



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSGRADO

www.bdigital.ula.ve

**LIDERAZGO MOTIVACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Autora: Ana Carrero
Tutor: Msc. Juan Méndez

Tovar, Mayo de 2018

C.C.Reconocimiento



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSGRADO

**LIDERAZGO MOTIVACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Caso de estudio: Coordinación del Programa Nacional de Formación en
Contaduría Pública de la Universidad Politécnica Territorial del estado
Mérida “kleber Ramírez” núcleo Valle del Mocotíes**

**Memoria de Grado como requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientíae en Administración Educacional**

Autora: Ana Carrero

Tutor: Msc. Juan Méndez

Tovar, Mayo de 2018

A Dios Todo Poderoso

A mis hijos Sofía Isabella y José David

En sus manos está el futuro de Venezuela, luchan por ella.....!

A mi esposo, ejemplo de constancia y dedicación...

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

El éxito de una meta sólo se logra con el apoyo de personas que en el momento adecuado dan su consejo, aporte, ayuda, comprensión o simplemente un breve aliento que motivan a continuar.

Agradezco a Dios Todo poderoso, a quien siempre le pedí perseverancia, constancia, claridad e inspiración para no desfallecer en esta meta que me tracé y ser merecedora de lograrla.

A mis hijos Sofía Isabella y José David, mis más grandes orgullos, por ellos me he trazado unas cuantas metas y ésta es una de ellas, gracias por apoyarme incondicionalmente; espero algún día reunir los méritos propios para honrosamente ser digna de su orgullo...

A mi esposo y mejor amigo, por su paciencia y apoyo durante todo este trayecto. José tu comprensión y amor nunca me ha dejado desfallecer en los momentos difíciles. Gracias mil gracias.

A mi madre por su apoyo, siempre con una palabra de aliento. Gracias este triunfo también es tuyo.

A mis compañeros de clases, profesores que de uno u otra forma han compartido momentos inolvidables, por sus consejos, colaboración, y por participar en el logro de esta meta.

A Gabriela por su paciencia, colaboración y dedicación, le agradezco por todo su apoyo.

A mi Tutor Prof. Juan Saraúz, por su tiempo, dedicación en esforzarse con sus conocimientos que me nutrieron, en el desarrollo del trabajo. Gracias mil gracias.

A nuestra ilustre Universidad de Los Andes, por darme nuevamente la oportunidad de formar parte de su honroso cuerpo de alumnos, y brindarme la oportunidad de alcanzar otras de mis metas.

INDICE GENERAL

Lista de Cuadros.....	vi
Lista de Gráficos.....	x
Resumen.....	xii
ABSTRAC.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I. EL PROBLEMA.....	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Objetivos de la Investigación.....	9
1.2.1 Objetivos General:.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	9
1.3 Justificación.....	9
1.4 Delimitación del estudio.....	11
II. MARCO TEORICO.....	12
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	12
2.2 Teoría que Sustenta el Estudio	17
2.2.1 Teorías emergentes de liderazgo.....	17
2.2.2 Teoría del liderazgo transaccional.....	18
2.2.3 Teoría del liderazgo transformacional.....	18
2.2.4 Teoría de sustitutos del liderazgo.....	19
2.3 Bases Teóricas.....	20
2.3.1 Liderazgo.....	20

2.3.2	Liderazgo motivacional.....	22
2.3.3	Estilos de Liderazgo.....	23
2.3.4	Motivación.....	32
2.3.4.1	Psicología de la Motivación.....	32
2.3.4.2	Tipo de Motivación.....	34
2.3.5	Reconocimiento laboral.....	35
2.3.6	La autoestima como resorte total de la Motivación.....	35
2.3.7	Toma de Decisiones.....	37
2.3.7.1	Estilo de Toma de Decisiones	38
2.3.8	Técnicas Cualitativas.....	39
2.3.9	Técnica Cuantitativa.....	41
2.3.10	Desarrollo Organizacional.....	42
2.3.11	Cultura Organizacional.....	43
2.3.12	Intervenciones del Desarrollo Organizacional	45
2.3.12.1	Satisfacción Laboral.....	46
2.3.13	Comunicación Asertiva.....	47
2.3.13.1	Relación Interpersonales.....	48
2.3.14	Efectividad Individual.....	49
III.	MARCO METODOLOGICO.....	52
3.1	Naturaleza y Tipos de La Investigación.....	52
3.2	Diseño de la Investigación	53
3.3	Población y Muestra	54
3.3.1	Población.....	54

