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por lo tanto, el gerente debe considerar que las condiciones que se encuentre el ambiente tienen consecuencias a nivel de rendimiento y satisfacción en los trabajadores.

Cabe resaltar, que se han desarrollado una amplia gama de definiciones, sobre clima organizacional que independientemente de su diversidad, todas coinciden en la interpretación de la calidad de vida laboral y su influencia en el desempeño y desarrollo del talento humano en las organizaciones. Al respecto, Chiavenato (2011) señala que el clima organizacional:

...se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes, (...), es favorable cuando satisface las necesidades de los integrantes y eleva la moral; es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez este último influye en el primero. (p.50)

Por su parte, Méndez (2006) plantea que es:

el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, destacándose aquí la participación como un elemento clave para medir la percepción de clima en la institución. (p.31)

De acuerdo con lo señalado por los autores, el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros y condicionan los niveles de

motivación, de desempeño y de satisfacción del trabajador, además es el producto de las percepciones y estas percepciones están compuestas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros perteneciente a la institución.

Se puede aludir entonces que, las influencias de un buen o mal clima organizacional dentro de las instituciones inciden significativamente sobre el bienestar de los empleados y los niveles de efectividad, eficiencia y eficacia del desempeño de la organización. Por lo tanto, los efectos de un clima laboral positivo hacen que en la organización, los individuos tengan mayor satisfacción, mejor ánimo, interés en su trabajo, mayor motivación, colaboración, entre otros. Por el contrario, un clima laboral negativo hace que la organización sea desfavorable, creando en sus miembros estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción laboral, baja rendimiento, entre otros.

De esta manera, es importante destacar que el gerente quien es la máxima autoridad y el responsable de guiar las actividades de la institución educativa, le corresponda a través de su gestión y actitud gerencial, mantener, cuidar y potenciar al máximo el recurso humano y así desarrollar junto a su personal un ambiente laboral adecuado, que permita la convivencia laboral productiva y a su vez, impulse el compromiso de los docentes hacia la visión compartida de los objetivos establecidos. Visto de esta manera, el gerente educativo debe llevar a la praxis sus competencias motivacionales y así mantener activos al personal docente, ya que de su motivación laboral dependerá su percepción hacia el ambiente interno en la institución.

Es conveniente acotar que, para lograr un clima organizacional positivo, favorable en la institución, es primordial que directivos y docentes trabajen

cohesionado, generando un ambiente de respeto mutuo, colaboración, comunicación y confianza, donde cada uno muestren interés por el crecimiento personal y profesional propio y del equipo, además de mantenerse comprometidos con las metas institucionales.

Factores que determinan el Clima Organizacional

Unos de los aportes teóricos más relevantes que se han desarrollado sobre clima organizacional, es el trabajo presentado por Litwin y Stringer (1978). Tal estudio establece nueve factores, indicadores o enfoque para medir el ambiente existente en una determinada organización, tales como: “Estructura organizativa, Responsabilidad, Recompensa – Reconocimiento, Desafío, Relaciones Interpersonales, Apoyo, Estándares, Conflictos, Identidad”. Berdel y Gan (2007, p.196). Todos estos elementos forman un ambiente exclusivo para cada organización, a continuación se explicaran cada una de los indicadores ante señalado:

Estructura: destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización, “representa la percepción, el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, regulaciones, procedimientos, trámites, restricciones y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”. Litwin y Stringer (1978) citado por Berdel y Gan (op.cit). Además, es el resultado positivo o negativo que estará dado en la medida que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco jerarquizado.

Responsabilidad: se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, tomar

decisiones por sí solo y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades. Para Yagosesky (2000) "...es la habilidad para responder, capacidad para aceptar compromisos y cumplirlos". (p.140) En este sentido, genera motivación en los miembros que labora en la organización.

Recompensa - Reconocimiento: es la percepción que tiene un individuo de ser premiado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo, este indicador puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando se incentive al empleado a hacer bien su trabajo.

En este sentido, Evans y Lindsay (2000) plantean que el reconocimiento "son un medio visible de promover los esfuerzos de calidad y de decir a los empleados que la organización valora sus esfuerzos, lo que estimula su motivación para mejorar."(p.304); los mismo pueden ser otorgados de forma individual o en grupos, pueden ser monetarios o no, formales o informales, en fin lo interesante de ellos es que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización por lo tanto todo gerente debe ejercer una política de premios hacia los miembros de la institución para consolidar la responsabilidad, creatividad e innovación.

Riesgo – Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos. Los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones interpersonales: indica el sentimiento, la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos (jefes-

subordinados) y la prevalencia de grupos sociales amistosos. Al respecto, Chiavenato (2004), señala que “las relaciones humanas dan origen a un determinado clima en las relaciones interpersonales entendiéndose este como la atmosfera psicológica, características que existen en cada organización y que la distingue de las otras e influye a su vez, en el comportamiento de las personas” (p.150).

Cooperación: “es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los jefes y de otros empleados de la organización” Litwin y Stringer (1978) citado por Berdel y Gan (op.cit). Asi como también incide en el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores, énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Estándares: se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.

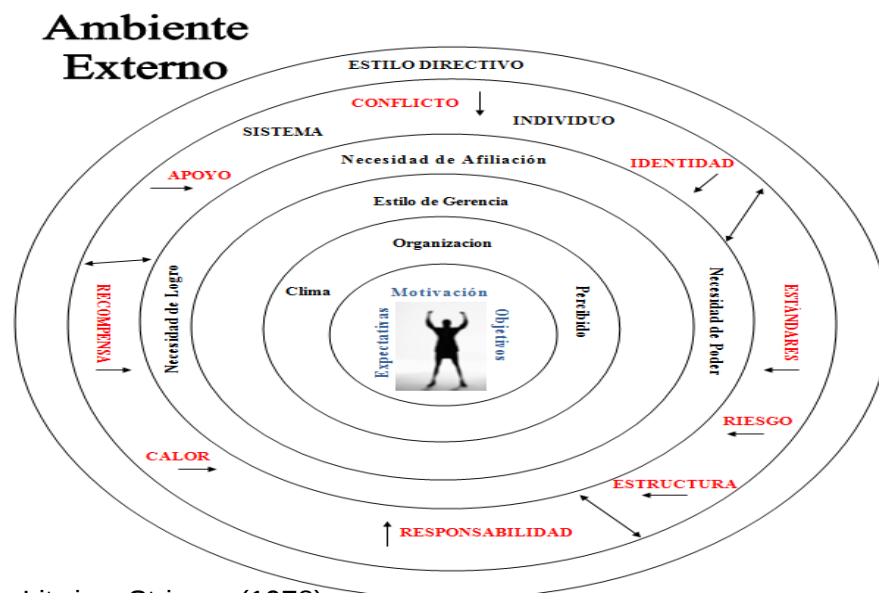
Conflicto: es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.

Identidad: “es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, (...) sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”. Litwin y Stringer (1978) citado por Berdel y Gan (op.cit). Además, Da Costa (2003) plantea que es:

la capacidad perdurable del sentimiento de compromiso grupal implicando un sentimiento de aceptación por parte de los demás y un compromiso frente a la institución concibiéndola como grupo de referencia. Parte del supuesto que cuando a las personas se les da la oportunidad de tomar parte en nuevas actividades, los individuos desarrollan un sentido de pertenencia, situación que brinda al gerente una oportunidad favorable para el cumplimiento de los objetivos institucionales. (p.21)

En cuanto a los factores antes destacados parten del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el Clima Organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización y es importante resaltar que para la presente investigación se tomaran en consideración como Dimensión el Ambiente Laboral y sus Indicadores (Estructura, Responsabilidad, Reconocimiento, Relaciones Interpersonales, Cooperación, e Identidad), las cuales permitirán el análisis del clima organizacional del personal docente en la Escuela Técnica Simón Bolívar.

Figura 3. Teoría de Litwin y Stinger.



Fuente: Litwin y Stringer (1978).

Bases Legales:

Existe un conjunto de documento de naturaleza constitucional que sirven de referencia y de sustento a la presente investigación tales como:

➤ La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860, señala en su Capítulo V de los derechos sociales y de las familias lo siguiente:

Artículo 87: ...Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados...

De tal manera que, el gerente educativo en su rol como líder debe ser garante y fomentar las condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo en condiciones favorables dentro de la institución, de modo que contribuya al óptimo desempeño laboral de los docentes.

Artículo 104: La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica...

De acuerdo al citado artículo, el gerente educativo debe contar con la preparación académica, el nivel ético y moral adecuado, conjugando las cualidades, valores y competencias tanto personales como profesionales, para poder ejercer la altísima misión de gerenciar las instituciones, así como también lograr que se desarrolle eficientemente el proceso educativo.

➤ Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Artículo 139: La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio...

De este artículo se desprende, que el gerente educativo debe tener conocimiento y estar en constante actualización con respecto al cargo que se está ejerciendo.

- Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (2012).

Capítulo V: Condiciones dignas de trabajo.

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidades creativas y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral (...) d) El ambiente saludable de trabajo. (...) f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

En los artículos antes mencionado, se establece el deber ser en cuanto al contexto o ambiente laboral existente en las organizaciones. Por lo tanto, el gerente educativo debe efectuar una profunda reflexión y concienciar realmente cada uno estos artículos legales y llevarlos a la práctica para optimizar la gestión gerencial mediante el esfuerzo y el compromiso, integrando a todos los docentes que hacen vida en la institución, con el propósito de alcanzar los objetivos o metas institucionales, implementando competencias motivacionales, estrategias que estimulan la participación, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, bajo un ambiente agradable y actuando en base a la excelencia.

Cuadro 1: Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar las competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente en la escuela técnica “Simón Bolívar”, Naguanagua, Estado Carabobo.				
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEM
COMPETENCIAS MOTIVACIONALES	Es un conjunto de destrezas capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta del gerente, en las cuales están implícitas las habilidades actitudinales, cognitivas y afectivas; a fin de generar cambios positivos a niveles fisiológicos, conductuales y psicosociales, para un adecuado desempeño hacia el logro de metas organizacionales propuestas.	Actitudinales	Liderazgo	1,2
			Comunicación	3,4
			Motivación	5,6
			Coherencia	7
		Cognitivas	Autoconocimiento	8,9
			Toma de decisiones	10,11
			Resolución de conflictos	12,13
		Afectivas	Empatía	14,15
			Perseverancia	16
CLIMA ORGANIZACIONAL	Son las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas. Litwin y Stringer, (1978, citado por Raineri 2006)	Ambiente Laboral	Estructura	17,18
			Responsabilidad	19
			Reconocimiento	20,21
			Relaciones Interpersonales	22
			Cooperación	23,24
			Identidad	25,26,27

Fuente: García. (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico “es aquel que presenta el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que permitirán obtener la información requerida” Balestrini (2006, p.114). Por consiguiente, en el presente capítulo se establecen elementos tales como: el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra, técnica e instrumento empleados para la recolección de los datos, además de su validez y confiabilidad.

Tipo de investigación

Palella y Martins (2006) plantean que el tipo de investigación “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”. (p.88). De este modo, entre los tipos de investigación se pueden encontrar: la explorativa, la descriptiva y la explicativa.

Cabe destacar que, la presente investigación es de tipo descriptiva, para Arias (2006), “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)”

Diseño de Investigación

Arias (2006), señala que el diseño de la investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado en el estudio y esta se clasifican en documental, de campo y experimental” (p.26). Además, define a la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. De allí su carácter de investigación no experimental” (p.31). Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2006) especifican que la investigación no experimental transeccional es “aquella que recolecta los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (p.209).

