

# MANAGEMENT STYLE AND WORK MOTIVATION IN THE BASIC SCHOOLS IN THE MUNICIPALITY OF MIRANDA

## ESTILO GERENCIAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN LAS ESCUELAS BÁSICAS DEL MUNICIPIO MIRANDA



Sobeida del Carmen  
Alvarado Silva<sup>1</sup>



Yumaira Matilde Quero  
Romero<sup>2</sup>



Merys Emilia Bolívar  
Aparicio<sup>3</sup>

### RESUMEN

El objetivo del estudio consiste en determinar la relación entre el estilo gerencial y la motivación laboral en las escuelas básicas nacionales de la Parroquia Altigracia del Municipio Miranda. Responde a una investigación descriptiva correlacional, enmarcada en el enfoque positivista. Se utiliza el análisis estadístico cuantitativo para procesar los datos arrojados por los sujetos encuestados para medir la relación de las variables. El diseño es de campo, no experimental y transaccional. Se realizó un censo poblacional conformado por 99 sujetos de los cuales 09 son directivos y 90 docentes. Se diseñaron dos instrumentos conformados por 36 ítems, con alternativas de respuestas tipo Likert: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces y Nunca. El tratamiento estadístico empleado para analizar los resultados fue de tipo descriptivo; con distribución de frecuencia por ítems. Conclusión se detectó una correlación muy baja, positiva y estadísticamente significativa entre las variables.

**Palabras Clave:** Estilo Gerencial, Motivación Laboral, Directores, Docentes.

### ABSTRACT

The aim of the study is to determine the relationship between management style and work motivation in national primary schools in the Altigracia Parish at the Municipality of Miranda. It is a descriptive correlational research, framed on the positivist approach. The design is field not experimental and transectional. The quantitative statistical analysis is used to process the data obtained from subjects surveyed to measure the relationship of the variables. A population census comprised of 99 subjects of whom 09 are managers and 90 teachers was conducted. Two instruments made up of 36 items with Likert response options were designed: always, almost always, sometimes and never. The statistical analysis used to analyze the results was descriptive; with frequency distribution by items. As conclusion, a very low positive and statistically significant correlation between variables was detected.

**KEYWORDS:** Management Style, Work Motivation, Directors, Teachers

Recibido: 01/06/2016

Aceptado: 20/09/2016

---

<sup>1</sup> Msc en Gerencia Educativa. Directora de la Escuela Bolivariana Alejandro Fuenmayor. Estudiante del doctorado en Educación UNERMB. Correo electrónico: sobeidaas@gmail.com

<sup>2</sup> Msc en Gerencia Educativa. Directora de la Escuela Bolivariana Alejandro Fuenmayor. Estudiante del doctorado en Educación UNERMB. Correo electrónico: sobeidaas@gmail.com

<sup>3</sup> Msc en Gerencia de la Educación Básica. Subdirectora de la Escuela Bolivariana Alejandro Fuenmayor. Estudiante del doctorado en Educación UNERMB. Correo electrónico: merysbolivar1967@gmail.com.

REVISTA arbitrada indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:

LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM/EBSCO](#)

[Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB](#) / [www.cvtisr.sk](#) / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / [www.journalfinder.unco.edu](#) / [Yokohama National University Library](#) / [Stanford.edu](#) / [www.nsdj.org](#) / [University of Rochester Libraries](#) / [Korea Foundation](#) / [Advanced Library kfaz.or.kr](#) / [www.worldcatlibraries.org](#) / [www.science.oas.org/infocyt](#) / [www.reducyt.oas.org/fr.dokupedia.org/index/](#) / [www.lib.ynu.ac.jp](#) / [www.jinfo.lub.lu.se](#) / [Université de Caen Basse-Normandie SICD-Réseau des Bibliothèques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI](#) / [www.sid.uncu.edu.ar](#) / [www.ifremer.fr/](#) / [www.unicaen.fr](#) / [www.science.oas.org](#) / [www.biblioteca.ibt.unam.mx](#) / [Cit.chile. Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries](#) / [www.biblioteca.ibt.unam.mx](#) / [www.ohiolink.edu](#) / [www.library.georgetown.edu](#) / [www.google.com](#) / [www.google.scholar](#) / [www.altavista.com](#) / [www.dowling.edu/](#) / [www.uce.resourcelinker.com](#) / [www.biblio.vub.ac](#) / [www.library.yorku.ca](#) / [www.rzblx1.uni-regensburg.de](#) / [EBSCO](#) / [www.opac.sub.uni-goettingen.de](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr](#) / [www.lettres.univ-lemans.fr](#) / [www.bu.uni.wroc.pl](#) / [www.cvtisr.sk](#) / [www.library.acadiau.ca](#) / [www.mvlibrary.library.nd.edu](#) / [www.brary.uonbi.ac.ke](#) / [www.bordeaux1.fr](#) / [www.ucab.edu.ve](#) / [www.phoenicis.dgsca.unam.mx](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#) / [www.serbi.luz.edu.ve/scielo/](#) / [www.rzblx3.uni-regensburg.de](#) / [www.phoenicis.dgsca.unam.mx](#) / [www.liber-accion.org](#) / [www.mediacioneducativa.com.ar](#) / [www.psicopedagogia.com](#) / [www.sid.uncu.edu.ar](#) / [www.bib.umontreal.ca](#) / [www.fundacionunamuno.org.ve/revistas](#) / [www.aladin.wrlc.org/](#) / [www.blackboard.ccn.ac.uk](#) / [www.celat.ulaval.ca](#) / / +++ /

No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity

/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access

[www.revistaonegotium.org.ve](http://www.revistaonegotium.org.ve) / [revistanegotium@gmail.com](mailto:revistanegotium@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, las personas en el campo gerencial se han visto comprometidas en la búsqueda de una “mejor” acción gerencial. Sin embargo, la evidencia de esta búsqueda, muestra que no existe solamente un estilo único que sirva para todos los fines, por cuanto los gerentes exitosos son aquellos capaces de adaptar su conducta para satisfacer su pronta y única solución.

En el Estado Zulia, según Fernández, A. (2000) uno de los problemas más frecuentes, es motivar al personal, a través de constantes remuneraciones y contrataciones colectivas, sin considerar la individualidad de cada empleado o lo que realmente le motiva. Se da el caso de los trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, con aptitudes especiales y conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo, éstos no tienen un alto desempeño ni un rendimiento laboral eficiente.

En este contexto, la realidad del estilo gerencial de los directores y la motivación laboral de los docentes de las instituciones básicas nacionales del municipio Miranda, pareciera presentarse un desfase entre lo ofrecido por los directores y lo esperado por los docentes, ya que se vislumbra falta de identificación con la institución, frecuentes conflictos en las interrelaciones personales con los compañeros de trabajo, lo cual se refleja en el deterioro de los servicios que prestan las instituciones educativas a las comunidades adyacentes.

Asimismo, la motivación laboral, pareciera verse perturbada por factores de la dinámica organizacional, entre los cuales las investigadoras han observado posturas gerenciales tradicionales, dificultades para trabajar en equipo, exigencias burocráticas administrativas, falta de apoyo pedagógico, conflictos internos, falta de identidad organizacional. En tal sentido, que el estilo gerencial del director pareciera repercutir en la motivación laboral del docente.