3.3.2 Muestra.....	55
3.4 Técnicas para la recolección de Información	55
3.4.1 Instrumentos.....	56
3.5 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	56
3.5.1 Validez.....	56
3.5.2 Confiabilidad.....	57
3.6 Técnicas para Analizar los Datos	58
IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	59
4.1 Análisis de los Resultados del Diagnostico	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
4.2 Conclusiones.....	95
4.3 Recomendaciones.....	97
REFERENCIAS.....	98
ANEXOS.....	102
A. Cuestionario de liderazgo motivacional y D.O para los Docentes de P.N.F. C...	103
B. Cuestionario de liderazgo motivacional y desarrollo organizacional para los Coordinadores de P.N.F Contaduría	109
C. Instrumentos de los Expertos.....	114
D. Resultados de Coeficiente de proporción de Rango	137
E. Resultado del afa de Crombach	139
F. Correlación de Variables.....	141

LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
1 Sistema de Variables.....	51
2 Población y muestra.....	55
3 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión de Estilos de liderazgo.....	60
4 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión de Motivación.....	62
5 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión de Motivación.....	63
6 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión Representación por promedio de la dimensión de cultura organizacional.....	64
7 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión Representación por promedio de la dimensión intervención del desarrollo organizacional.....	66
8 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión Representación por promedio de la dimensión Comunicación Asertiva.....	67

9	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión Representación por promedio de la dimensión de efectividad individual.....	68
10	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Estilos de liderazgo.....	70
11	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Motivación.....	72
12	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Toma de decisiones	73
13	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Cultura organizacional.....	74
14	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Intervención del Desarrollo Organizacional	75
15	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Comunicación Asertiva.....	76
16	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Efectividad Individual.....	77

17	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora- Docentes para la dimensión: Estilos de liderazgo.....	78
18	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora- Docentes para la dimensión: Motivación.....	81
19	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora- Docentes para la dimensión: Toma de decisiones	82
20	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora – Docentes para la dimensión: Cultura Organizacional.....	84
21	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora- Docentes para la dimensión: Intervención del Desarrollo Organizacional.....	85
22	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Comunicación Asertiva.....	86
23	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora-Docentes para la dimensión: Efectividad Individual.....	88
24	Instrumento de Variable	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos	p.p
1 Representación por promedio de la dimensión: Estilos de Liderazgo para los docentes	61
2 Representación por promedio de la dimensión: Motivación para los docentes	62
3 Representación por promedio de la dimensión: Toma de Decisiones para los docentes.....	64
4 Representación por promedio de la dimensión: Cultura Organizacional para los docentes.....	65
5 Representación por promedio de la dimensión: Intervención del Desarrollo organizacional para los docentes.....	66
6 Representación por promedio de la dimensión: Comunicación Asertiva para los docentes	67
7 Representación por promedio de la dimensión: Efectividad Individual para los docentes.....	68
8 Representación por promedio de la dimensión: Estilos de Liderazgo para la coordinadora	71
9 Representación por promedio de la dimensión: Motivación para la coordinadora	72

10	Representación por promedio de la dimensión: Toma de Decisiones para la coordinadora	73
11	Representación por promedio de la dimensión: Cultura Organizacional para la coordinadora	74
12	Representación por promedio de la dimensión: Intervención del Desarrollo organizacional para la coordinadora.....	75
13	Representación por promedio de la dimensión: Comunicación Asertiva para la coordinadora	76
14	Representación por promedio de la dimensión: Efectividad Individual para la coordinadora	77
15	Representación por promedio de la dimensión: Estilos de liderazgo para la coordinadora – docentes.....	79
16	Representación por promedio de la dimensión: Motivación para la coordinadora- docentes	81
17	Representación por promedio de la dimensión: Toma de Decisiones para la coordinadora- docentes	83
18	Representación por promedio de la dimensión: Cultura Organizacional para la coordinadora-docentes.....	84
19	Representación por promedio de la dimensión: Intervención del Desarrollo organizacional para la coordinadora-docentes.....	85