Por consiguiente, El presente estudio se realizó bajo un diseño de campo no experimental transeccional, puesto que los datos fueron recolectados de manera directa de la realidad del contexto, en un momento único, en este caso, a los docentes que labora en la Escuela Técnica Simón Bolívar sin manipular las variables de estudio.

Población

Es importante precisar la población de estudio, la cual es el conjunto de individuos que poseen características comunes observables. De ahí que pueden ser poblaciones finitas o infinitas. De acuerdo a Palella y Martins (2006) una población puede ser definida como “el conjunto de unidades de los que se quiere obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p.115). En este caso, la población o universo objeto de estudio es finito, representada por el conjunto de docentes que labora en la

Escuela Técnica Simón Bolívar, el cual está conformado por un total de 53 docentes, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 2. Distribución de la Población.

TURNO	CANTIDAD DE DOCENTES Población (N)
Mañana	32
Tarde	21
Total	53

Fuente: García. (2015)

Muestra

Palella y Martins (2006) señalan que la muestra “es la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce la manera más exacta posible” (p.119), y además plantea que la misma puede ser definida por el 10%, 20%, 30% o 40% del total de los individuos involucrados en un determinado estudio. Por consiguiente, se tomó en consideración el 40 por ciento de la población, obteniéndose una muestra de 21 docentes de la institución.

Cuadro N° 3. Calculo de la muestra

N Población	n Muestra.
$n = N \times 40\%$ $n = 53 \times 40\%$ $n = 21 \text{ docentes.}$	

Fuente: García. (2015)

Cabe resaltar que para efectos de la presente investigación, se llevó a cabo un muestreo probabilístico estratificado proporcional, ya que la población estuvo dividida en dos turnos (mañana y tarde), dentro de los cuales, se obtuvo grupos relativamente homogéneos, respecto a las

características de estudio. Por lo tanto, la muestra debe estar en proporción a la población total, de manera que las estimaciones dentro del grupo sean más precisas.

Para la técnica del muestreo probabilístico estratificado proporcional, se calculó la fracción muestral (FM), que para Palella y Martins (2006) se obtiene al dividir el número de docentes de la muestra (n) entre el número total de docentes de la población(N). El resultado se multiplica por 100 y se obtiene el porcentaje, de la muestra definitiva.

$$FM = \frac{n}{N} \times 100 = \frac{21}{53} \times 100 = 40\%$$

Obteniendo los siguientes resultados reflejados en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4. Técnica de muestreo probabilístico estratificado proporcional.

TURNO	CANTIDAD DE DOCENTES	
	POBLACIÓN (N)	MUESTRA 40% (n)
Mañana	32	13
Tarde	21	8
Total	53	21

Fuente: García. (2015)

Técnica de Recolección de Datos

Arias (2006), señala que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas: La observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (oral o escrita), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, entre otros.” (p. 111). Por consiguiente, para la recolección de los datos que permitió la consecución de los objetivos propuestos en la presente

investigación, fue la técnica de la encuesta en su modalidad escrita, utilizando un formato diseñado previamente. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2006) señalan que la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (p.124)

Instrumento de Recolección de Datos

Arias (op.cit), precisa que los instrumentos “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión (tipo Likert), etc”. (p. 111). Además, García (2004) define que un cuestionario “es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente y expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador”. (p.29)

En tal sentido, en la presenta investigación se utilizó un instrumento para recolectar los datos tomando en consideración los indicadores correspondientes a cada dimensión que intervienen en las variables de estudio, referidas a analizar las competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente de la Escuela Técnica Simón Bolívar, dirigido a los docentes. El cual consistió en un cuestionario contentivo de 27 ítems cerrado policotómico, de escala tipo likert, con tres alternativas de respuesta (siempre, algunas veces, y nunca).

Validez del Instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (o.p cit.) definen validez como el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.278). Además, la validez puede ser de contenido, de criterio, de constructo o de expertos.

Por lo tanto, el procedimiento utilizado en la presente investigación fue la validez a través de juicio de expertos. Por los cuales se seleccionaron tres especialistas en el área de gerencia educativa e investigación, quienes aportaron sus opiniones acerca de la redacción, coherencia y pertinencia de los ítems en concordancia con los objetivos, las variables y los indicadores, dándole validez a los mismos.

Confiabilidad del Instrumento.

Hernández, Fernández y Baptista (op.cit) señalan que la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. (p.277). Por consiguiente, se aplicó una prueba piloto a 10 sujetos de la población, con las mismas características de la muestra, pero dichos individuos no forman parte de ésta. Con el fin de medir la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, donde Palella y Martins (op.cit) la define como “una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo likert”. (p.180). La cual se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

α = coeficiente de confiabilidad.

K = números de ítems.

S_i = sumatoria de la varianza de los ítems.

S_T = varianza de toda la escala.

El valor de α puede oscilar entre $0 < \alpha < 1$, donde un coeficiente de cero (0) es una confiabilidad nula y si se obtiene uno (1) representa una confiabilidad total. Luego el resultado obtenido se interpretara de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 5. Significado de los valores del coeficiente

VALORES DEL COEFICIENTE	NIVELES DE CONFIABILIDAD
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: (Palella y Martins op.cit; p.181)

Pues bien, una vez obtenido los resultados de la prueba piloto se procedió a calcular la confiabilidad del instrumento utilizando el programa Microsoft Excell y seguidamente calculando el coeficiente de Alpha de Cronbach propio de los instrumentos policotómicos. Obteniéndose los siguientes resultados:

DATOS:
K =27
$\sum S^2=9,122$
$S^2=93,167$

Sustituyendo los datos en la formula quedaría:

$$\alpha = \{ [27 / (27-1)] * [1 - (9,122 / 93,167)] \}$$

$$\alpha = (1,04) * (0,90)$$

$$\alpha = 0,94$$

Llegando a la conclusión de que el nivel de confiabilidad del instrumento es MUY ALTO, ya que el valor del coeficiente de alpha de cronbach (α) oscilan entre (0,81 – 0,10), como lo estable Palella y Martins (op.cit).

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con el propósito de analizar las competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente en la Escuela Técnica Simón Bolívar, se empleo un instrumento basado en un cuestionario cerrado, policotómico, con escala de tipo likert, con tres alternativas de respuestas (siempre, algunas veces y nunca), el cual fue aplicado a la muestra seleccionada, correspondiente (21) docentes activos de dicha institución; obteniéndose resultados numéricos, los cuales se clasificaron y se organizaron para ser procesados en términos estadísticos descriptivos, presentada a través de tablas y gráficos de barras 3D de distribución de frecuencias absoluta y porcentual, relacionando los ítems con su respectivo indicador y obteniendo una relación clara entre las variables.

En el análisis de los resultados obtenidos se consideraron las puntuaciones más altas. Luego se procedió a interpretar cada uno de los ítems que proporcionaron los docentes encuestados, representados por 21 docentes, conjuntamente con el basamento teórico que sustenta dicha investigación.

Seguidamente, se procedió a realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Luego se encuentran las referencias bibliográficas consultadas y los anexos que complementan el desarrollo de la investigación.

Variable: Competencias Motivacionales.

Dimensión: Actitudinal.

Indicador: Liderazgo.

Ítems: 1,2

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

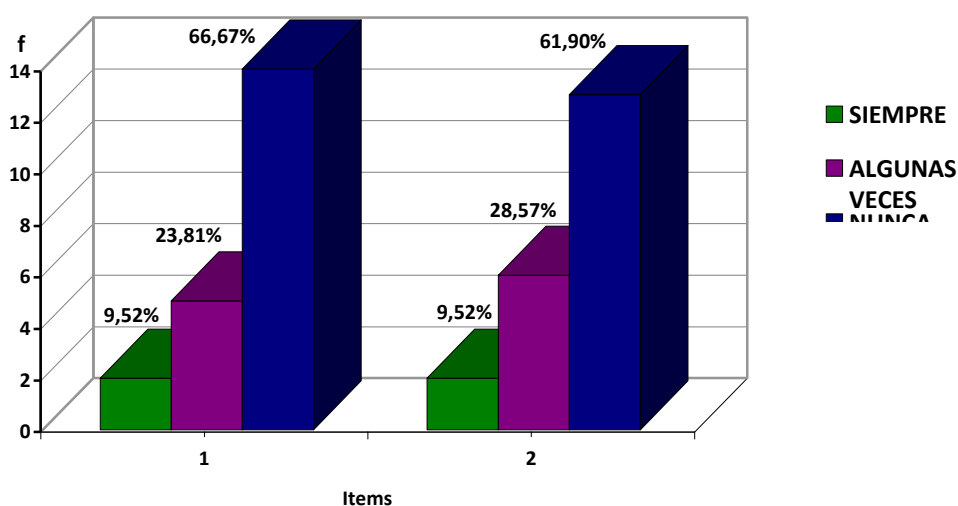
1. ¿Estimula cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo?
2. ¿Toma la iniciativa para minimizar los obstáculos, que impida la ejecución de los planes y así alcanzar objetivos precisos en la organización?

Tabla 1. Competencias Motivacionales según la dimensión Actitudinal, correspondiente al Liderazgo que ejerce el Gerente Educativo en la E.T Simón Bolívar.

INDICADORES	ESCALA DE ESTIMACIÓN ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	F	%	f	%	Σf	%
LIDERAZGO	1	2	9,52	5	23,81	14	66,67	21	100
	2	2	9,52	6	28,57	13	61,90	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico 1. Docentes encuestados sobre el Liderazgo que emplea el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 1:

De acuerdo al indicador Liderazgo en el ítems 1 cuando se pregunto si el director *estimula cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo* 9,52 por ciento opinaron que siempre 23,81 por ciento respondieron que algunas veces y 66,67 por ciento consideraron que nunca.

Además, en el ítems 2, se consultó si el director *toma la iniciativa para minimizar los obstáculos, que impida la ejecución de los planes y así alcanzar objetivos precisos en la organización* 9,52 por ciento opinaron que siempre 28,57 por ciento consideraron que algunas veces y 61,90 por ciento respondieron que nunca.

Con relación a los resultados obtenidos en los ítems 1 y 2, se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo ejerce un débil liderazgo, ya que nunca estimula al personal docente a cambiar sus perspectivas particulares hacia el interés colectivo, ni toma la iniciativa para minimizar los obstáculos que se presenten en el desarrollo de las actividades planificada dentro de la institución, dificultando alcanzar las metas organizacionales.

Al respecto Stoner (1999) plantea que el liderazgo, “es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas; la esencia del liderazgo es contar con seguidores” (p.56). En tal sentido, el gerente de la Escuela Técnica “Simón Bolívar” debe ser un líder y por lo tanto exteriorizar un liderazgo efectivo que le permita dirigir e influir en las actitudes y aptitudes de los docentes, fortaleciendo su integración, motivación y participación dentro de la institución, generando así un adecuado clima organizacional.

Variable: Competencias Motivacionales.

Dimensión: Actitudinal.

Indicador: Comunicación.