De igual forma, se percibe inexistencia de ciertos elementos como cursos de desarrollo, reconocimientos, manifiestos en la ejecución de tareas, entre otros, lo que puede estar influyendo en el nivel de desempeño laboral de los docentes como consecuencia de su desmotivación. Sobre este particular, se percibe

desinterés por parte del personal directivo de las escuelas en estudio, sobre logros alcanzados, metas cumplidas; así como, estudios dirigidos a relacionar la motivación del personal docente con la evaluación del estilo gerencial del director.

Por consiguiente, es necesario determinar los estilos gerenciales mostrados en estos planteles, si son autócratas, o más dados a ser democráticos, los que no ejercen ningún tipo de control en los docentes, dejando que ellos decidan, está el visionario que proporciona una panorámica en la cual se puede evaluar el uso permanente del poder compartido. Dependiendo del estilo gerencial aplicado por los directores, se verá relacionado en la repercusión que pueda ejercer en sus docentes.

Ante estos señalamientos, es importante considerar que, la motivación es un factor que debe interesar a todo gerente, sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En esa dinámica cuando la motivación laboral de los docentes, se constituye en un elemento integrador y generador de otras acciones que conllevan al éxito organizacional, le corresponde al gerente educativo asumir un estilo gerencial para apoyar sus procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios, en la organización propiciando cambios con la finalidad de crear condiciones de trabajo ideales, orientados hacia los logros de los objetivos previstos por toda la comunidad.

De acuerdo a lo anterior, es menester formularse la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre el estilo gerencial de los directores y la motivación laboral del docente en las escuelas básicas nacionales de la Parroquia Altigracia del Municipio Miranda?

## **OBJETIVOS.**

Determinar la relación entre el estilo gerencial y la motivación laboral en las escuelas del Municipio Miranda estado Zulia.

Identificar los tipos de estilo gerencial en las escuelas del municipio Miranda estado Zulia.

Describir la experticia de la motivación laboral en las escuelas del municipio Miranda estado Zulia.

Establecer la eficiencia de la motivación laboral de las escuelas del municipio Miranda estado Zulia.

Relacionar el Estilo Gerencial y la Motivación Laboral de las escuelas del

municipio Miranda estado Zulia.

## **BASES TEÓRICAS**

### **Estilo Gerencial.**

El estilo gerencial, es el comportamiento y capacidad del director para direccionar, tomar decisiones y tener capacidad para sumar los recursos humanos, lo cual exige aprovechar la participación de todos los miembros de la organización, aprovechando su experiencia y creatividad para resolver los problemas que surjan en la institución.

De este modo, Robbins, S (2006), recalcan que, “los estilos gerencial determinan cuando las personas participan en hacer los cambios, lo aceptarán con más facilidad” (p. 144). Es decir, que los estilos del gerente educativo, son .los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad, su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales, sino por los resultados que alcanzan, tiene la responsabilidad de escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación determinada.

Según, Davis y Newstrom (2005), definen el estilo de liderazgo como “el conjunto de acciones realizadas por el gerente a fin de influir en los demás, traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos para promover el funcionamiento de la organización” (p.168). Actualmente ante la realidad de escenarios muy competitivos se requiere que el gerente educativo exhiba actitudes y aptitudes para motivar a los empleados en función a los objetivos que se quiera alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización.

Al respecto Bounds y Woods (1999), expresa que el estilo gerencial es el proceso para influir en las personas a fin de que quieran trabajar con usted y las organizaciones para alcanzar objetivos. De igual forma para empezar a desarrollar un sistema de desarrollo gerencial, el director necesita convencer a su personal, para que se unan hacia el logro del futuro deseado, que parte del proceso de la planificación y organización todo esto dependerá primordialmente de los valores, del estilo de dirigir y las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Las teorías y enfoques que son tomados en cuenta, explican los estilos gerenciales específicos que resultan de relevancia para el estudio. La relación entre el estilo gerencial y desempeño laboral del docente, se fundamenta en la teoría sobre la conducta presentada por Blake y Mouton (1999), para definir los estilos de liderazgo como: “La rejilla o grid gerencial porque además de capacitar a los gerentes permite identificar las diversas combinaciones de estilos gerenciales” (p.111).

Este tipo de estilo permitiría al gerente educativo darle importancia a la producción

en el sentido de la calidad, la toma de decisiones y la eficiencia en el trabajo docente. Siguiendo esta tendencia, la educación actual requiere de un gerente con visión de futuro, con actitud de servicio e innovación, permitiendo una educación formativa orientada a fomentar actitudes de aprendizaje, con base a un estilo gerencial con: autoestima, motivación, trabajo en equipo, valores y orientación a la formación de hábitos de excelencia, automotivación, crecimiento.

Atendiendo a lo expuesto, se deduce que el estilo gerencial dentro de las escuelas del municipio Miranda estado Zulia, se perfila como el proceso de motivar y desarrollar a los docentes para que el trabajo sea cada día más productivo, por ello de este depende el cambio, la transformación organizacional y en particular de la actitud, perfil que debe tener este profesional hacia las labores que debe desempeñar.

## **TIPOS DE ESTILO GERENCIAL**

Es importante resaltar, en todas las organizaciones no sólo hay líderes, sino también liderados, de allí, que el estilo asumido por un gerente es vital para las instituciones, asimismo surjan seguidores satisfechos con la labor a cumplir para elevar el nivel de desempeño, ayudar a alcanzar objetivos comunes tanto de la organización como de su personal. En razón de lo antes expuesto se explican a continuación los estilos de liderazgo autocrático, democrático, laissez faire, visionario y empowerment.

### **AUTÓCRATA.**

Cuando el líder es autocrático, las decisiones son tomadas por la persona que tiene el poder o la autoridad ante el grupo sin haber consultado a sus miembros. Dichas decisiones no son justificadas ni explicitadas. Los criterios de evaluación del líder no son conocidos. El líder permanece separado de la vida del grupo e interviene sólo para orientar el trabajo o hacer demostraciones en caso de que surjan dificultades.

El liderazgo autocrático, está caracterizado por concentrar todo el poder en su persona, él es quien marca las directrices y toma las decisiones. Para Koontz y Weihrich (2005) el líder autocrático “ordena, espera obediencia, es dogmático, es firme, guía mediante el manejo de las recompensas y la imposición de castigos” (p.332). Este tipo de líder vigila y controla a los que dependen de él (los que no ve como colaboradores, sino como súbditos) utilizando en forma inadecuada el poder legítimo o formal.

Por otro lado, el liderazgo autocrático se caracteriza también por no fomentar el trabajo en equipo por el contrario, él se encarga de imponer los criterios sin ninguna participación del grupo, como lo plantea Chiavenato (2010), “el líder autocrático determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de

las tarea, en la medida en que se hacen necesarias de modo imprevisible, para el grupo” (p.156).

De acuerdo con el criterio del autor, el líder autocrático va a decidir el tipo de tarea que va a utilizar el subordinado, con quien debe ejecutarlos haciendo comentarios de manera personal de la forma en cómo cada uno trabajó. Los grupos sometidos a un liderazgo autocrático presentan el mayor volumen de trabajo producido y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. El líder autocrático es temido por el grupo, que sólo trabaja cuando aquél está presente y enfatiza todo en el líder, se basa en amenazas y castigos.