20	Representación por promedio de la dimensión: Comunicación Asertiva para la coordinadora- docentes	87
21	Representación por promedio de la dimensión: Efectividad Individual para la coordinadora- docentes.....	88
22	Correlación de las variables en estudio.....	91

www.bdigital.ula.ve

Universidad de los Andes
Núcleo Valle del Mocotíes
Maestría de Administración Educativa

COMISIÓN DE MEMORIA DE GRADO

Título de la Memoria de Grado: LIDERAZGO MOTIVACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
Autora: Ana Isabel Carrero Mercado	Tutor: Msc. Juan Méndez Saraúz
Jurados sugerido por la Comisión:	Fecha: Mérida, Mayo de 2018
Resumen	
<p>El propósito del estudio será evaluar el Liderazgo Motivacional para el fortalecimiento del Desarrollo organizacional del PNFC de la UPTM “Kleber Ramírez” nucleó valle del mocoties. Es de naturaleza Cuantitativa, de tipo descriptivo - estadístico, bajo la modalidad de campo de diseño no experimental transaccional. La muestra estuvo seleccionada por los veinte (20) docentes que integran el PNF en contaduría pública de la UPTM “Kleber Ramírez” nucleó valle del mocoties. Se utilizara como instrumento el cuestionario con escalamiento tipo Lickert de 37 ítems, el cual se validara mediante consulta a expertos y su confiabilidad siendo esta satisfactoria según la fórmula de Alfa de Cronbach dando como resultado 0,85. Los resultados evidenciaron que existe un impacto positivo, por lo que arrojó un resultado de 0,22, utilizando el modelo de Pearson, en el desarrollo organizacional en relación al liderazgo motivacional en la coordinación del Programa Nacional de Formación en contaduría pública, esto conlleva a no contar con un desarrollo organizacional eficiente, capaz de resolver los conflictos laborables en la organización. Por otro lado revela la desmotivación de los docentes en el cumplimiento de sus labores a nivel emocional y profesional.</p>	
Palabras clave: liderazgo motivacional, desarrollo organizacional, fortaleza	

University of the Andes
Valle del Mocotíes Nucleus
Master of Educational Administration

GRADE MEMORY COMMISSION

Title of the Degree Report: MOTIVATIONAL LEADERSHIP FOR THE STRENGTHENING OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.	
Author: Ana Isabel Carrero Mercado	Tutor: Msc. Juan Méndez Saraúz
Juries suggested by the Commission:	Date: Merida, May 2018
Summary	
<p>The purpose of the study will be to evaluate the Motivational Leadership for the strengthening of the organizational development of the PNFC of the UPTM "Kleber Ramírez" núcleo valle del mocoties. It is Quantitative in nature, of a descriptive - statistical nature, under the modality of non - experimental transactional design field. The sample was selected by the twenty (20) teachers that make up the PNF in public accounting of the UPTM "Kleber Ramírez" nucleó valley of the mocoties. The questionnaire with 37-item Lickert type scaling will be used as an instrument, which will be validated by consulting experts and its reliability being satisfactory according to the Cronbach's Alpha formula, resulting in 0.85. The results showed that there is a positive impact , for which he gave a result of 0.22, using the Pearson model, in organizational development in relation to motivational leadership in the coordination of the National Training Program in public accounting, this leads to not having an efficient organizational development, able to resolve work conflicts in the organization. On the other hand, it reveals the demotivation of teachers in the fulfillment of their work at an emotional and professional level.</p>	
Keywords: motivational leadership, organizational development, strengthens	

INTRODUCCIÓN

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno organizacional demanda de los líderes. A los líderes del Siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las organizaciones modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos.