Ítems: 3,4

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

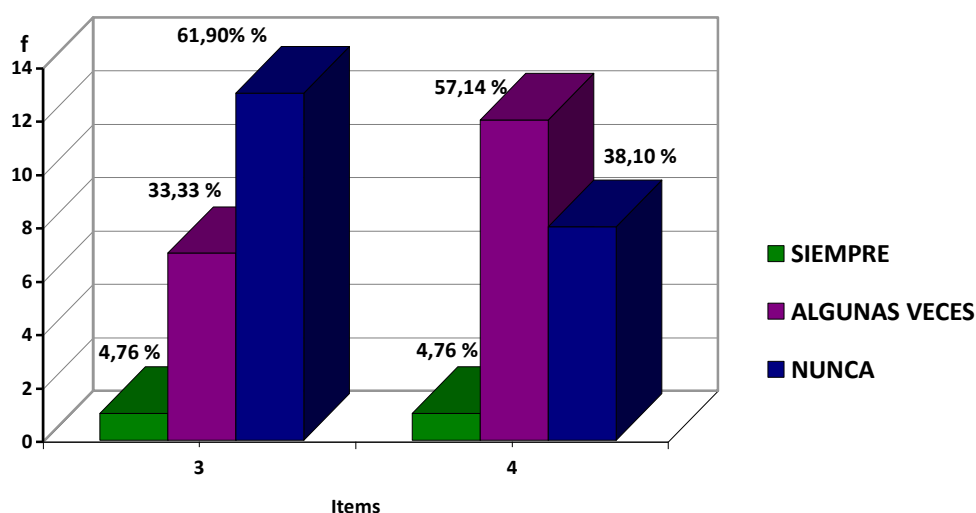
3. ¿Mantiene una comunicación eficaz con todo el personal para lograr el objetivo esperado?
4. ¿Muestra habilidades comunicativas al transmitir mensajes escritos, orales de forma clara y coherente?

Tabla 2. Competencias Motivacionales según la dimensión Actitudinal, correspondiente a la Comunicación que ejerce el Gerente Educativo en la E.T Simón Bolívar.

INDICADORES	ESCALA DE ESTIMACIÓN ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	F	%	f	%	Σf	%
COMUNICACIÓN	3	1	4,76	7	33,33	13	61,90	21	100
	4	1	4,76	12	57,14	8	38,10	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico 2. Docentes encuestados sobre la Comunicación que emplea el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 2:

Con respecto, al indicador Comunicación en el ítems 3 cuando se preguntó si el director *mantiene una comunicación eficaz con todo el personal para lograr el objetivo esperado* 4,76 por ciento opinaron que siempre 33,33 por ciento respondieron que algunas veces y 61,90 por ciento consideraron que nunca.

Además, en el ítems 4, se consultó si el director *muestra habilidades comunicativas al transmitir mensajes escritos, orales de forma clara y coherente* 4,76 por ciento opinaron que siempre, 57,14 por ciento consideraron que algunas veces y 38,10 por ciento respondieron que nunca.

Con relación a los resultados obtenidos en los ítems 3 y 4, se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo casi nunca muestra habilidades comunicativas de manera oral o escrita de forma clara y coherente, por lo tanto, presenta debilidades en la transmisión de los mensajes, en consecuencia no se mantiene una comunicación eficaz hacia los docentes. De acuerdo con lo señalado por, Cassany, (2004), la comunicación es:

La transferencia de información entre un emisor y un receptor, asegurándose el primero de que este último lo entienda. El emisor puede ser cualquier individuo interno o externo a la organización y ese éxito viene dado por las habilidades para hablar, escribir, escuchar o razonar. No podemos comunicar lo que no sabemos... (p. 58).

En este sentido, la prevalencia de una comunicación eficaz entre directivos y docentes es un herramienta primordial y valiosa para el buen desenvolvimiento laboral dentro las instituciones, por lo que debe fomentarse constantemente, para consolidar el éxito en las relaciones interpersonales y

obtener un clima organizacional que incentive la cooperación del personal que labora en la institución.

Cabe resaltar que, uno de los principales problemas que se visualiza en la Escuela Técnica “Simón Bolívar” es que mayormente persisten inconvenientes en el proceso de comunicación entre el gerente y los docentes, cuando la principal habilidad que debería tener todo gerente o líder en una organización sería poseer una comunicación efectiva con su personal en cualquier circunstancia. En tal sentido, Maxwell (2007) señala que:

Desarrollar excelentes habilidades de comunicación es esencial para el liderazgo efectivo. El líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si no puede hacer comprender un mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces no tiene sentido tener un mensaje. (p.21)

Por esta razón, la comunicación se convierte en una habilidad fundamental en las actividades gerenciales, siendo un proceso por el cual se intercambia de conocimiento, ideas e información con el objetivo de motivar o influir en el comportamiento del individuo.

Variable: Competencias Motivacionales.

Dimensión: Actitudinal.

Indicadores: Motivación y Coherencia.

Ítems: 5, 6, 7

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

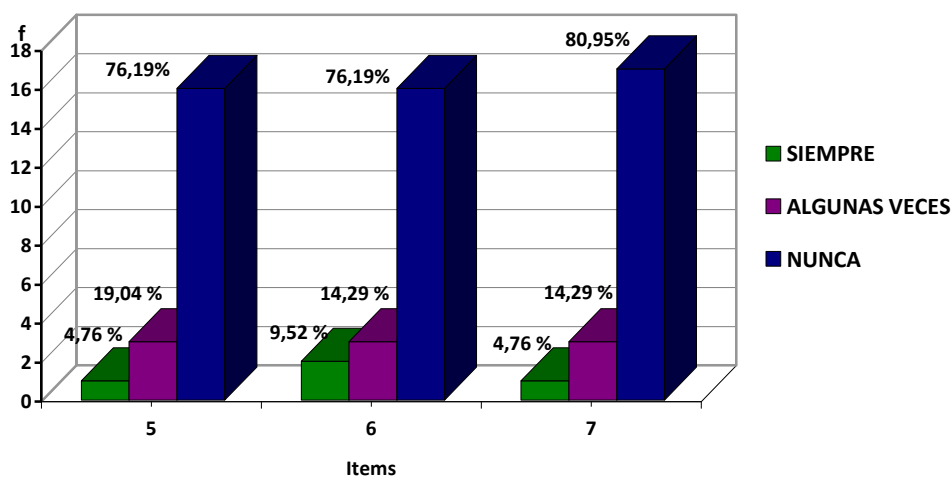
5. ¿Motiva al personal estimulándolo permanentemente para mejorar su desempeño?
6. ¿Propone estrategias de motivación para estimular el sentido de pertenencia?
7. ¿Demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace, dando el ejemplo en el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 3. Competencias Motivacionales según la dimensión Actitudinal, correspondiente a la Motivación y Coherencia que ejerce el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.

INDICADORES	ESCALA DE ESTIMACIÓN ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	Σf	%
MOTIVACIÓN	5	1	4,76	4	19,04	16	76,19	21	100
	6	2	9,52	3	14,29	16	76,19	21	100
COHERENCIA	7	1	4,76	3	14,29	17	80,95	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico 3. Docentes encuestados sobre la Motivación y Coherencia que emplea el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 3:

Conforme, al indicador Motivación en el ítems 5 cuando se preguntó si el director *motiva al personal estimulándolo permanentemente para mejorar su desempeño* 4,76 por ciento opinaron que siempre 19,04 por ciento respondieron que algunas veces y 76,16 por ciento consideraron que nunca.

Así mismo, en el ítems 6, se consultó si el director *propone estrategias de motivación para estimular el sentido de pertenencia* 9,52 por ciento opinaron que siempre 14,29 por ciento consideraron que algunas veces y 76,19 por ciento respondieron que nunca.

En concordancia a los resultados obtenidos en los ítems 5 y 6 se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca motiva al personal estimulándolo permanentemente para mejorar su desempeño, ni propone estrategias de motivación para estimular el sentido de pertenencia, lo que demuestra total despreocupación por mantener a los docentes motivados, cuando es el director que debe motivar a sus educadores, a fin de que la institución funcione de manera óptima y de igual forma el personal docente se sienta satisfecho en las labores que realiza, asistan a trabajar con regularidad y se mantengan unidos con el fin de alcanzar las metas deseadas y así lograr un clima organizacional agradable.

Al respecto Robbins (1999) señala que la Motivación “es la voluntad de hacer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p.212). En este sentido, los docentes que sean altamente motivados trabajaran con más entusiasmos y esfuerzo para alcanzar sus objetivos y los de la institución educativa.

Por otra parte, en el ítems 7 correspondiente al indicador *Coherencia*, se preguntó si el director *demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace, dando el ejemplo en el cumplimiento de sus funciones* 4,76 por ciento opinaron que siempre 14,29 por ciento consideraron que algunas veces y 80,95 por ciento respondieron que nunca.

Mediante a los resultados del ítems 7 se pudo evidenciar un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo *nunca* se muestra coherente entre lo que piensa, dice y lo que hace. De acuerdo a Nubiola y Espot (2012), señalan que:

Coherencia es conexión, relación o unión de unas cosas con otras. Es también una actitud lógica y consecuente con una situación, unos principios o unas obligaciones, (...) es una exigencia para quienes tienen la responsabilidad de formar a otras personas. Ser coherente significa que lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace coincidan. (p.2)

En este sentido, el gerente de la E.T Simón Bolívar debe ser capaz de cumplir con mayor eficacia sus obligaciones, teniendo coherencia entre lo que piensa y la conducta que tiene hacia los docentes y hacia su actividad dentro de la organización, basándose en la justicia, en la honestidad, logrando establecer la amistad, la confianza, la convivencia, las relaciones interpersonales con todo el personal que labora en la institución y por ende ejerciendo un liderazgo positivo. Obteniendo así, un ambiente social o clima organizacional apropiado para el óptimo desempeño laboral

Variable: Competencias Motivacionales.

Dimensión: Cognitiva.

Indicador: Autoconocimiento.

Ítems: 8,9

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

8 . ¿Refleja auto-aceptación y buena autoestima?

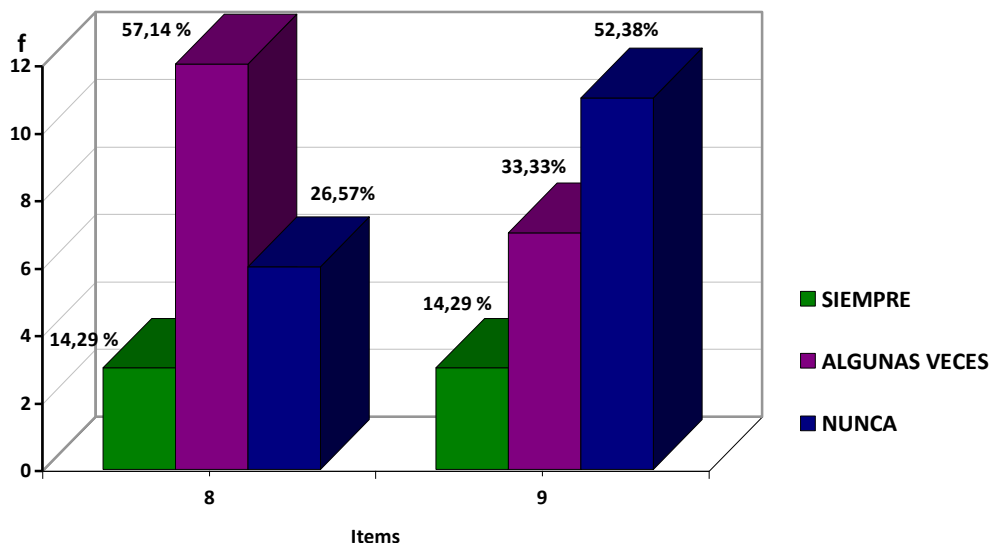
9 . ¿Posee la capacidad para valorar objetiva y críticamente su propio proceso de desarrollo cognitivo?

Tabla 4. Competencias Motivacionales según la dimensión Cognitiva, correspondiente al Autoconocimiento que maneja el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.

INDICADORES	ESCALA DE ESTIMACIÓN ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	Σf	%
AUTO CONOCIMIENTO	8	3	14,29	12	57,14	6	26,57	21	100
	9	3	14,29	7	33,33	11	52,38	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico 4. Docentes encuestados sobre el Autoconocimiento que maneja el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 4:

De acuerdo, al indicador Autoconocimiento en el ítems 8 cuando se preguntó si el director *Refleja auto-aceptación y buena autoestima* el 14,29 por ciento opinaron que siempre 57,14 por ciento respondieron que algunas veces y 26,57 por ciento consideraron que nunca.