Confrontando a los autores, ellos afirman que el gerente no debe ser autócrata pues este aspecto dificulta su capacidad de facilitador, orientador e inclusive de comunicador hacia el personal que tiene a su cargo causando descontento en ellos y en la realización de las tareas a desarrollar. Este estilo de liderazgo autocrático no es verdaderamente aceptado en las instituciones educativas, donde todo el personal trabaja de manera equitativa, con relaciones que promuevan el trabajo en equipo, y por ende, el logro de una visión compartida.

### **DEMÓCRATA.**

El líder democrático toma las decisiones una vez consideradas todas las opiniones de los demás miembros. Éstas están articuladas en la progresión de un plan de trabajo, previamente acordado con el grupo. Los criterios y juicios del líder son explícitos. Cuando surge un problema, el líder propone varias alternativas, él se esfuerza por integrarse a la vida del grupo.

Al respecto señala Davis y Newstron (2005), el líder debe ser una persona democrática que permita establecer relaciones dentro de la organización para asumir un criterio libre que conduzca al logro de objetivos. De acuerdo con esta definición se infiere que todo el personal que labora en la organización es informado de las condiciones que afectan sus tareas o funciones, alentándolos a expresar sus ideas, realizar sugerencias, se dirige al uso amplio de prácticas participativas, dado que ellas son congruentes con los modelos de apoyo y comportamiento organizacional, lo ideal sería su uso frecuente, a fin de mejorar el desempeño laboral de los docentes.

Este líder no centra el poder en su persona, se caracteriza por actuar en función del grupo, manteniéndolos informados sobre las directrices a seguir, así como también, les permite la participación en la toma de decisiones, así lo plantean Koontz y Weihrich (2005), por cuanto “consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas, estimulando su participación” (p.332).

Según la confrontación de los autores, expresan que el director que aplica este tipo de liderazgo, permite que todo el personal de la organización participe y en los

problemas, situaciones o conflictos que pudiesen presentarse, reconociendo los méritos de los subordinados y tomando decisiones conjuntas y participativas. Desde esta visión de liderazgo, las situaciones que se presentan en las instituciones educativas, donde el director tiene una relación directa con los docentes, así como con los demás y esto hace que la interrelación posibilite el trabajo en la organización. Las instituciones donde los líderes han asumido este estilo son aquellas empresas donde los empleados son tomados en cuenta para tomar decisiones.

### **LAISSEZ FAIRE.**

El estilo Laissez Faire, se determina porque el líder no se involucra en la toma de decisiones de la organización que dirige, se mantiene al margen y no ejerce, ningún tipo de control y responsabilidad, porque depende en gran parte del equipo de trabajo para resolver sus problemas, lo cual da una sensación de que no es capaz de ser eficiente.

Para Chiavenato I. (2010), el estilo de liderazgo Laissez Faire no permite la compenetración ni el trabajo en grupo, además de ver al gerente como una persona despreocupada que no interviene en las decisiones del personal para desarrollar los objetivos propuestos. Este estilo de liderazgo, se caracteriza porque el líder no se involucra en los procesos de toma de decisiones de la institución que dirige, se mantiene al margen, no suele ejercer ningún tipo de supervisión y las normas surgen espontáneamente del grupo, nadie las controla, es un estilo generador de inseguridad entre los empleados y da sensación de ineficacia.

En el mismo orden de ideas Davis y Newstron (2005), describen a estos líderes como “personas que evaden el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y así solucionar los problemas”. Los miembros del grupo se encargan de capacitarse, motivarse, por lo que el líder tiene un papel menor de la misma manera como el liderazgo autocrático ignora el grupo.

El líder utiliza este estilo de liderazgo, cuando desconoce sus responsabilidades, necesita de las experiencias de sus subordinados para llevar a cabo su gestión, así como desconoce sus funciones. Confía todo a la mera espontaneidad de los miembros del grupo, no asigna tareas. Permite al grupo la determinación o distribución de ellas, provocando confusión, desorganización y fricciones entre sus miembros. Este líder no evalúa, ni sanciona. Es inseguro y es permisivo.

### **VISIONARIO.**

Los gerentes de hoy y de mañana, además de poseer una visión deben poseer también la capacidad de comunicar hacia donde se va y que ideales se persiguen, para lo cual se necesitan diseñar estrategias para lograr la visión, ya que ésta es un instrumento valioso para la comunicación y un catalizador para el logro. En

cuanto a este estilo, Senge (2006) plantea que este estilo gerencial “es el que identifica, comprende y se compromete con una visión central, porque guía los objetivos, las estrategias, decisiones o actividades para proporcionar una panorámica en la cual se puede evaluar el uso permanente del poder compartido”.

El mismo autor plantea, que el gerente debe poner de manifiesto: (a) El poder creador del equipo. (b) La capacidad de trabajo. (c) El desarrollo de iniciativas individuales o colectivas. Y (d) la capacidad de visión proyectiva de los que realizan actividades de organización. Se infiere entonces, que todo gerente debe tener cualidades de gerentes seguidores, debe tener visión para definir objetivos, trabajar con personas para lograr resultados concretos según los objetivos trazados, administrando recursos y tomando el control.

Según Chiavenato (2010), el gerente debe tener un punto de vista visionario, que permita la responsabilidad, el respeto, creando un ambiente armónico para la gerencia directa desarrolle habilidades en cada persona que trabaje en la organización para alcanzar los objetivos propuestos. De esta idea, todo gerente debe establecer las estrategias que ayuden a la organización y al desarrollo de las actividades lográndose esto mediante un compromiso arduo, constante con el personal y consigo mismo fomentando el trabajo en equipo para alcanzar la visión de la misma.

En la confrontación de los autores se hace referencia que ellos coinciden que es importante resaltar que las transformaciones exitosas y no exitosas han destacado su función decisiva y han originado el concepto del liderazgo transformacional que también, se ha llamado visionario, estratégico y carismático. Este nuevo espacio comprende actos, estrategias y comportamientos del director como líder que se requiere para llevar a cabo la transformación de la organización educativa.

## **EMPOWERMENT**

En la actualidad el gerente ideal deberá estimular a todos los miembros de la organización, desplegar sus capacidades permitiendo que sus empleados sean más productivos, innovadores y creativos. Según Russell (2002), el método de empowerment, es “un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la empresa y su gente, aumentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente”. Por eso, para lograr una institución donde los docentes investigadores trabajen en equipo y posean un alto desempeño en su labor, es necesario capacitarlos, pues éstos constituyen la mayor fuente de ventajas competitivas.

Según Blanchard, K. (1990), el empowerment es el proceso de facultar a los empleados para que la organización funciones, porque con esto se logran beneficios en la empresa, para su personal, pues aportan sus mejores ideas e

iniciativas al trabajo, con un sentido de entusiasmo y propiedad. Además actúan con responsabilidad colocando los intereses de la organización primero que todo.

El mismo autor, enmarca el empowerment en tres claves que van a permitir facultar, eso significa aprender toda una manera de administrar, dirigir proyectos y equipos inter funcionales. Esta función va a permitir a la gerencia la facultad de poder coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal y lograr que los empleados sean más eficientes.

La primera se refiere a “compartir la información con todos”, con la finalidad de comunicar sobre el rendimiento de la organización, ayudar a los empleados a entender el negocio; crear confianza compartiendo información y terminar con el modo de pensar jerárquico.

La segunda clave consiste en “crear autonomía mediante fronteras”, para definir valores que sustentan las acciones, aclarar metas y objetivos para fundar reglas que apoyen las facultades, brindando el entrenamiento necesario y de esta manera responsabilizar a los empleados.