El liderazgo hoy en día es un tema crucial en donde las fronteras se han abierto al espacio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más emprendedoras, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí, de los principales problemas que presentan en la influencia de la gestión del liderazgo en el desarrollo organizacional de las pequeñas hasta las más grandes organizaciones públicas y privadas es en que en su gran mayoría son informales debido a que sus líderes no aplican las herramientas necesarias para poder resolver los problemas que puedan surgir y esto afecta al desarrollo organizacional de las mismas.

De allí en poder solucionar los problemas que traerá como consecuencia la ausencia de una adecuada administración y así enfrentar conflictos humanos, tecnológicos, entre otros, de esta manera se evaluará el impacto positivo o negativo que tiene la gestión de liderazgo motivacional como herramienta clave en el desarrollo organizacional de ellas.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional, existe una

delgada línea entre la definición de desarrollo de liderazgo y desarrollo del líder. El desarrollo del liderazgo es el ámbito de la enseñanza de las cualidades del liderazgo a alguien, sin importar que vaya utilizar actualmente las habilidades aprendidas en una posición de liderazgo. Esto involucra la enseñanza de habilidades para la comunicación, y la habilidad de motivar a los individuos a través de una influencia social positiva. El desarrollo del liderazgo, logra que los potenciales líderes sepan cómo y cuándo liderar. Este proceso enseña cuando ser un líder y cuando un seguidor, como liderar con el ejemplo y las dinámicas de ser un líder dentro de un grupo.

El desarrollo del liderazgo se realiza para personas que ocupan numerosas posiciones. Desde jefes, hasta Gerentes y Directores, supervisores, encargados de dirigir cualquier tipo de organización. Son personas que han ascendido por ser competentes en lo técnico pero que a la hora de manejar grupos o colaborar en el desarrollo de sus equipos, la empresa presenta carencias en la formación de estas habilidades y destrezas de su personal. Estas habilidades están relacionadas con el manejo y desarrollo de personas. Entre otras dimensiones el desarrollo organizacional del liderazgo motivacional involucra temas como estilos de liderazgo, motivación, comunicación efectiva, satisfacción laboral, cultura organizacional, intervenciones en los procesos organizacionales, entre otras.

El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en

el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

De allí el origen de esta investigación ya que se plantea como objetivo fundamental diagnosticar las necesidades de conocer el impacto que tiene el liderazgo motivacional en el fortalecimiento del desarrollo organizacional en el PNF de contaduría pública de la universidad politécnica Kleber Ramírez núcleo valle del mocotíes y la influencia de sus actividades laborales en la mejora de la calidad organizativa de la coordinación y de la de la universidad politécnica Kleber Ramírez núcleo valle del mocotíes, estado Mérida. Enmarcando el estudio dentro del paradigma positivista.

En este sentido, Ander (2004), refiere “el postulado básico del positivismo rechaza toda proposición cuyo contenido no tenga correspondencia con hechos constatados, por tanto solo se puede investigar lo accesible, lo dado en la experiencia” (p.159). Por ende, la investigación se desarrollara en cuatro (04) capítulos estructurados de la siguiente manera

Capítulo I, hace referencia al planteamiento y formulación del problema, objetivos justificación y delimitación del estudio. Capítulo II, es el marco teórico que contiene los antecedentes de investigación, las bases teóricas y la operacionalización de variables. Capítulo III, refiere a la metodología que se va a emplear y comprende el tipo y diseño de investigación, la población, muestra, técnicas para la recolección de información y las técnicas para analizar los datos. Capítulo IV, se presentaran los resultados obtenidos del estudio con su respectivo análisis e interpretación. Finalmente se sustenta el estudio con las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La sociedad postmoderna ha experimentado grandes cambios en el ámbito político, social, tecnológico y económico, en la que las organizaciones están inmersas, buscando mejorar en la práctica su funcionamiento. Hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas entre las que se destacan la efectividad, la eficiencia y su rentabilidad; a los retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de la demanda cambiante de las personas que laboran en ella. El éxito ellas, está en el empeño de producir más cultura organizacional, buscando ser saludables y viables en el mundo actual es una tarea preocupante, competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

Por lo tanto, el liderazgo motivacional es un medio importante para apuntalar al desarrollo organizacional, que ha decir de Romero (1999), el liderazgo motivacional es: “la influencia que unas personas ejercen sobre otras basadas en característica personales estimuladoras del crecimiento de los demás” (p.33) La motivación del poder interior se expresa en términos de manejo eficiente de su comportamiento emocional (autocontrol) y de su desenvolvimiento en el manejo de situaciones adversas.