Así como también, en el ítems 9 se consultó si el director *Posee la capacidad para valorar objetiva y críticamente su propio proceso de desarrollo cognitivo* 14,29 por ciento opinaron que siempre 33,33 por ciento consideraron que algunas veces y 52,38 por ciento respondieron que nunca.

Seguidamente, con los resultados obtenidos en los ítems 8 y 9, se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca refleja auto-aceptación y buena autoestima, ni posee la capacidad para valorar objetiva y críticamente su propio proceso de desarrollo cognitivo.

Al respecto, Arana (2008) plantea que el autoconocimiento “es crecer en el conocimiento de sí mismo y aprender a reflexionar sobre la propia experiencia, esto adquiere gran importancia e impacto en el ejercicio del liderazgo”. (p.5). En tal sentido, el gerente educativo de la presente institución, debe conocerse a sí mismo y reflexionar su propia experiencia para comprender su realidad, lo cual le permitirá tener una visión más contextualizada y dinámica del medio ambiente en el cual está inmerso; y así iniciar de manera efectiva su proceso de crecimiento como líder.

Variable: Competencias Motivacionales.

Dimensión: Cognitiva.

Indicador: Toma de decisión

Ítems: 10,11

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

10. ¿Genera discusiones en grupo para analizar la variedad de alternativas planteadas antes de tomar la decisión?

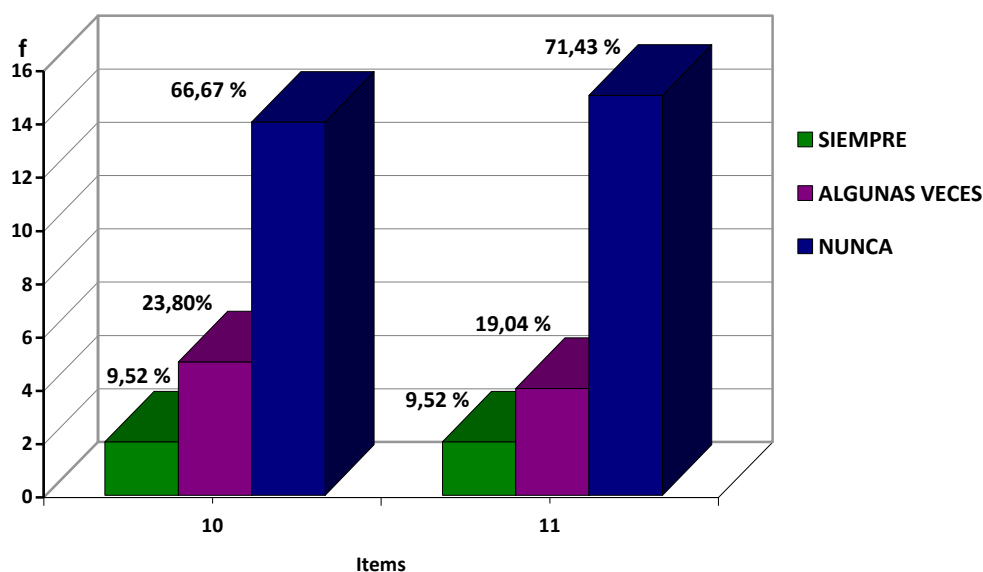
11. ¿Busca consenso en el personal para luego tomar una decisión?

Tabla 5. Competencias Motivacionales según la dimensión Cognitiva, correspondiente a la Toma de Decisión que emplea el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.

INDICADORES	ESCALA DE ESTIMACIÓN ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%	Σf	%
TOMA DE DECISIÓN	10	2	9,52	5	23,80	14	66,67	21	100
	11	2	9,52	4	19,04	15	71,43	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico 5. Docentes encuestados sobre la Toma de Decisión que emplea el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 5:

Atendiendo, al indicador Toma de Decisión en el ítems 10 cuando se preguntó si el director *genera discusiones en grupo para analizar la variedad de alternativas planteadas antes de tomar la decisión* 9,52 por ciento opinaron que siempre 23,80 por ciento respondieron que algunas veces y 66,67 por ciento consideraron que nunca.

Adicionalmente, en el ítems 11, se consulto si el director *busca consenso en el personal para luego tomar una decisión* 9,52 por ciento opinaron que siempre 19,04 por ciento consideraron que algunas veces y 71,43 por ciento respondieron que nunca.

Como lo indican los resultados obtenidos en los ítems 10 y 11, se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca genera discusiones en grupo para analizar la variedad de alternativas planteadas antes de tomar la decisión, ni busca consenso en el personal para luego tomar una decisión.

Al respecto, Chiavenato (2009), definen la Toma de decisión “como el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir” (p. 383). De lo expuesto, se deduce que es necesario que el gerente educativo de la institución antes mencionada, permita la intervención del personal docente en la toma de decisiones, en donde se puedan compartir medidas sobre asuntos importantes para la institución, obteniendo así, un clima agradable, donde los miembros que interactúan en ella hagan contribuciones efectivas en el desempeño de sus funciones garantizando la motivación del mismo.

Variable: Competencias Motivacionales.

Dimensión: Cognitiva.

Indicador: Resolución de Conflicto.

Ítems: 12, 13.

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

12. ¿En la resolución de conflictos participa como intermediario motivando a las partes a buscar soluciones satisfactorias?

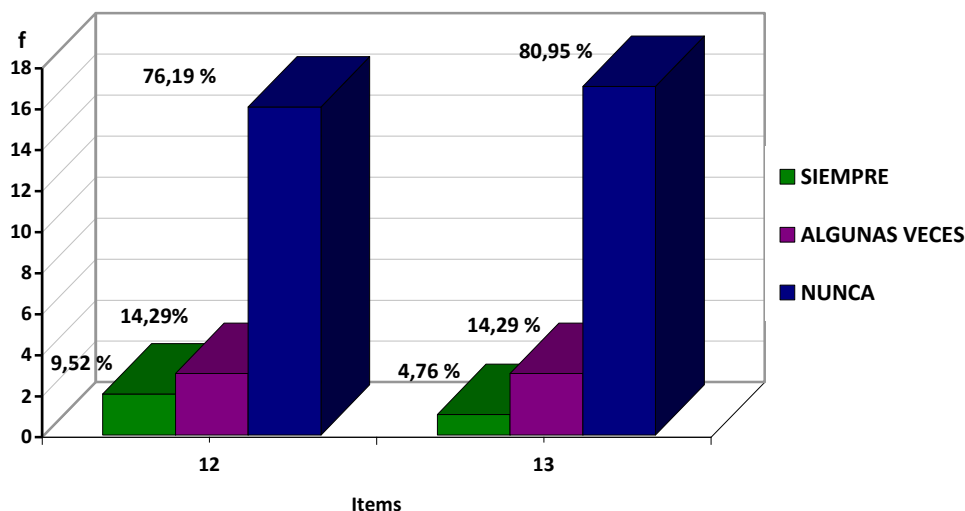
13. ¿Demuestra una actitud equilibrada y buen manejo emocional en la resolución de conflictos?

Tabla 6. Competencias Motivacionales según la dimensión Cognitiva, correspondiente a la Resolución de Conflicto que emplea el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.

INDICADORES	ESCALA DE ESTIMACIÓN ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	Σf	%
RESOLUCIÓN DE CONFLICTO	12	2	9,52	3	14,29	16	76,19	21	100
	13	1	4,76	3	14,29	17	80,95	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico 6. Docentes encuestados sobre la Resolución de Conflicto que emplea el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 6:

De acuerdo, al indicador Resolución de Conflictos en el ítems12 cuando se preguntó si el director *en la resolución de conflictos participa como intermediario motivando a las partes a buscar soluciones satisfactorias* 9,52 por ciento opinaron que siempre 14,29 por ciento respondieron que algunas veces y 76,19 por ciento consideraron que nunca.

Así mismo, en el ítems 13, se consulto si el director *demuestra una actitud equilibrada y buen manejo emocional en la resolución de conflictos* 4,76 por ciento opinaron que siempre 14,29 por ciento consideraron que algunas veces y 80,95 por ciento respondieron que nunca.

En concordancia, a los resultados obtenidos en los ítems 12 y 13, se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca en la resolución de conflictos participa como intermediario motivando a las partes a buscar soluciones satisfactorias, ni demuestra una actitud equilibrada y buen manejo emocional en la resolución de conflictos.

Al respecto Fernández (2013) señala que la resolución de conflicto “debe ser manejado por el personal directivo para poder solventar las desavenencias que se originan por medio de la confrontaciones de ideas” (p.34). Es por ello, que el gerentes educativos debe poseer habilidades para resolver adecuadamente las situaciones en conflicto que se presente dentro de la organización, propiciando el diálogo y una comunicación efectiva para llegar a un entendimiento entre las parte involucradas.

Variable: Competencias Motivacionales.

Dimensión: Afectiva.

Indicadores: Empatía y Perseverancia.

Ítems: 14, 15, 16

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

14. ¿Comprende las necesidades y sentimientos de su personal y de esta manera es capaz de responder a esas emociones acertadamente?

15. ¿Escucha y atiende las inquietudes y los problemas del personal?

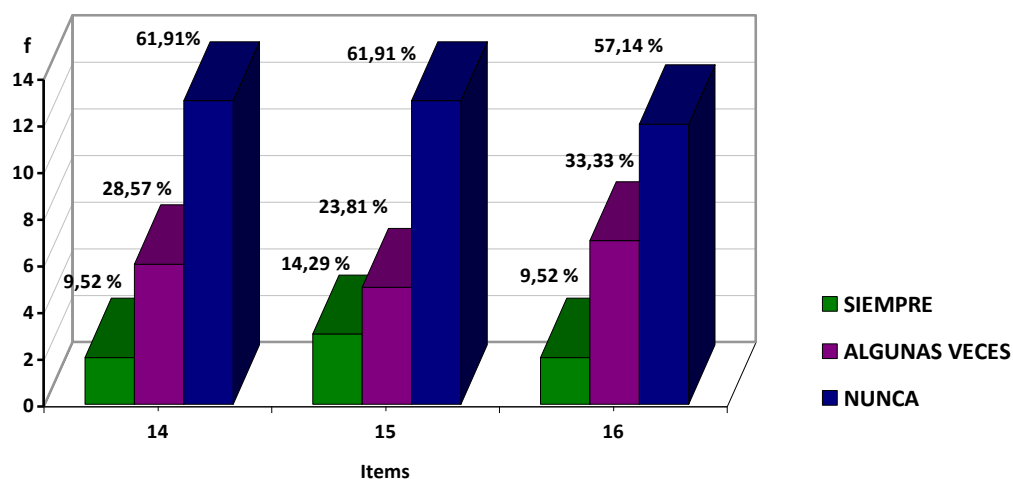
16. ¿Coloca toda su fuerza intelectual y emocional para alcanzar resultados concretos en las metas, objetivos y propósitos que desea lograr en la organización?

Tabla 7. Competencias Motivacionales según la dimensión Afectiva, correspondiente a la Empatía y Perseverancia que cultiva el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.

INDICADORES	ESCALA DE ESTIMACIÓN ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	Σf	%
EMPATÍA	14	2	9,52	6	28,57	13	61,90	21	100
	15	3	14,29	5	23,81	13	61,90	21	100
PERSEVERANCIA	16	2	9,52	7	33,33	12	57,14	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico7. Docentes encuestados sobre la Empatía y Perseverancia que emplea el Gerente Educativo en la E.T “Simón Bolívar”.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 7:

Conforme, al indicador Empatía en el ítems14, cuando se preguntó si el director *comprende las necesidades y sentimientos de su personal y de esta manera es capaz de responder a esas emociones acertadamente* 9,52 por ciento opinaron que siempre 28,57 por ciento respondieron que algunas veces y 61,91 por ciento consideraron que nunca.