La tercera clave consiste en considerar el reemplazo de la vieja jerarquía con equipos autos dirigidos para proveer sustento y estímulo para el cambio, conceder gradualmente el control empleando la diversidad activa del equipo.

En cuanto a la utilidad de la dimensión tipos de estilos, radica que la educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es significativa la búsqueda de la efectividad y la eficiencia capaz de garantizar el logro de los objetivos. De allí la importancia del líder, en este caso, el director de un plantel como impulsador junto a su personal de la educación venezolana del siglo XXI. Por eso, es necesario utilizar el estilo de liderazgo más eficaz para dirigir las organizaciones en la actualidad.

### **MOTIVACIÓN LABORAL.**

La motivación es el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades, las cuales se sienten internamente y se pueden satisfacer con factores externos o incentivos. Bajo estas perspectivas, se define la motivación como la voluntad de las personas de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad.

Para Chiavenato (2010), el término motivación, se refiere a la actividad o tendencia a actuar para producir uno o más efectos. Este término subraya la fuerza final de la tendencia a la acción, que la persona experimenta un “yo quiero”, y estará constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia su objetivo.

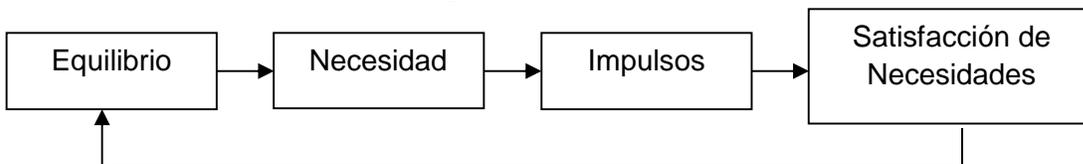
Dentro de las organizaciones educativas, los directivos encargados de la conducción y administración de los recursos deben tener presentes que la motivación está vinculada con el "por qué" del comportamiento de los trabajadores. Por esta razón, se hace necesario establecer aspectos destinados a satisfacer los impulsos y necesidades del personal, lo cual repercutirá en comportamientos dirigidos al logro de los objetivos establecidos.

Es así como el tema de la motivación ha sido ampliamente estudiado a lo largo de todas las teorías de la administración, sin embargo, existen diferencias entre ellas sobre la forma de "cómo" motivar al trabajador, no obstante, todas coinciden en un punto específico, el cual es, que para lograr los objetivos organizacionales se debe mantener motivado al personal de la empresa.

Asimismo, Chiavenato (2010), expresa que la motivación laboral es "la fuerza que impulsa al individuo a satisfacer la necesidad" (p.68). Definiendo como una carencia o falta de algo. También se hace referencia al ciclo de estimulación explicando que el ser humano se caracteriza por estar en un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una penuria, ésta crea tensión y genera impulsos en el individuo hasta satisfacerla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retoma el estado anterior de equilibrio.

Respecto a lo mostrado en la figura 1, puede decirse que los docentes motivados están siempre en un estado de tensión, hacen esfuerzos y esperan alcanzar las metas propuestas. Cuando mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo. Para alcanzar esto, es indispensable que los objetivos de la institución sean compatibles y coherentes con los objetivos individuales.

**Figura 1: Ciclo de Motivación**



**Fuente:** Chiavenato (2011)

De allí, que las conductas de los individuos en sus sitios de trabajo sean diferentes, por lo que son distintas sus necesidades y metas. La motivación contribuye con el grado de compromiso de la persona, quien para sentirse bien, debe contar con los recursos, capacidades y condiciones para realizar su trabajo.

En síntesis, el estudio de la motivación está dirigido, especialmente, a descubrir las condiciones asociadas con las necesidades que estimulan y dirigen la conducta hasta satisfacerlas.

Para Robbins, S. (2006), la motivación laboral puede ser definida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia el logro de las metas, sea estas personales u organizacionales”. Es por ello que para el éxito de cualquier empresa es importante tomar en cuenta las metas claras y bien definidas, de esta manera alcanzar los objetivos a corto y largo plazo, logrando un beneficio mutuo tanto de crecimiento individual como organizacional.

Desde las perspectivas más generales los autores consultados infieren, que el recurso humano en las organizaciones, los cuales refleja en el trabajo distintas actitudes, expectativas, necesidades individuales, los cuales son factores que inciden en forma diferente en sus motivaciones, por lo tanto también difieren en la manera de comportarse y desempeñar las actividades asignadas. La motivación laboral constituye el éxito de la institución, logrando que todos se sientan satisfechos con su labor, sus necesidades y sus expectativas. Dentro de toda empresa se deben crear los elementos motivadores que influyan en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, por esta razón es obvio que el director debe interesarse en el uso adecuado de los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de ponerlo en práctica. Uno de los beneficios más importantes que se deben tomar en cuenta en la motivación laboral, es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos, con ganas de sumar y de trabajar en equipo. Por supuesto, la motivación es un gran tema dentro de cada empresa.

### **EXPERTICIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

La experticia de la motivación, hace referencia a la persona que va a ocupar un cargo gerencial el cual debe trabajar, capacitarse junto con la otra persona que se va a reemplazar, el cual es el responsable del asesoramiento y enseñanza de la persona que va a ocupar su cargo. Es muy importante que la relación entre estos dos individuos sea buena para que el aprendizaje también lo sea.

Según Chiavenato (2010), el Gerente adquiere “un conocimiento profundo que le va a permitir expresar una idea importante para ser desarrollada posteriormente causando la satisfacción por haber ampliado su capacidad intelectual a través de la búsqueda de información para mejorar la labor gerencial”. Se busca en este punto proporcionar capacitación e información a gerentes de nivel medio acerca de los procedimientos generales de una institución y motivarlos a que propongan soluciones ante problemas o situaciones difíciles que se estén presentando. Se reconoce la importancia de la formación previa para ejercer el cargo, mientras obtenga más conocimiento sobre las actividades a cumplir, en esa medida puede establecer estrategias que orienten hacia la excelencia.

Romero (1999), plantea que es “el conocimiento profundo de un saber o hacer y la utilidad productiva de ese conocimiento”. El experto no se siente satisfecho con lo que sabe o hace. Requiere profundidad, exige a sí mismo conocer el origen de los

conceptos, sus alcances, sus relaciones con elementos similares o contrapuestos. Esta búsqueda de la profundidad, se puede observar a través de dos resultados: un dominio magistral del ámbito de especialización y una necesidad creciente de extender el conocimiento hacia las áreas inmediatas.

Como resultado se sumerge en un mundo de autorrealización, donde particularmente le interesa el dominio, la maestría alcanzada en el conocimiento o la ejecución de las tareas y le brinda poca relevancia al entorno. Romero (2004), destaca que la experticia se constituye en el uso instrumental del conocimiento. La persona con alta motivación al logro es un hacedor, un constructor, un ejecutor, que utiliza el conocimiento como una herramienta para transformar la realidad, lo cual conduce a que sea ingenioso al crear elementos que solucionen problemas y satisfagan necesidades reales o anticipadas de la sociedad.

Para los autores el indicador experticia de la motivación, se fundamenta a través de la esencia de la acción gerencial, hoy en día el gerente puede: imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer, así el gerente con alta motivación logra ser; un hacedor, un constructor, un ejecutor, que utiliza el conocimiento como una herramienta para transformar la realidad, lo cual lo conduce a ser ingenioso y así crear elementos que solucionen problemas que satisfagan necesidades reales o anticipadas de la sociedad.