Esta afirmación del autor señala el dominio que tiene el líder sobre las personas que hacen las organizaciones donde se plantea nuevos retos a quienes pretenden asumir su conducción. Esos retos implican una visión compartida, generar entusiasmo, compromiso y comunicación efectiva, utilizar eficientemente los métodos y estrategias de motivación para ofrecer

soluciones y repuestas a la demanda cada vez mayores del mercado global y competitivo de hoy.

La influencia ejercida por el líder sobre los trabajadores para orientar su comportamiento hacia el logro de los objetivos y metas de la organización es conocida como liderazgo. De acuerdo a este argumento es importante concebir el liderazgo desde una óptica más amplia, que salga de la estructura del control absoluto, influenciado por costumbres y vicios para lograr metas, un liderazgo que lleve consigo la posibilidad de fortalecer el desarrollo organizacional siendo un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad. Para Beckhard. (2004) el desarrollo organizacional la define como:

Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta (p.52).

El autor señala la relación que existe en el comportamiento del individuo dentro de las organizaciones que mejora el desarrollo organizacional y es esta conducta que hace el éxito en las mismas, además ayuda a fluir con eficiencia la planificación de los procesos administrativos, las relaciones interpersonales, que van a servir de base para lograr la efectividad y hacer más ameno el ambiente de trabajo.

El desarrollo organizacional, se apasiona al desarrollo de los individuos dentro de la organización, alcanzando las metas y los propósitos de ella, al mismo tiempo se promueve los valores humanos ya que el DO canaliza la inteligencia, experiencia y la creatividad para que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio. En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza (2000): cuando plantea:

Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades que técnicamente están en continuo avance y capacitación. (p.163).

Esto implica estar dispuestos aceptar cambios laborales que beneficien al personal de la organización, a no tener resistencia al cambio, sino por lo contrario asumir nuevos desafíos, responsabilidades en lo personal y para la organización, a rediseñar tareas de trabajo, actuando con madurez en la resolución de conflictos, formulación y ejecución de estrategias, y otros aspectos similares que se ven inmersos en los nuevos cambios que enfrenta la sociedad.

Los tiempos de cambios rápidos y adaptación exigente por nuestra sociedad, las personas deben mostrar transparencia y confianza que fomente las relaciones con los demás, siendo la auténtica clave del trabajo en equipo, y constituye la fórmula natural que los seres humanos empleamos para superar la incertidumbre frente a un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivos, la forma como respondan a estos aspectos determinará, si la organización en su esencia y existencia puede salir airoso en el curso del tiempo.

De allí que, las organizaciones logran competir ante los exigentes cambios una vez que puedan detectar a tiempo los factores externos como lo son: factores educacionales, sociales, culturales, económicos, políticos, tecnológicos, y los internos como son: los objetivos, las políticas, la tecnología y las funciones del trabajador dentro de la organización, estos factores impulsan al cambio en la actualidad. En el cual se propende por una organización que aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos.

En este contexto, la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez” núcleo valle del mocoties, es una institución educativa a nivel superior por la formación de un nuevo profesional con

actitudes acordes a la nueva ética socialista, donde resalten los valores de convivencia, su visión es ser una institución de educación superior líder en la formación de recursos humanos altamente competitivos, signados por la excelencia, creatividad, innovación y ética profesional, que contribuyan al desarrollo sustentable del país, corresponsabilidad, respeto a los derechos humanos, democracia participativa y protagónica, solidaridad, equidad e inclusión social.

En efecto partiendo de un diagnóstico del área de conocimiento relacionada con la actuación del cada Programa Nacional de Formación que se imparte en ella. Además se cuenta con un recurso humano con alto potencial para desarrollar un trabajo eficiente y cumplir con sus funciones.