Además, en el ítems 15, se consultó si el director *escucha y atiende las inquietudes y los problemas del personal* 14,29 por ciento opinaron que siempre 23,81 por ciento consideraron que algunas veces y 61,91 por ciento respondieron que nunca.

Con los resultados obtenidos en los ítems 14 y 15, se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca comprende las necesidades y sentimientos de su personal por lo tanto no es capaz de responder a esas emociones acertadamente, ni escucha o atiende las inquietudes y los problemas del personal, por lo que se crea una barrera, entre el director y los docentes que no permite la comprensión, el entendimiento, el ponerse en el lugar del otro, lo cual le dificulta tener la respuesta acertada.

Cabe resaltar que, la Empatía, “es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales”. Gritti (2013. p.86). De manera que, es un valor necesario en todos los roles de nuestra vida, por lo que el gerente educativo de la escuela técnica “Simón Bolívar” debe cultivar esta habilidad, en beneficio del personal docente y de su propio ser, además, es una gran ayuda para lograr motivar y encauzar positivamente las relaciones interpersonales, enseñándoles a tener

ese interés por los demás y por otro lado es la mejor forma de transmitir liderazgo, cuidando los pequeños detalles como tratar de sonreír siempre, lo cual genera un ambiente de confianza y cordialidad.

Posteriormente, en el ítems 16 correspondiente al indicador Perseverancia, se preguntó si el director *coloca toda su fuerza intelectual y emocional para alcanzar resultados concretos en las metas, objetivos y propósitos que desea lograr en la organización* 9,52 por ciento opinaron que siempre 33,33 por ciento consideraron que algunas veces y 57,14 por ciento respondieron que nunca.

Pues, Con estos resultados del ítems 16, se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca coloca toda su fuerza intelectual y emocional para alcanzar resultados concretos en las metas, objetivos y propósitos que desea lograr en la organización. No obstante, la perseverancia “es mantenerse constante en la prosecución de lo comenzado, en una actitud o en una opinión.” Real Academia Española (2016).

En tal sentido el gerente educativo de la Escuela Técnica Simón Bolívar debe ser perseverante y orientar todos sus fuerzas intelectuales, espirituales y emocionales para alcanzar resultados concretos en las metas, objetivos y propósitos que desee lograr en su praxis gerencial y ser ejemplo e inspiración a seguir para todo los docentes.

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Ambiente Laboral.

Indicadores: Estructura y Responsabilidad.

Ítems: 17, 18,19

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

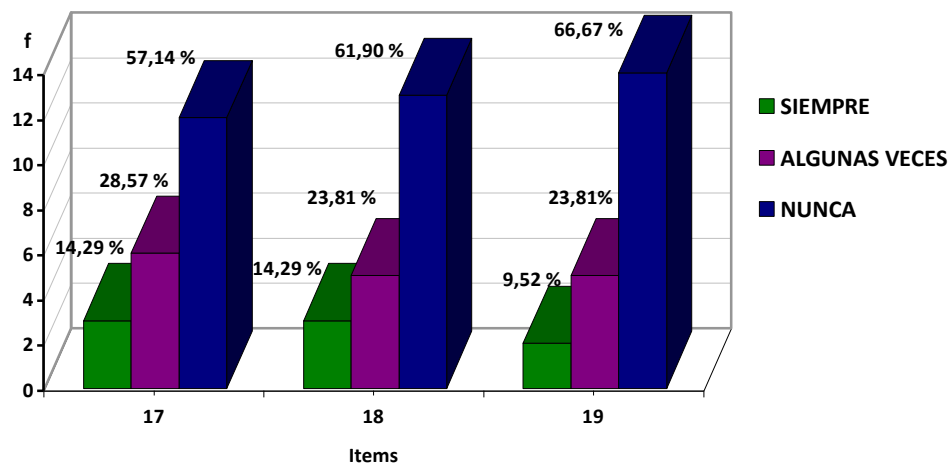
17. ¿Establece la estructura organizativa de la institución en correspondencia con los cargos existentes?
18. ¿Delega autoridad en el personal docente para la organización de actividades en la institución?
19. ¿Cumple responsablemente con la coordinación, las tareas y seguimiento de actividades?

Tabla 8. Clima Organizacional según el Ambiente Laboral, correspondiente a la Estructura y Responsabilidad que brinda el Gerente Educativo al personal docente en la E.T “Simón Bolívar”.

INDICADORES	ESCALA DE ESTIMACIÓN ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	Σf	%
ESTRUCTURA	17	3	14,29	6	28,57	12	57,14	21	100
	18	3	14,29	5	23,81	13	61,90	21	100
RESPONSABILIDAD	19	2	14,29	5	23,81	14	66,67	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico 8. Docentes encuestados sobre la Estructura y Responsabilidad que brinda el Gerente Educativo al personal docente en la E.T “Simón Bolívar” Naguanagua.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 8:

A propósito, del indicador Estructura en el ítems 17, cuando se preguntó si el director *establece la estructura organizativa de la institución en correspondencia con los cargos existentes* 14,29 por ciento respondieron que siempre 28,57 por ciento consideraron que algunas veces y 57,14 por ciento opinaron que nunca.

De igual manera, en el ítems 18, se consultó si el director *delega autoridad en el personal docente para la organización de actividades en la institución* 14,29 por ciento opinaron que siempre 23,81 por ciento consideraron que algunas veces y 61,90 por ciento respondieron que nunca.

En concordancia, con los resultados obtenidos en los ítems 17 y 18 se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca establece la estructura organizativa de la institución en correspondencia con los cargos existentes, ni delega autoridad en el personal docente para la organización de actividades en la institución.

Es conveniente resaltar que la Estructura “representa la percepción, el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, regulaciones, procedimientos, trámites, restricciones y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”. Litwin y Stringer (1978 citado por Berdel y Gan 2007. p.196).

Seguidamente, en el ítems 19 correspondiente al indicador Responsabilidad, se preguntó si el director *cumple responsablemente con la coordinación, las tareas y seguimiento de actividades* 9,52 por ciento opinaron que siempre 23,81 por ciento consideraron que algunas veces y

66,67 por ciento respondieron que nunca. Con estos resultados, se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca cumple responsablemente con la coordinación, las tareas y seguimiento de actividades.

Al respecto, Yagosesky (2000) define responsabilidad “como la habilidad para responder, capacidad para aceptar compromisos y cumplirlos”. (p.140) En este sentido, el gerente educativo no genera motivación en los docentes que labora en la institución, hacia el logro de metas que incida en el desarrollo de un clima organizacional satisfactorio.

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Ambiente Laboral.

Indicadores: Reconocimiento y Relaciones Interpersonales.

Ítems: 20, 21, 22

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

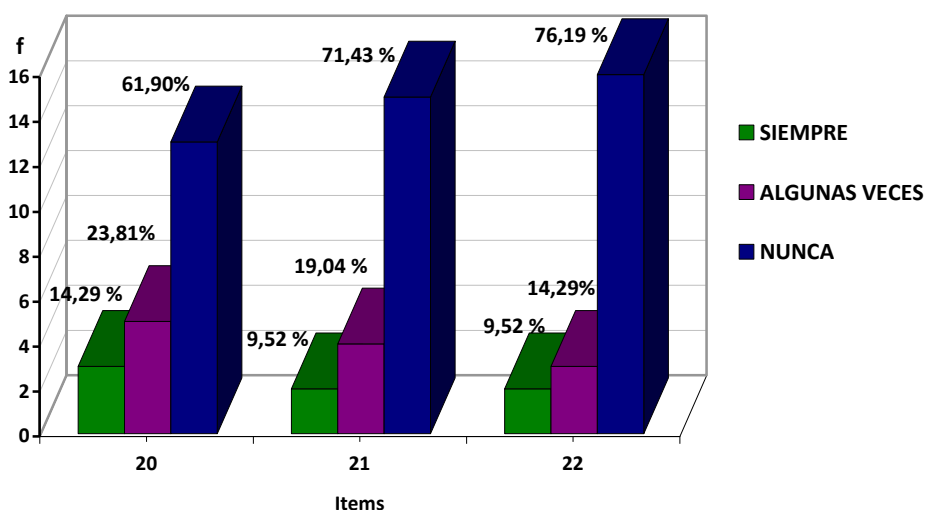
20. ¿Valora el trabajo realizado por el personal a través de reconocimientos, motivándolos al éxito?
21. ¿Ofrece reconocimiento a la labor realizada para generar satisfacción de logro en el personal?
22. ¿Promueve las relaciones interpersonales de manera motivadora, positiva entre el personal para mantener un clima laboral de respeto, comprensión y confianza?

Tabla 9. Clima organizacional según el Ambiente Laboral, correspondiente al Reconocimiento y las Relaciones Interpersonales que brinda el Gerente Educativo al personal docente en la E.T “Simón Bolívar”.

INDICADORES	ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	F	%	Σf	%
RECONOCIMIENTO	20	3	14,29	5	23,81	13	61,90	21	100
	21	2	9,52	4	19,04	15	71,43	21	100
RELACIONES INTERPERSONALES	22	2	9,52	3	14,29	16	76,19	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico 9. Docentes encuestados sobre Reconocimiento y Relaciones Interpersonales que brinda el Gerente Educativo al personal docente en la E.T “Simón Bolívar”.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 9:

De acuerdo, al indicador Reconocimiento en el ítems 20, cuando se preguntó si el director *valora el trabajo realizado por el personal a través de reconocimientos, motivándolos al éxito* 14,29 por ciento respondieron que siempre 23,81 por ciento consideraron que algunas veces y 61,90 por ciento opinaron que nunca.

Adicionalmente, en el ítems 21 se consultó si el director *ofrece reconocimiento a la labor realizada para generar satisfacción de logro en el personal* 9,52 por ciento opinaron que siempre 19,04 por ciento consideraron que algunas veces y 71,43 por ciento respondieron que nunca.

Con relación a los resultados obtenidos en los ítems 20 y 21 se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca valora el trabajo realizado por el personal a través de reconocimientos, motivándolos al éxito ni ofrece reconocimiento a la labor realizada para generar satisfacción de logro en el personal docente.

Al respecto, Evans y Lindsay (2000) plantean que el reconocimiento “son un medio visible de promover los esfuerzos de calidad y de decir a los empleados que la organización valora sus esfuerzos, lo que estimula su motivación para mejorar.”(p.304);

En tal sentido, el reconocimiento influyen en el comportamiento de los docentes, por lo tanto todo gerente educativo de la E.T Simón Bolívar, debe ejercer una política de premios hacia los miembros de la institución para consolidar la responsabilidad, creatividad e innovación y prevalezca un clima organizacional agradable.

Seguidamente, en el ítems 22 correspondiente al indicador *Relaciones Interpersonales* se preguntó si el director *promueve las relaciones interpersonales de manera motivadora, positiva entre el personal para mantener un clima laboral de respeto, comprensión y confianza* 9,52 por ciento opinaron que siempre 14,29 por ciento consideraron que algunas veces y 76,19 por ciento respondieron que nunca.

Con estos resultados obtenidos, se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca promueve las relaciones interpersonales de manera motivadora, positiva entre el personal para mantener un clima laboral de respeto, comprensión y confianza.

Al respecto, Chiavenato (2000), señala que “las relaciones humanas dan origen a un determinado clima en las relaciones interpersonales entendiéndose este como la atmosfera psicológica, características que existen en cada organización y que la distingue de las otras e influye a su vez, en el comportamiento de las personas” (p.53). Por lo tanto, es la percepción que tienen los docentes acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones (director - docentes) y grupos sociales amistosos.