Un docente, aprovecha los conocimientos, elementos y técnicas nuevas para dar solución efectiva a los problemas que plantea el desarrollo del proceso curricular. A su vez, Pérez (2011), considera que un docente investigador debe ser creativo, generador de ideas, que piense sobre lo que hace y trate de encontrar mejores soluciones, diagnostique los problemas y formule hipótesis de trabajos que desarrolle posteriormente, es decir un profesional que evalúe, diagnostique, interprete, sea creativo y busque nuevos caminos.

De acuerdo con Bar, G. (1999), el educador no es el único poseedor de los conocimientos, ni el responsable exclusivo de su transmisión y generación, sino que debe asumir la función de dinamizador en la incorporación de contenidos por lo que sería conveniente mucho más amplio al correspondiente a su área o disciplina.

Para ello es importante que el docente genere espacios para desarrollar actividades en el aula tomando en cuenta: primeramente el conocimiento del estudiante a través de los procesos de aprendizaje, el cual lleva implícito un conocimiento conceptual de los contenidos a dominar. En segundo lugar el conocimiento procedimental referido al dominio operacional; los cuales son esenciales para ampliar el aprender hacer y por último el conocimiento actitudinal sustentado en el aprender a ser y convivir juntos.

De esta manera el educador necesita satisfacer las necesidades de sus estudiantes, identificar y utilizar los recursos de conocimientos los existentes como los adquiridos con el fin de desarrollar nuevas oportunidades en las instituciones educativas. Ahora bien, para analizar los principios de la aplicación del conocimiento se puede indicar que todas las actividades propuestas, tienen influencia sobre diferentes niveles y funciones organizacionales.

A su vez, J, Hope y T, Hope. (2003), afirma que comprende el conjunto de actividades que conlleva a emplear en forma eficaz los recursos que involucra el capital intelectual, este autor se apoya específicamente en resaltar la forma de utilizar los recursos intelectuales, conocimientos, habilidades y capacidades humanas para proporcionar soluciones.

La afirmación anterior resalta la gestión como herramienta principal que comprende la acción de administrar, planificar y controlar los flujos de conocimiento que se producen en la investigación. Se agrega además que al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización como cualquier ser humano, está sometido a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior.

Según Edwards, V (1990), en su investigación etnográfica contextualizó que el conocimiento escolar es el producto de ciertas mediaciones institucionales y requiere de una relación social para ser apropiado, significado e interiorizado. A su vez, implica un proceso en el que se tiene que contemplar el contenido como la forma en que este contenido es transmitido o apropiado. Por lo tanto la forma que el docente aplique el conocimiento en su aula se debe incluir en la categoría de conocimiento transmitido.

Es importante destacar el planteamiento de Edwards, V (2005), afirmando que “los docentes no programa una única forma de conocimiento en toda su práctica, estas representaciones se conocen como: conocimiento tópico, operación y situacional” (p. 185). Con respecto al conocimiento tópico es cuando se orienta hacia la identificación tópica de la realidad, este tipo se produce por una configuración del contenido, cuyos elementos son datos que tienen sólo una relación de contigüidad y que se presentan a través de términos más que de conceptos.

De este modo el conocimiento se presenta cerrado e incuestionable. En cuanto al conocimiento por operación se estructura hacia las operaciones matemáticas al interior del sistema numérico, clasificación y formulas. Y finalmente el conocimiento situacional el cual implica centrarse en el interés de los estudiantes por conocer y producir, se construye con el dialogo y el debate de ideas.

Todo docente debe poseer dominio del área en el cual se desenvuelve, actuando responsablemente dentro del proceso educativo, permitiendo así reconocer las potencialidades de los demás. Por tal razón, ese conocimiento del área específica está sujeto a una normativa establecida por la organización. Se puede considerar un docente que tenga dominio del área específica cuando es capaz de asumir su responsabilidad dentro del proceso curricular, capaz de autocríticamente, reconoce sus potencialidades o limitaciones, es auténtico y reconoce las condiciones profesionales de los demás.

Para el desempeño del dominio de las áreas específicas, cabe destacar la opinión de Aristizábal (2006), quien expresa que “los saberes entonces son generadores de conocimiento, pueden ser objeto de sistematizaciones, de reflexiones y por tanto configuran un primer cuerpo epistémico en múltiples sentidos y diversos niveles que se construyen en medio de unas determinadas condiciones culturales”. (p.46).

Para Charria, O. V; Sarsosa, P. K; Uribe, R. A; López, L, C y Arenas, O, F. (2011), “las competencias específicas son aquellas que permiten al individuo desempeñarse en las actividades propias de su profesión, y se relacionan con un conocimiento técnico y especializado”. (p.140). Desde esta perspectiva, se plantea que la competencia disciplinar del docente de básica primaria comprende: el dominio conceptual, la conjugación del saber pedagógico (interdisciplinariedad en un ejercicio de formación con sentido), la capacidad para establecer relación entre el conocimiento y el desarrollo del ser individual y social. Esta aproximación de las prácticas educativas, reconoce que el saber pedagógico del docente debe abarcar los aspectos de: educación, instrucción, pedagogía, didáctica y enseñanza.

A su vez, todo docente, según lo expuesto anteriormente, debe estar actualizado y ubicado en el área que imparte para desarrollar las habilidades, destrezas, pensamientos de los estudiantes actuando responsablemente en su contexto educativo. Por otro lado, su acción docente se fundamenta en los fines, principios o lineamientos de la educación, en el conocimiento del sujeto de aprendizaje como ente biopsicosocial, con el fin de propiciar su formación integral; comprometido con el patrimonio histórico y sociocultural del país, sustentado en el principio de identidad nacional. Poniendo en práctica una perspectiva humanística e integral, en relación armoniosa consigo mismo, con el entorno natural y social, donde se conjuguen: el aprender a ser, conocer, hacer y convivir a través de la pedagogía crítica en el quehacer educativo.

Tanto el director como el docente son sujeto transformador, debe ser investigador, reflexivo en su práctica pedagógica sistematizando las experiencias de aprendizaje, ejecutando prácticas pedagógicas centradas en proyectos investigativos. Asimismo, se plantea una estrategias de articulación de las

funciones investigativas, formativas, comunicativas y organizativas donde el docente, en su papel profesional, manifieste competencia que le permitan desempeñarse en las instituciones educativas.

Según Chiavenato (2010), afirma que las organizaciones bien dirigidas mezclan y emparejan criterios de autorrealización en el personal que se ajusten a los requerimientos únicos de una situación concreta, cuando ésta se funde con la misión y la filosofía de la organización, donde la dirección está en condición de preparar una combinación apropiada de criterios de eficacia. Esto implica un deseo de crecimiento profesional y personal, que a su vez, conlleva a una recompensa o una satisfacción para asumir compromisos, responsabilidades, con el fin de establecer metas y cumplirlas para retroalimentar el proceso. Es evidente, entonces, la importancia que tiene la construcción de un ambiente de trabajo sobre la base de la confianza y el respeto mutuo, otorgándole al personal la oportunidad de participar en aquellas decisiones y acuerdos que le incumben directamente.

## **EFICIENCIA**

Es definida como hacer la tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo. Exige concentración, aísla al sujeto de distracciones que percibe como amenazantes. Es por ello, que dentro de este esquema, el comportamiento es en gran medida, el resultado del pensamiento del profesor: de sus conocimientos, de sus estrategias para procesar la información y utilizarla en la resolución de problemas, de sus actitudes y disposiciones personales, por tanto, la base de la eficacia docente va más allá del comportamiento o estilo docente adoptado, ya que, es el pensamiento del profesor el que puede actuar de acuerdo a las exigencias de la racionalidad tecnológica, el que puede conocer y diagnosticar una situación peculiar, elaborar estrategias y contrastar su eficacia.

Se puede decir entonces, que eficiencia es incidentes en el desempeño profesional del profesor aún se mantiene vigente, por cuanto, no ha sido posible la fijación de los criterios lo suficientemente válidos que garanticen una evaluación certera y objetiva del rendimiento del docente. Según Romero (2004), la eficiencia “es como hacer la tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo”. El individuo eficiente se establece metas y cuestiona su accesibilidad, diseña metas para alcanzarlas, se autoevalúa, obtiene resultados para determinar su calidad asumiendo la responsabilidad de los mismos.

En el mismo orden, según Robbins (2006), señala que la eficiencia exige concentración y se aísla de distracciones percibidas como amenazantes. Cuando se está ejecutando algo, con un elevado grado de concentración, se percibe como inoportuna cualquier distracción”. Por tal motivo, en continuidad con ese criterio, pensar en términos de eficiencia, se refiere a prever en el uso de los recursos y la

valoración de los mismos, así como la evaluación del tiempo en la obtención de los resultados.

Confrontando los autores que sustentaron la dimensión eficiencia, afirman que la eficiencia de los gerentes educativo, se logra planificando, organizando todo lo que se desea hacer en un tiempo corto. Además, debe poseer características de urgencia debido a las exigencias de la globalización, como el comportamiento, el resultado del pensamiento, de los conocimientos, de las estrategias para procesar la información, utilizándola en la resolución de problemas, de actitudes y disposiciones personales.

### **FIJACIÓN DE METAS SUSCEPTIBLES DE ALCANZAR.**

El individuo eficiente se establece metas, cuestiona su accesibilidad, diseña metas para alcanza, se autoevalúa, obtiene resultados, determina su calidad y asume la responsabilidad de los mismos, lo cual le permite mejorar su desempeño. La meta que activa y mantiene el comportamiento, es interior e intrínseca. Estas metas representan necesidades inherentes a la construcción que la persona ha hecho de la situación. Debe ser construida con significados personales para ella, ser metas controlables y de superación personal.

Cabe destacar que la teoría del establecimiento de metas por Álvarez (2001), quien plantea que las metas del individuo influyen en la conducta. De igual forma, las metas de las tareas son estimulantes o retadoras, tienen como resultado, más altos niveles de desempeño que las tareas fáciles o rutinarias. Cuanto más específica sea la meta, mejor será el nivel de desempeño en el individuo. Las metas de dificultad moderadamente altas (difíciles, pero alcanzables), son las más apropiadas para mantener consistentemente la conducta del individuo en dirección de los objetivos que se ha establecido. El grado de compromiso inicialmente asumido para el logro de las metas, también determina el mantenimiento de la conducta motivada.

### **UTILIZACIÓN DE TIEMPO.**

La utilización del tiempo se considera como uno de los principales puntos de partida hacia la eficacia. Cuando en el ser humano organiza la utilización del tiempo se produce en él un mejor desarrollo de las actividades, la cual se traduce en una conducta dirigida hacia un objetivo para satisfacerla, lo que genera los elementos principales del concepto de motivación. Cuando el docente planifica su jornada laboral asegura la eficacia del uso positivo del tiempo, lo cual permite priorizar las actividades o estrategias pedagógicas más apropiadas en el proceso de enseñanza aprendizaje logrando mayor efectividad en el trabajo escolar. Las intencionalidades pedagógicas ayudan a proyectar diferentes rutinas formativas necesarias para sistematizar los aprendizajes en el quehacer diario, donde el docente y los estudiantes interactúen al ritmo con que se producen los conocimientos.

Para Romero (1999), el compromiso de la tarea está relacionado con la responsabilidad y el tiempo, el cual depende del nivel de excelencia establecido para las metas. Si el nivel ha sido bajo, los resultados logrados no poseerán propiedades energizantes elevadas y si el nivel ha sido demasiado alto, prácticamente imposible de alcanzar, igualmente los resultados no serán útiles para la iniciación de nuevas conductas. Al igual, cuando la meta ha sido de dificultad de moderada, hacia alta, difícil pero alcanzable, los resultados son energizantes, por tal motivo, hay que planificar la ejecución de esas metas considerando el tiempo en que se quiere lograr para dar eficiencia al trabajo realizado.

En otro orden de idea señala Ortega, A. S (2007), que “el tiempo es un recurso educativo que debe ser gestionado”. Sin embargo, en la enseñanza se pierden y se desaprovechan muchos momentos. Es necesario planificar y organizar eficazmente los tiempos, en las aulas de clases, reduciendo su pérdida y evitando la rutina. Por lo cual se debe definir claramente las actividades a desarrollar en la clase, los métodos y las estrategias de aprendizajes más idóneos para su grupo durante la estadía del niño en el aula tomando en cuenta sus intereses y necesidades. Es tarea primordial del docente innovador administrar bien su tiempo de trabajo en cada actividades buscando siempre tener el control del grupo de estudiante a su cargo.

### **AUTOEVALUACIÓN.**

La evaluación no escapa a esta visión de novedad y cae fácilmente en el mundo actual. El fenómeno de la evaluación conlleva dos características novedosas: la primera, el reconocimiento de su antigüedad, es tan antigua como el hombre; la segunda, la doble articulación de su naturaleza externa e interna. Lo nuevo en la evaluación está en asumir esta complejidad: primero como fenómeno humano y segundo como procedimientos para corregir la unilateralidad inherente a la condición humana.

Para tal efecto, se requiere de un docente crítico que promueva la reflexión y la criticidad constructiva entre sus alumnos, involucrándolos en el proceso de evaluación para que ellos aprendan a regular sus propios procesos de aprendizajes para el docente promueva desde el aula la autoevaluación que de acuerdo a Secretaria de Educación Pública (2011), es la evaluación que realiza el propio alumno de sus producciones y procesos de aprendizajes de esta manera conoce y valora sus actuaciones para mejorar su desempeño. (p.31).

La autoevaluación surge como una de las propuestas innovadoras acorde a unos valores democráticos que exige de un alto grado de confianza del profesor y de responsabilidad del estudiante, así como de establecer unos criterios diseñados y negociados conjuntamente con ellos.

Desde este enfoque formativo para poner en práctica la autoevaluación es necesario brindar a los estudiantes criterios claros y precisos que se debe aplicar durante el proceso de manera que esta se convierta en una experiencia constructiva y no la emisión de juicios sin fundamento. Para evitar que la autoevaluación genere entre los estudiantes desconfianza e inseguridad, el maestro debe ayudar a potenciar en ellos sus capacidades intrapersonales como: el autoconocimiento, el autocontrol y la autoestima. Exhibiendo en el aula una experiencia de libertad y responsabilidad en la interacción alumnos, docente y directivo.

El enfoque formativo de la autoevaluación para Secretaria de Educación Pública (2011), permite al docente “realizar un seguimiento sistemático del aprendizaje de los alumnos a partir de la recolección de evidencias relacionada con su desempeño”. (p.48). Por lo tanto, es indispensable que los docentes asuman la autoevaluación desde la pedagogía crítica, incentivando el compromiso responsable en los estudiantes con respecto a sus trabajos y los resultados. Para que ellos sean capaces de autoevaluarse de una manera justa y responsable, debemos conocer dicho proceso desde la práctica para después educar en la justicia y en la igualdad de oportunidades.