En este sentido, el gerente de la E.T Simón Bolívar, debe propiciar mejores relaciones interpersonales basándose en la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, manejo de conflictos, entre otros y así mantener un liderazgo apropiado, incentivando el desempeño laboral de sus personal docente, logrando desarrollar un clima organizacional ideal, que es el que toda institución educativa desea tener, y así los docentes se sienta motivado a desarrollar sus funciones laborales de manera exitosa.

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Ambiente Laboral.

Indicador: Cooperación.

Ítems: 23,24

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

23. ¿Une todo su esfuerzo, para trabajar junto a su personal, y conseguir alcanzar el éxito de los objetivos trazados en la organización?

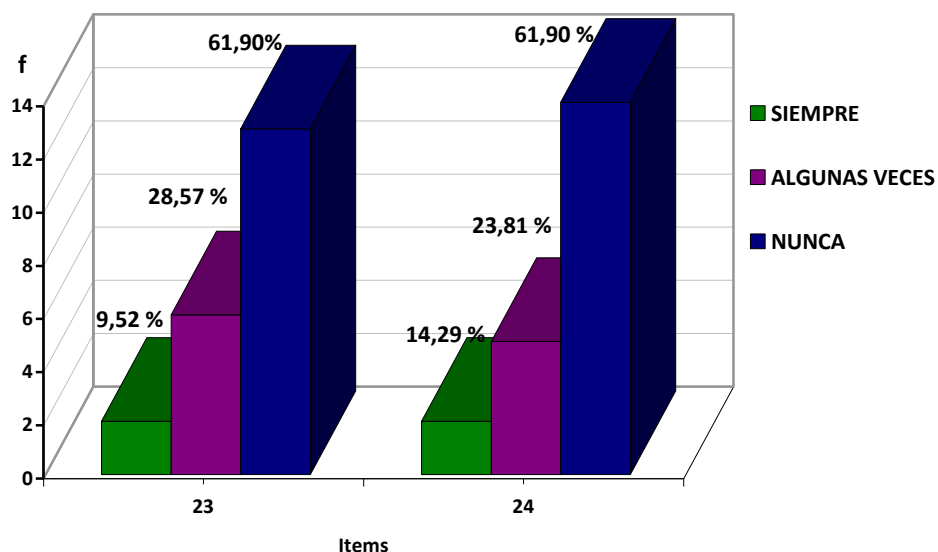
24. ¿Fija metas alcanzables conjuntamente con el equipo, estimulándolos constantemente a mantener la sinergia hacia el logro de los objetivos?

Tabla 10. Clima Organizacional según *Ambiente Laboral*, correspondiente a la *Cooperación* que brinda el Gerente Educativo al personal docente en la E.T “Simón Bolívar”.

INDICADORES	ESCALA DE ESTIMACIÓN ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	Σf	%
Cooperación	23	2	9,52	6	28,57	13	61,90	21	100
	24	2	9,52	5	23,81	14	66,67	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico 10. Docentes encuestados sobre la Cooperación que brinda el Gerente Educativo al personal docente en la E.T “Simón Bolívar”.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 10:

De acuerdo, al indicador Cooperación en el ítems 23, cuando se preguntó si el director *une todo sus esfuerzos para trabajar junto a su personal, y conseguir alcanzar el éxito de los objetivos trazados en la organización* 9,52 por ciento respondieron que siempre 28,57 por ciento consideraron que algunas veces y 61,90 por ciento opinaron que nunca.

Además, en el ítems 24 se preguntó si el gerente *fija metas alcanzables conjuntamente con el equipo, estimulándolos constantemente a mantener la sinergia hacia el logro de los objetivos* 9,52 por ciento respondieron que siempre 23,81 por ciento consideraron que algunas veces y 66,67 por ciento opinaron que nunca.

Con relación a los resultados obtenidos en los ítems 23 y 24 se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca une todo sus esfuerzos, para trabajar junto a su personal, y no consigue alcanzar el éxito de los objetivos trazados en la organización, no fija metas alcanzables conjuntamente con el equipo, estimulándolos constantemente a mantener la sinergia hacia el logro de los objetivos.

Al respecto, Litwin y Stringer (1978 citado por Berdel y Gan 2007) señala que Cooperación, “es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los jefes y de otros empleados de la organización” (P.196). En tal sentido, es necesario que el gerente educativo ejerza sus competencias motivacionales y apoye a su personal docente, logrando así que se sientan comprometidos con las tareas u objetivos a desarrollar en grupo.

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Ambiente Laboral.

Indicador: Identidad.

Ítems: 26,27

Usted como personal docente que labora en la Institución considera que el gerente educativo:

25. ¿Promueve la participación activa de todos sus empleados para el logro de las metas institucionales?

26. ¿Promueve una visión compartida con todo el personal?

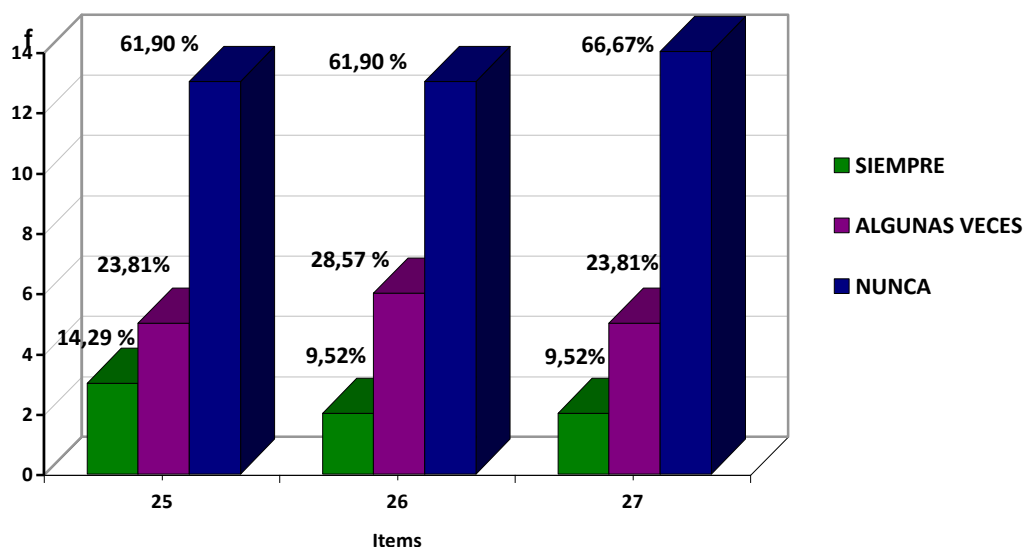
27. ¿Promueve un clima laboral enriquecedor en la institución?

Tabla 11. Clima Organizacional según *Ambiente Laboral*, correspondiente a *Identidad que brinda el Gerente Educativo al personal docente en la E.T “Simón Bolívar”*.

INDICADORES	ESCALA DE ESTIMACIÓN ITEMS	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	Σf	%
IDENTIDAD	25	3	14,29	5	23,81	13	61,90	21	100
	26	2	9,52	6	28,57	13	61,90	21	100
	27	2	9,52	5	23,81	14	66,67	21	100

Fuente: García (2016)

Gráfico 11. Docentes encuestados sobre la *Identidad que brinda el Gerente Educativo al personal docente en la E.T “Simón Bolívar”*.



Fuente: García (2016)

Interpretación de la tabla y gráfico N° 11:

En relación, al indicador Identidad en el ítems 25 se consultó si el director *promueve la participación activa de todos sus empleados para el logro de las metas institucionales* 14,29 por ciento opinaron que siempre 23,81 por ciento consideraron que algunas veces y 61,90 por ciento respondieron que nunca.

Además, en el ítems 26 cuando se preguntó si el director *promueve una visión compartida con todo el personal* 9,52 por ciento opinaron que siempre 28,57 por ciento respondieron que algunas veces y 61,90 por ciento consideraron que nunca.

Así mismo en el ítems 27, se consultó si el director *promueve un clima laboral enriquecedor en la institución* 9,52 por ciento opinaron que siempre 23,81 consideraron que algunas veces y 66,67 por ciento respondieron que nunca.

En concordancia, a los resultados obtenidos en los ítems 25, 26 y 27, se pudo evidenciar que un alto porcentaje de los docentes encuestados consideraron que el Gerente Educativo nunca promueve la participación activa de todos sus empleados para el logro de las metas institucionales, ni una visión compartida con todo el personal, tampoco promueve un clima laboral enriquecedor en la institución. Al respecto, Litwin y Stringer (1978 citado por Berdel y Gan 2007) señalan que Identidad “es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, (...) sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (p.196). Por lo cual, se infiere que el gerente educativo de la E.T Simón Bolívar obstaculiza ese sentido de pertenecía y de compartir los objetivos con el personal docente.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis de los resultados, se derivan las siguientes conclusiones:

En cuanto al diagnóstico, el personal docente que labora en la Escuela Técnica Simón Bolívar permitió demostrar que la gestión del director tiene una tendencia adversa al desarrollo de las competencias motivacionales que garanticen un óptimo clima organizacional, evidenciándose debilitamiento del nivel motivacional que debe ejercer el gerente en el personal docente, incidiendo de manera negativa en el ambiente laboral y por ende en el logro de los objetivos institucionales.

Con respecto al segundo objetivo, las competencias motivacionales que posee el gerente educativo en la praxis, se describen a continuación. En la dimensión actitudinal, demuestra fallas en la capacidad de ejercer un liderazgo transformacional, que genere cambio de visión en el personal docente donde prevalezca el interés colectivo e institucional sobre el individual. Proyecta una interacción comunicativa fracturada al no transmitir mensajes claros coherentes y equitativos a todo el personal, por lo que no manifiesta una comunicación eficaz.

Asume una actitud incoherente con respecto a lo que dice y hace, dejando de ser un referente clave para la mayoría del personal. No desarrolla estrategias motivacionales para influir positivamente en el personal docente y estimularlos para que unan sus mayores esfuerzos en función de lograr las metas de la institución.

En la dimensión cognitiva, manifiesta una actitud poco reflexiva para valorar críticamente su propio desarrollo cognitivo obstaculizando la apertura

hacia nuevos procesos de cambio que conduzcan a ejercer una gestión renovada, igualmente muestra debilidades en la toma de decisiones porque no promueve la discusión que permita evaluar variedad de alternativas y de manera consensuada tener mayor posibilidad de asertividad en las mismas. Tampoco muestra interés en intervenir oportuna y efectivamente como intermediario en la resolución de conflictos, por el contrario manifiesta alteración del equilibrio emocional limitando rígidamente la búsqueda de posibles soluciones.

En la dimensión afectiva, presenta debilidades para comprender las necesidades y sentimientos de su personal, prevaleciendo una actitud desinteresada en escuchar y atender las inquietudes de éstos; por lo que posee muy baja capacidad de respuesta a las emociones manifestadas. Demuestra poca perseverancia, al no demostrar su mayor esfuerzo y compromiso para alcanzar resultados positivos y el logro de las metas institucionales.

El evidente desarrollo inadecuado de las competencias motivacionales que posee el gerente educativo genera un clima organizacional totalmente desfavorable a los miembros de la institución educativa; puesto que, mantiene prácticas gerenciales que promueven un bajo nivel motivacional al no tomar en cuenta las potencialidades de los docentes al momento de establecer la estructura organizativa generando descontentos e inconformidades; al no delegar autoridad en el personal para la organización de actividades, mostrando poca valoración y ausencia de reconocimientos al trabajo realizado; al promover escasamente actitudes colaborativas y de apoyo hacia su personal, debilitando continuamente los estímulos que generan sinergia para el logro de las metas institucionales.

Cabe destacar que, lo descrito no permite el desarrollo adecuado del sentido de pertenencia del personal hacia la institución e incide directamente en la constitución de un clima organizacional poco enriquecedor.