## **METODOLOGÍA DE ESTUDIO**

Esta investigación es de tipo descriptiva correlacional, enmarcada en el enfoque positivista utilizando para el estudio el análisis estadístico cuantitativo, por medio del proceso de recolección de datos de los sujetos encuestados para medir la relación de las variables estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas del municipio Miranda estado Zulia, con sus respectivas dimensiones e indicadores. Con respecto al diseño es no experimental transversal de campo.

La población objeto de estudio está constituida 90 docentes y 9 directivos de las escuelas del municipio Miranda estado Zulia. Se tomó aplicando un censo poblacional ya que la cantidad finita de ello así lo posibilita. Para la recolección de los datos se diseñaron 2 instrumentos tipo cuestionario conformado por 36 ítems. Los mismo poseen alternativas de respuestas tipo Likert (siempre, casi siempre, algunas veces y nunca).

El tratamiento estadístico empleado para analizar los resultados en la investigación fue de tipo descriptivo mediante la aplicación de pruebas estadísticas como distribución de frecuencia porcentual %. Con el propósito de determinar la relación entre el estilo gerencial y la motivación laboral en las instituciones objeto de estudio se realizó una prueba de correlación de Pearson y la aplicación del programa estadístico SPSS v. 12.0. Arrojando un coeficiente de correlación de Pearson de 0.133 a un nivel de significancia de 0.00. Como se muestra en la tabla N° 5.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los resultados del estudio. El comportamiento del variable estilo gerencial y su análisis de acuerdo con cada dimensión. En las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, el cual fue suministrado a los directores y docentes de las escuelas básicas nacionales de la parroquia Altigracia municipio Miranda, para dar repuesta al primer objetivo específico dirigido a identificar los tipos de estilo gerencial directores en las escuelas del municipio Miranda estado Zulia.

**Variable:** Estilo Gerencial

**Dimensión:** Tipos de estilo

**Tabla N° 1:** Tabla general de la dimensión tipos de estilo

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Autócrata	00	00	38.3	42.3	3.3	15.3	58.3	42.3
Demócrata	63.3	71.8	33.3	25.6	3.3	2.5	00	00
Laissez Faire	00	10.9	00	41.4	100	40.2	00	6.9
Visionario	00	00	28.3	46.2	10.0	5.1	61.6	51.2
Empowerment	00	00	36.6	17.9	15.0	6.3	48.3	75.6
Promedio	12.6	16.5	27.3	34.6	26.3	13.8	33.6	35.2
Porcentaje	14.5 %		30.9%		20.0%		34.4%	

**Fuente:** Alvarado, Quero y Bolívar (2012)

El comportamiento de la dimensión tipos de estilo se posesionó de un 34.4 %, los directores y docentes de las escuelas del Municipio Miranda estado Zulia, opinan que nunca, el 30.9 % casi siempre, el 20.0 % casi nunca y el 14.5 % siempre. Hecho que indica que la población estudiada medianamente identifica los tipos de estilo gerencial visionario, empowerment y el autócrata.

Según Senge (2006), “el gerente es la persona inteligente con profundos conocimientos de la materia donde debe ejercer el estilo gerencial con sólida confianza en sí mismo. Individuo que bajo su actuación es capaz de dirigir a un grupo de sujetos hacia determinadas metas” (p. 36). En este sentido, la misión básica de todo Gerente es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas.

Para dar respuestas al segundo objetivo específico de la investigación, dirigido a describir la experticia de la motivación laboral en las escuelas del Municipio Miranda del estado Zulia.

**Variable:** Motivación laboral

**Dimensión:** Experticia

**Tabla Nº 2:** Tabla general de la dimensión experticia

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Conocimiento profundo	00	2.5	30.0	25.0	70.0	66.6	00	00
Aplicación del conocimiento	00	00	31.6	32.0	00	1.2	68.3	66.6
Dominio del área específica	00	00	43.3	42.3	00	2.5	56.6	55.1
Autorrealizac.	10.0	17.3	55.0	51.9	20.0	15.4	15.0	15.3
Promedio	2.5	4.9	39.9	37.8	22.5	21.4	34.9	34.2
Porcentaje	3.7%		38.8%		21.9%		34.5%	

**Fuente:** Alvarado, Quero y Bolívar (2012)

El análisis de la dimensión experticia arrojó el siguiente resultado: el 38.8 % casi siempre los directores y docentes de las escuelas del Municipio Miranda estado Zulia, el 34.5 % nunca, el 21.9 % casi nunca y el 3.7 % siempre. Resultados que indican que la población estudiada medianamente describen la experticia de la motivación laboral, adquiriendo un dominio del área específica.

El dominio de las áreas específicas según Charria, O. V; Sarsosa, P. K; Uribe, R. A; López, L, C y Arenas, O, F. (2011) “son aquellas que permiten al individuo desempeñarse en las actividades propias de su profesión y se relacionan con un conocimiento técnico y especializado”.

Para dar respuesta a la formulación del tercer objetivo específico, se elaboró una tabla dirigida a establecer la eficiencia de la motivación laboral de las escuelas del municipio Miranda estado Zulia. Donde se proyectan los indicadores que la conforman.

**Variable:** Motivación laboral

**Dimensión:** Eficiencia

**Tabla Nº 3:** Tabla general de la dimensión eficiencia

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Casi nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Fijación de metas	00	10.9	00	41.4	100	40.2	00	6.9
Utilización del tiempo	63.3	71.8	33.3	25.6	3.3	2.5	00	00
Autoevaluación	10.0	17.3	55.0	51.9	20.0	15.4	15.0	15.3
Promedio	24.4	33.3	29.4	39.6	41.1	19.3	5.0	7.4
Porcentaje	28.8%		23.0%		30.2%		18%	

**Fuente:** Alvarado, Quero y Bolívar (2012)

El análisis de la dimensión eficiencia arrojó el siguiente resultado: el 30.2 % casi nunca los directores y docentes de las escuelas del Municipio Miranda estado Zulia, el 28.8 % siempre, el 23.0 % casi siempre y el 18 % nunca. Resultados que indican que la población estudiada medianamente establecen la eficiencia de la motivación laboral para fijar metas institucionales.

Según Romero (2004), la eficiencia “es como hacer la tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo”. El individuo eficiente se establece metas y cuestiona su accesibilidad, diseña metas para alcanzarlas, se autoevalúa, obtiene resultados para determinar su calidad asumiendo la responsabilidad de los mismos. Por otra parte Álvarez (2001), plantea que las metas del individuo influyen en la conducta. De igual forma, las metas de las tareas son estimulantes o retadoras, tienen como resultado, más altos niveles de desempeño que las tareas fáciles o rutinarias. Cuanto más específica sea la meta, mejor será el nivel de desempeño en el individuo.

**Tabla Nº 4:** Tabla general de la variable motivación laboral

Dimensión	Siempre		Casi siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Experticia	3.7		38.8		21.9		34.5	
Eficiencia	28.8		23.0		30.2		6.2	
Promedio	16.2%		30.9%		26.0%		26.9%	

**Fuente:** Alvarado, Quero y Bolívar (2012)

El análisis de la variable motivación laboral arrojó el siguiente resultado: el 30.9 % casi siempre los directores y docentes de las escuelas del Municipio Miranda estado Zulia, el 26.0 % casi nunca, el 26.9 % nunca y el 16.2 % siempre. Resultados que indican que la población estudiada medianamente describe y establece la motivación laboral, relacionada con la dimensión experticia.