Finalmente dando respuesta al tercer objetivo se considera que en la praxis del gerente educativo el desarrollo de las competencias motivacionales es de suma importancia porque éstas brindan herramientas tanto técnicas como prácticas que conducen a encauzar e incrementar el esfuerzo y el desempeño del personal docente a su cargo. En este sentido, se puede afirmar que el liderazgo, la comunicación y la motivación desarrollada consuetudinariamente y de manera efectiva permiten al gerente educativo obtener una participación activa y consciente hacia el establecimiento y logro de las metas organizacionales.

Desde esta mirada, el compromiso del gerente educativo es crear a través de las habilidades que corresponden a las dimensiones actitudinales, cognitivas y afectivas un ambiente propicio de manera que los docentes lo perciban satisfactorio y atractivo para desarrollar su labor altamente motivados. Por ello, la puesta en práctica de estas dimensiones es esencial para ayudar a que el personal que labora en la institución acepte y asuma los cambios necesarios y en esa dirección apuesten a la creación de una atmósfera laboral estable y tranquila.

Sí en este entendido, el proceso gerencial cubre las expectativas esbozadas entonces cumplirá con las exigencias adecuadas para la formación de equipos de trabajos con altos niveles de desempeño, basados en valores éticos dirigidos por líderes altamente capacitados y seguidores responsables y comprometidos cuyas acciones optimicen permanentemente el clima organizacional.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones anteriores se recomienda tomar los aspectos derivados de la presente investigación:

1. Activar las competencias motivacionales para el fortalecimiento del desempeño gerencial, con la finalidad de consolidar un clima organizacional óptimo que promueva el máximo rendimiento de los procesos organizacionales.
2. Tomar en consideración las opiniones de los docentes en todo momento para la realizar adecuadamente el proceso de toma de decisiones con la finalidad de crear un clima organizacional armónico.
3. Fomentar el trabajo en equipo para lograr la resolución de los conflictos que pudiesen propiciarse en la institución educativa.
4. Conjuntamente con el apoyo de especialistas en el área Motivación – Liderazgos, desarrollar programas, talleres, convivencias y charlas, dirigido hacia el personal docente, sobre relaciones interpersonales, toma de decisiones y además un plan de capacitación y adiestramiento en el manejo de las inteligencias emocionales, con el fin de promover cambios y mejoras de actitudes, conductas, expresiones verbales y corporales en pro de la obtención de un ambiente óptimo en la institución y elevar el servicio educativo.

REFERENCIAS

- Alcon, N. (2014) *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes* [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad de Carabobo, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, Bárbula, Venezuela.
- Almonte, A. (2011) *El liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula*. [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad de Carabobo, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, Bárbula, Venezuela.
- Arana, A (2008). *El Valor del Autoconocimiento del Líder*. Disponible: http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_El%20valor%20del%20Autoconocimiento%20del%20Lider__Arnoldo%20Arana_2.pdf
Consultado el 07 Julio de 2015.
- Arias, F (2006). *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ª ed.). Caracas: Espíteme.
- Ascanio T. y González V. (2011). *Vinculación del enfoque de la transdisciplinariedad en las competencias gerenciales del Director de Educación Primaria Bolivariana*. Revista Científica Digital del Centro de investigación y Estudios Gerenciales. Barquisimeto – Venezuela, Año 2011 N°1 (3) 32-53.
- Badillo M. y Villasmil M. (2006). Perfil por Competencias. Taller teórico-práctico. UNERMB. Junio de 2006.
- Balestrini, P. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas. Editorial Eneva.
- Bateman T. y Snell, B (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. México, Octava Edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- Beckhard, L. (2004). *Competencias y Competitividad. Diseño para las Organizaciones latinoamericanas*. Bogotá. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Berbel, G y Gan, F (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. (1ª ed), Editorial UOC.

- Benítez, M (2012). *Estrategias motivacionales para el mejoramiento del clima organizacional de la E.B. "Dr. Francisco espejo" municipio valencia*. [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad de Carabobo, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, Bárbula, Venezuela.
- Borjas, F. & Vera, L. (2008) *Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas*. Revista Negotium. Vol. 4 70-103. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf> [Consultado el 5 de junio de 2015].
- Casas, A. (2002) *Remuneración, Retribución y Motivación De Vendedores*. ESIC Editorial.
- Cassany, D. (2004). Redacción en Investigaciones. Revista del Centro de Investigaciones Lingüísticas y Literarias Andrés Bello de la Universidad Experimental Libertador.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5423 (extraordinario), marzo 2000.
- Claret, A. (2009) *Tutores y Tesistas Exitosos*. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.) McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5ªed) México: McGraw Hill Interamericana de México, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Distrito Federal, México. McGraw Hill.
- D`Angelo, O. (2004). Formación por competencia, complejidad y desafío de la educación histórico-cultural, humanística y crítica. Ponencia presentada en el Congreso de Pedagogía`05 La Habana. Disponible: <http://biblioteca.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/angelo13.rtf>.
- Da Costa. (2003). *Aprendizaje de la convivencia*. Editorial McGraw Hill. 3era. edición, México.
- Daft, R. (2004). *Administración*. (6ª ed.), Thompson. México D.F.

Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill. México.

De las Heras, M. (2011). *Factores motivacionales que afectan el desempeño del personal docente que labora en la unidad educativa "Olga Bayones de Rodríguez"*. [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad de Carabobo, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, Bárbula, Venezuela.

Evans, J. y Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad* (4ª ed.) México. Editorial Internacional Thomson Editores, S.A.

Fernández, P. (2013). Manejo de Conflictos y convivencia escolar en las organizaciones educativas de media general. [Trabajo de Grado Presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Orientación Educativa Universidad del Zulia.

Fernández, A. y Otros. (2003) De las capacidades a las competencias: una reflexión teórica desde la psicología. *Revista Varona Número 36-37 (Enero - Diciembre), Cuba*.

García, F. (2004) *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. Disponible:
<http://books.google.co.ve/books?id=JPW5SWuWOUC&printsec=frontcover&dq=el+cuestionario+fernando+garcia+cordoba&hl=es419&sa=X&ei=KILJU6xIKKsQS4tYHADg&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=el%20cuestionario%20fernando%20garcia%20cordoba&f=false> Consultado el 20 de Mayo de 2015.

Gómez, M. (2012). Teoría Motivacional de las Necesidades Adquiridas por McClelland. Disponible:http://monicateoria.blogspot.com/2012/09/teoria-motivacional-de-las-necesidades_22.htm. Consultado el 07 de julio de 2015.

Gritti, B. María, J (2013), *Claves del poder personal, la empatía: La clave para conectar con los demás*. Socia Directora de Agama Consultoría y aprendizaje, S, L. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales. Disponible:
http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_250513.pdf Consultado el 07 de julio del 2015.

Hellriegel, D y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Edición 12°. Cengage Learning Editores. México.

- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). Comportamiento organizacional. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Ivancevich, J. (1996) *Gestión, Calidad y Competitividad*. México. Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. McGraw - Hill, México.
- Leithwood, k. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago: Área de Educación Fundación Chile.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.929 (Extraordinario), Agosto 15, 2009.
- Levy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las Competencias. Edición gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
- Llivina, M y otros (2005). Una Visión Alternativa de las Competencias para la Investigación Educativa. Ponencia presentada en el Congreso Pedagógico, La Habana.
- Litwin, G y Stringer, R. (1.978). Motivation and Organizational Climate. Boston: Division of Research Graduate school of Business Administration Harvard University.
- LOTTT (Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras). 2012. N° 6.076 extraordinario. Publicada en la ciudad de Caracas el Lunes 7 de Mayo de 2012.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Edición undécima. McGraw Hill.
- Martínez, S. (2004). *La Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo de control de estudios de la Facultad de Ciencias Económicas y sociales*. [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
- Martín, Q. (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*. El Centro Educativo Versátil. Madrid: McGraw Hill.

- Maduro, I. y Rietveldt, F (2009). *Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica*. [Versión electrónica] REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación social. Año 4 Marzo, N°6. 41-57. Recuperado 15 de enero de 2016 de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/604/1530>.
- Maxwell, J (2007). *Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*. 3° Edición. Nashville, EE.UU. Grupo Nelson.
- Méndez, C. (2006). *El clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Centro editorial Universidad del Rosario.
- Mc Clelland (1973) Competencias: Un nuevo reto. Traduced del Testing for competence rather than for intelligence. Washington DC: American Psychologist. p. 1-14.
- McClelland, D. (1970). *Informe Sobre el Perfil Motivacional*. Fundación venezolana; Venezuela
- Nubiola, J y Espot, M (2012). *Pensamiento y Vida: La Coherencia del Profesor para la Vanguardia Educativa*, Revista N° 8. Monterrey, México. Disponible: www.unav.es/users/coherenciaprofesor.pdf. [Consultado 08 de Julio 2016]
- Pallela, S., & Martins, F., (2006) *Metodología de la investigación cuantitativa*. (2ª ed.). Caracas. Editorial FEDEUPEL
- Pérez, L y otros (2002). *La Personalidad: Su diagnostico y desarrollo*. ISPETP, Ciudad de La Habana.
- Poblette, B. (2005). *Participación Comunicación y Motivación del Profesorado*. (1ª ed.). Editorial Magisterio del Rio de la Plata.
- Raineiri, A (2006). *Estilo de dirección como determinantes del clima laboral en chile*. Revista ABANTE, Vol.9, N° 1, 3-33.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) Gaceta Oficial N° 36787 de fecha 4 de Octubre de 2000 de la República de Venezuela. Caracas.
- Real Academia Española (2014) Diccionario de la lengua española. (23ª ed.). Madrid. [Diccionario en línea] Disponible:

<http://Lema.rae.es/desen/?key=coherencia>. [Consultado 3 diciembre 2015].

Real Academia Española (2014) Diccionario de la lengua española. (23ª ed.). Madrid. [Diccionario en línea] Disponible: <http://dle.rae.es/?id=SjCGuM3>. Perseverancia. [Consultado 3 diciembre 2015].

Real Academia Española (2014) Diccionario de la lengua española. (23ª ed.). Madrid. [Diccionario en línea] Disponible: <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4l0>. Motivación. [Consultado 3 diciembre 2015].

Robbins, S. (1999) *“Comportamiento Organizacional: (conceptos, controversias, aplicaciones)”* México D.F.: Pearson Education.

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson educación. México.

Robbins, S., & Coulter, M., (2010). *Administración*. (10ª ed.). Prentice Hall. México.

Roo, A. (2013). Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente. [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación.

Sánchez, M. (2011, Septiembre). *La motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”*. Puerto Cabello Estado Carabobo, [Trabajo de grado] Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, Dirección de investigación y Postgrado. Puerto Cabello, Venezuela.

Servat, A. (2005). *Metodología para Documentar*. Editorial Prentice Hall. México.

Stogdill, R. (2005). *Teoría e Investigación del Liderazgo*. Plaza Edición. Madrid.

Stoner, J. (1999). *Administración* (6ª ed.). Editorial Pearson. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica*. 4ª. Edición. Limusa Noriega Editores. México.

Toro, F. (1997). *Aspectos motivacionales y su incidencia en el rendimiento*. Caracas: Sypal.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de trabajo de grado de especialización, maestrías y tesis doctorales*. (4ª ed.). Caracas, FEDEUPEL.

Valdez, M (2012). *Programa de competencias gerenciales que optimicen el desempeño del gerente educativo como agente motivador en el nuevo paradigma de la participación*. [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad de Carabobo, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, Bárbula, Venezuela

Yagosesky, R. (2000). *La Psicología del Éxito*. Júpiter Editores, c.a. (2ª ed.) Caracas Venezuela.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Estimado (a) profesor (a):

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información para realizar un trabajo de investigación titulado: Competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional del personal docente en la Escuela Técnica “Simón Bolívar”.