Asimismo, Chiavenato (2010), define la motivación como “la fuerza que impulsa al individuo a satisfacer la necesidad”, y una necesidad la define como una carencia o falta de algo. También se hace referencia al ciclo de motivación explicando que el ser humano se caracteriza por estar en un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad. La experticia para el mismo autor la define como “el conocimiento profundo que le va a permitir expresar una idea importante para ser desarrollada posteriormente causando la satisfacción por haber ampliado su capacidad intelectual a través de la búsqueda de información para mejorar la labor gerencial”

Finalmente, en la tabla Nº 5 se muestra los resultados de la correlación entre las variables objeto de estudio y se le da respuesta al último objetivo específico de esta investigación. Para relacionar el estilo y la motivación laboral en las escuelas

del municipio Miranda Estado Zulia.

**TABLA Nº 5:** Correlación entre el estilo gerencial y la motivación laboral

	Estilo gerencial
Motivación laboral	0.133*
Sig.	0.000
N	99

\* La correlación es significativa al nivel 0.00 (bilateral)

Para determinar la relación entre el estilo gerencial y la motivación laboral, se realizó la prueba del coeficiente de correlación de Pearson cuyo valor detectó una relación muy baja, positiva y estadísticamente significativa a nivel 0,000 entre las variables, significando con ello que el estilo gerencial ejercido por los directivos se relaciona de forma muy baja con la motivación laboral.

## **CONCLUSIONES.**

En relación con el objetivo específico identificar el estilo gerencial en las escuelas del municipio Miranda estado Zulia, se concluyó que la población estudiada, nunca identifica los tipos de estilo gerencial de los directores.

Asimismo, en cuanto al objetivo describir la experticia de la motivación laboral en las escuelas del municipio Miranda estado Zulia, los resultados indican que la población estudiada, casi siempre describen la experticia de la motivación laboral adquiriendo un dominio del área específica.

Por otro lado, al establecer la eficiencia de la motivación laboral en las escuelas del municipio Miranda estado Zulia, se concluye que la población estudiada, medianamente establecen la eficiencia de la motivación laboral para fijar metas institucionales.

En referencia con a la variable motivación laboral en las escuelas del Municipio Miranda estado Zulia, se concluyó que la población estudiada medianamente describe y establece la motivación laboral, relacionada con la dimensión experticia.

Por último, al relacionar el Estilo Gerencial y la Motivación Laboral en las escuelas del municipio Miranda estado Zulia, se determinó una relación muy baja, positiva y estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que el estilo gerencial ejercido por los directivos se relaciona de forma muy baja con la motivación laboral.

## **RECOMENDACIONES**

Se cree pertinente la divulgación de los valores obtenidos en esta investigación; difundiendo en foros, talleres y charlas que permitan asumir estrategias como

alternativas para ir obteniendo cada vez más instituciones con funcionamiento efectivo, producto de la gestión desarrollada por sus directivos, por el rendimiento de sus docentes y personal en general.

Sugerir que el Ministerio del Poder Popular para la Educación implemente mecanismos que permitan hacer llegar a todos los niveles educativos, nuevas técnicas gerenciales que ofrezcan una gestión administrativa eficaz, en la marcha para el buen funcionamiento de las instituciones educativas.

Revisar permanentemente las acciones de los directivos, supervisándolos y evaluándolos de manera de asegurar el aprovechamiento óptimo de los recursos, tanto humanos como materiales de las instituciones educativas a nivel nacional.

Con el propósito de profundizar cada vez más en la formación y desarrollo gerencial para brindar más opciones que fortalezcan los conocimientos, habilidades y actitudes propias para liderar, es importante que los gerentes educativos asuman el compromiso para capacitarse en cuanto a los procesos administrativos, pedagógicos y comunitarios.

## **REFERENCIAS.**

Álvarez, S. (2001), Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. España. Editorial Mc Graw Hill. Profesional.

Aristizábal, M. (2006). La categoría "saber pedagógico": Una estrategia metodológica para estudiar la relación pedagogía, currículo y didáctica. Revista Itinerantes, 4, 43-48. Recuperado en: <http://profesenforma-com.webnode.es/news/rae-lectura-la-categoria-saber-pedagogico-una-estrategia-metodologica-para-estudiar-la-relacion-educacion-pedagogia-y-didactica/>

Bar, G (1999). Perfil y competencias del docente en el contexto institucional educativo. Recuperado en: <http://www.oei.es/de/gb.htm>.

Blake, R. y Mouton, J. (1991). La estrategia para el cambio organizacional. México. Editorial Addison Wesley.

Blanchard, K. (1990). Liderazgo a nivel superior. México. Editorial Pearson Prentice Hall.

Bounds y Woods (1999). Supervisión. México. Editorial Internacional.

Charria, O. V; Sarsosa, P. K; Uribe, R. A; López, L, C y Arenas, O, F. (2011) Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*. 133-165. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>.

Chiavenato, I. (2010). Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas. Quinta edición. México. Editorial McGraw-Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2005). El comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. 10ª. Edición. México. Editorial McGraw-Hill.

- Edwards, V (1990). Los sujetos y la construcción social del conocimiento escolar en primaria: un estudio etnográfico PIIE. Tesis DIE Nro. 4. México: Centro de investigaciones y de estudios avanzados del instituto politécnico nacional.
- Edwards, V. (2005): Las formas de conocimiento en el aula. En: Elsie Rockwell (coord). La escuela cotidiana. México. Fondo de Cultura Económica. Recuperado en: <http://documents.mx/documents/edwards-las-formas-del-conocimiento-en-el-aula-en-la-escuela-cotidiana-rockwell.html>
- Fernández, A. (2000). Influencia de las Motivaciones Sociales en el Desempeño del Personal Docente Ordinario del Instituto Universitario Pedagógico "Monseñor Arias Blanco". Tesis de maestría. Maracaibo.
- Koontz, H. y Weihrich. (2005). Administración: una perspectiva global y empresarial. 12ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Ortega, A. S. (2007). Presentación: la gestión del tiempo escolar. Aula de innovación educativa, (163-164), 36-37. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2320360>.
- Pérez A. (2011). Es posible Educar Hoy en Venezuela: Una Nueva Política Educativa. Caracas. Ediciones San Pablo.
- Reyes, P. (2006). Administración de Personal. México. Editorial Trillas.
- Robbins, S. (2010). Administración. Décima Edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Rojas (2001). Las estrategias gerenciales del director y su relación con el desempeño docente. Tesis de maestría. Universidad Rafael María Baralt. Maracaibo.
- Romero, O. (1999). Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. 3ª Edición. Mérida. Editorial Rogya.
- Russell, A. (2002). El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica. México. Editorial Limusa.
- Secretaría de Educación Pública (2012). El enfoque educativo de la evaluación. Serie herramienta para la evaluación de educación básica. Recuperado de [http://www.curriculobasica.sep.gob.mx/images/PDF/herramientas\\_evaluar/C1WEB.pdf](http://www.curriculobasica.sep.gob.mx/images/PDF/herramientas_evaluar/C1WEB.pdf).
- Senge, P. (2006). La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos Aire. Editorial: Granica.