Es importante resaltar, que la información suministrada se utilizara para fines de investigación, la cual será confidencial, por tal motivo, se le agradece la mayor sinceridad en sus respuestas.

Instrucciones:

A continuación, se le presentan una serie de preguntas con cinco opciones de respuestas:

- Siempre (S)
- Algunas veces (AV)
- Nunca (N).
- Lee con mucha atención cada proposición antes de dar su respuesta.
- Marque con una equis (X) la alternativa de su preferencia.
- Seleccione una sola alternativa de respuesta por cada proposición.
- En caso de no comprender alguna de las interrogantes pregunte para aclarar la duda.

Gracias por su valiosa colaboración.

N°	Ítems Usted como personal que labora en esta institución considera que el gerente educativo (director):	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	Estimula cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo.			
2	Toma la iniciativa para minimizar los obstáculos, que impida la ejecución de los planes y así alcanzar objetivos precisos en la organización.			
3	Mantiene una comunicación eficaz con todo el personal para lograr el objetivo esperado.			
4	Muestra habilidades comunicativas al transmitir mensajes escritos, orales de forma clara y coherente.			
5	Motiva al personal estimulándolo permanentemente para mejorar su desempeño.			
6	Propone estrategias de motivación para estimular el sentido de pertenencia.			
7	Demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace, dando el ejemplo en el cumplimiento de sus funciones.			
8	Refleja autoaceptación y buena autoestima.			
9	Posee la capacidad para valorar objetiva y críticamente su propio proceso de desarrollo cognitivo.			
10	Genera discusiones en grupo para analizar la variedad de alternativas planteadas antes de tomar la decisión.			
11	Busca consenso en el personal para luego tomar una decisión.			
12	En la resolución de conflictos participa como intermediario motivando a las partes a buscar soluciones satisfactorias.			
13	Demuestra una actitud equilibrada y buen manejo emocional en la resolución de conflictos.			
14	Comprende las necesidades y sentimientos de su personal y de esta manera es capaz de responder a esas emociones acertadamente.			
15	Escucha y atiende las inquietudes y los problemas del personal.			

N°	Ítems Usted como personal que labora en esta institución considera que el gerente educativo (director):	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
16	Coloca toda su fuerza intelectual y emocional para alcanzar resultados concretos en las metas, objetivos y propósitos que desea lograr en la organización.			
17	Establece la estructura organizativa de la institución en correspondencia con los cargos existentes.			
18	Delega autoridad en el personal docente para la organización de actividades en la institución.			
19	Cumple responsablemente con la coordinación, las tareas y seguimiento de actividades.			
20	Valora el trabajo realizado por el personal a través de reconocimientos, motivándolos al éxito.			
21	Ofrece reconocimiento a la labor realizada para generar satisfacción de logro en el personal.			
22	Promueve las relaciones interpersonales de manera motivadora, positiva entre el personal para mantener un clima laboral de respeto, comprensión y confianza.			
23	Une todo su esfuerzo, para trabajar junto a su personal, y conseguir alcanzar el éxito de los objetivos trazados en la organización.			
24	Fija metas alcanzables conjuntamente con el equipo, estimulándolos constantemente a mantener la sinergia hacia el logro de los objetivos.			
25	Promueve la participación activa de todos sus empleados para el logro de las metas institucionales.			
26	Promueve una visión compartida con todo el personal			
27	Promueve un clima laboral enriquecedor en la institución.			

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ESCALA					
Ítems	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	Observación
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL
INSTRUMENTO DISEÑADO**

NOMBRE Y APELLIDO: Lisbeth Castillo

TÍTULO QUE POSEE: Dra en Educación

ESPECIALIDAD: Investigación en Educativa

CARGO QUE DESEMPEÑA: Docente de Seminario de Investigación

AUTOR: Licda. Marianela J García C. y Trabajo de Grado de la Maestría GAE

TUTOR: Prof. Miguel Alejandro Pérez Rodríguez

INSTRUCCIONES:

1. Por favor identifique con precisión, en el formato los indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice el formato para indicar su acuerdo o su desacuerdo con cada enunciado, marcando una (x) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:

- | | |
|------------------------|--------|
| a) Dejar | () |
| b) Modificar | () |
| c) Eliminar | () |
| d) Incluir otros ítems | () |

- 4 Si desea proporcionar alguna sugerencia para enriquecer el instrumento utilice el espacio correspondiente a observaciones ubicadas al margen derecho.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL
INSTRUMENTO DISEÑADO

NOMBRE Y APELLIDO: Jairo Guaiña
TÍTULO QUE POSEE: Doctor en Educación
ESPECIALIDAD: Maestría en Investigación Educativa
CARGO QUE DESEMPEÑA: Docente

AUTOR: Licda. Marianela J García C.

TUTOR: Prof. Miguel Alejandro Pérez Rodríguez

INSTRUCCIONES:

1. Por favor identifique con precisión, en el formato los indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice el formato para indicar su acuerdo o su desacuerdo con cada enunciado, marcando una (x) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:

- | | |
|------------------------|--------|
| a) Dejar | () |
| b) Modificar | () |
| c) Eliminar | () |
| d) Incluir otros ítems | () |

- 4 Si desea proporcionar alguna sugerencia para enriquecer el instrumento utilice el espacio correspondiente a observaciones ubicadas al margen derecho.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL
INSTRUMENTO DISEÑADO

NOMBRE Y APELLIDO: Gab. González
TÍTULO QUE POSEE: PhD Ciencias de la Educación
ESPECIALIDAD: Gerencia e Investigación
CARGO QUE DESEMPEÑA: Miembro Comisión Gerencia
Jubilado.
AUTOR: Licda. Marianela J García C.
TUTOR: Prof. Miguel Alejandro Pérez Rodríguez

INSTRUCCIONES:

1. Por favor identifique con precisión, en el formato los indicadores.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice el formato para indicar su acuerdo o su desacuerdo con cada enunciado, marcando una (x) en el espacio correspondiente según la siguiente escala:

- | | |
|------------------------|--------|
| a) Dejar | () |
| b) Modificar | () |
| c) Eliminar | () |
| d) Incluir otros ítems | () |

- 4 Si desea proporcionar alguna sugerencia para enriquecer el instrumento utilice el espacio correspondiente a observaciones ubicadas al margen derecho.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Carta de Validación del Instrumento

Título del trabajo: Competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional de la Escuela Técnica Simón Bolívar.

Yo, José Guampa portador (a) de la Cédula de
Identidad N° 13.045.403, cuyo último título académico
es Doctor en Educación,

considero que los instrumentos presentado por la Licda. Marianela García,
CI: 13.900.036, reúne las condiciones y atributos suficiente para lograr el
objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra
seleccionada, para los fines que fue diseñado.

Firma

CI: 13.045.403



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Carta de Validación del Instrumento

Título del trabajo: Competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional de la Escuela Técnica Simón Bolívar.

Yo, Lisbeth Castillo portador (a) de la Cédula de
Identidad N° 11154381, cuyo último título académico
es Des en Educación

considero que los instrumentos presentado por la Licda. Marianela García,
Ci: 13.900.036, reúne las condiciones y atributos suficiente para lograr el
objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra
seleccionada, para los fines que fue diseñado.

Lisbeth Castillo
Firma

Ci: 11154381



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Carta de Validación del Instrumento

Título del trabajo: Competencias motivacionales del gerente educativo y su incidencia en el clima organizacional de la Escuela Técnica Simón Bolívar.

Yo, Gab González portador (a) de la Cédula de
Identidad N° 4879574, cuyo último título académico
es de Post Doctoro en Ciencias Sociales,
considero que los instrumentos presentado por la Licda. Marianela García,
CI: 13.900.036, reúne las condiciones y atributos suficiente para lograr el
objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra
seleccionada, para los fines que fue diseñado.

Gab González
Firma

CI: 4879574

**CONFIABILIDAD
PRUEBA PILOTO**

		SUJETO										X	S²
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
ITEMS	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	21	0,3222
	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	19	0,3222
	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19	0,1
	4	1	1	2	3	2	2	3	2	2	3	21	0,5444
	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	21	0,1
	6	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	21	0,1
	7	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	21	0,3222
	8	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	20	0,4444
	9	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	24	0,2667
	10	1	1	3	1	2	3	3	3	2	2	21	0,7667
	11	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	25	0,2778
	12	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	20	0,4444
	13	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	22	0,4
	14	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	20	0,2222
	15	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	21	0,5444
	16	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	18	0,4
	17	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	19	0,5444
	18	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	20	0,2222
	19	2	2	2	2	1	2	1	3	2	3	20	0,4444
	20	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	20	0,2222
	21	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22	0,4
	22	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	23	0,2333
	23	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	20	0,2222
	24	1	2	1	2	2	2	2	3	2	3	20	0,4444
	25	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	23	0,2333
	26	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	22	0,1778
	27	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	22	0,4
X		46	49	49	48	52	57	55	70	69	70		
											Σ X	565	
												Σ S²	9,1222
S²		93,16666667											

Leyenda:		SIEMPRE (S) : 1	ALGUNAS VECES (AV): 2	NUNCA (N): 3
COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH				
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$		$\alpha = \{ [27 / (27-1)] * [1 - (9,122 / 93,167)] \} =$		
DATOS:	Se Sustituyen los datos	$\alpha = 1,04 * 0,90 \quad \alpha = 0,94$		
K =27				
ΣS²=9,122				
S²=93,167				



MAESTRIA

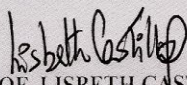


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA TÉCNICA "SIMÓN BOLÍVAR"**, presentado por el(a) ciudadano(a) **MARIANELA GARCÍA**, titular de la cédula de identidad N° **13.900.036**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. MIGUEL PÉREZ**, cédula de identidad N° **4.465.454**, Línea de investigación: **PROCESOS GERENCIALES EN EDUCACIÓN**; Temática: **ORGANIZACION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**; Subtemática: **CLIMA ORGANIZACIONAL**; Área prioritaria de la FaCE: **GERENCIA EDUCATIVA**; Área prioritaria de la UC: **Educación**; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintiocho (28) días del mes de Julio de dos mil quince.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación


PROF. LISBETH CASTILLO
Coordinador(a) del Programa



Elab. msequera 28/07/2015

Impr. 28/07/2015

Archivo Acta de Aprobación

... La Universidad Efectiva



MAESTRIA



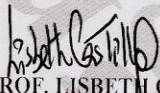
Valencia, 28 de Julio de 2015.

DESIGNACIÓN COMO TUTOR(A)

Ciudadano(a)
PROF. MIGUEL PÉREZ
C.I.: 4.465.454
Presente.

Me dirijo a usted, a fin de comunicarle que, en cumplimiento de lo establecido en los Artículos N° 44, 46 y 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, la Comisión Coordinadora de la **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, aprobó su designación como Tutor(a) del Trabajo de Grado a ser elaborado por el(la) participante **MARIANELA GARCÍA**, titular de la cédula de identidad N° **13.900.036**, cuyo título es: **COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DEL GERENTE EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA TÉCNICA "SIMÓN BOLÍVAR"**, elaborado bajo la línea de investigación: PROCESOS GERENCIALES EN EDUCACIÓN, Temática: ORGANIZACION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS; Subtemática: CLIMA ORGANIZACIONAL; Área prioritaria de la FaCE: GERENCIA EDUCATIVA; Área prioritaria de la UC: Educación.

Atentamente,


PROF. LISBETH CASTILLO
Coordinador(a) del Programa



Elab. msequera 28/07/2015
Impr. 28/07/2015

... La Universidad Efectiva