En la actualidad existen problemas de carácter salarial, beneficios colectivos, falta de comunicación entre algunos Coordinadores de los Programas Nacional de Formación y su equipo de trabajo, siendo este el cuerpo de profesores que conforman cada coordinación, para el caso en estudio se toma a la coordinación del Programa Nacional Formación de Contaduría Pública ya que se viene observando desde hace algún tiempo que hay apatía y desmotivación por parte del grupo de profesores hacia la coordinación, en qué sentido que no existe una comunicación efectiva y por ende el ambiente de trabajo no es el más idóneo, entonces se juega la buena gestión de la misma coordinación.

Como puede observarse de esta manera presenta los siguientes síntomas: a) una desmotivación en el desempeño laboral por parte de los docentes del PNF b) alta apatía en participar en las actividades integrales de la universidad c) descontento en la toma de decisiones de la coordinación del Programa de Formación en Contaduría Pública, que inciden el desempeño laboral dentro de la institución.

Antes la situación planteada también es de resaltar que el liderazgo de la coordinación no es el más idóneo por el hecho que no se cuenta con las características que debe de tener un líder, entre estas podemos mencionar:

carismático, flexible, ser auténtico, tener una aptitud optimista, trabajo en equipo, entre otras, todo esto arrojan las causas del presente estudio.

Los docentes que forman parte de esta coordinación muestran conductas que se pueden ser originados por el bajo nivel motivacional en la que se encuentran, conductas que llevan a generar esta investigación. El poco sentido de pertinencia con la institución, es decir solo se limitan a cumplir con sus horas de clase, pero no participan en actividades programadas por la institución, el muy poco trato con los docentes, por no decir casi nulo. Esto conlleva a no trabajar con gusto, al no sentir que no es tomado en cuenta en dar opiniones que pueden ser valiosas para la coordinación.

Estas conductas manifestadas por el personal docente hacia la coordinación referente al desempeño de sus funciones, pudiera tener sus causas en que no se observa un liderazgo motivacional que fortalezcan el desarrollo organizacional, que contribuyan de manera directa en la superación de esta situación planteada anteriormente (a) falta de confianza en la coordinación, (b) falta de apoyo en la coordinación (c) mal ambiente de trabajo d) la falta de futuro laboral e) mala comunicación esto hace que surjan Consecuencias como (a) alta apatía de participación de los docentes. (b) desmotivación en el cumplimiento de sus actividades. (c) la comunicación no es efectiva. d) conflictos laborales. e) incumplimiento de órdenes. Ante la problemática descrita se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cómo influye el liderazgo motivacional en los docentes del PNF en contaduría pública en la universidad territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez” núcleo valle del Mocoties?

¿Cuáles acciones motivacionales se practican desde la coordinación del PNF en Contaduría Pública en la universidad territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez” núcleo valle del Mocoties que influyan en los docentes?

¿Conocerán los docentes del PNF en contaduría pública el impacto que tiene el desarrollo organizacional en el mejoramiento del ambiente de trabajo en la coordinación?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 General:

Evaluar el Liderazgo Motivacional para el fortalecimiento del Desarrollo organizacional del PNFC de la UPTM “Kleber Ramírez” núcleo valle del mocoties, ubicada en Bailadores Municipio Rivas Dávila.

1.2.2 Específicos:

Diagnosticar cómo influye la motivación en los docentes del PNF en Contaduría Pública.

Describir las acciones motivacionales que ponen en práctica en la coordinación del PNF en Contaduría Pública.

Identificar el impacto que tiene el desarrollo organizacional en el ambiente de trabajo en los docentes del PNF en contaduría pública.

1.3 Justificación de la Investigación

Actualmente, las organizaciones se encuentran en constante movimiento marcado por el dinamismo del medio ambiente competitivo impuesto por la sociedad. Para poder lograr la adaptación y ser competitivos, una de las opciones con las que se cuenta es el poder diseñar e implementar políticas de Liderazgo Motivacional para el mejoramiento del Desarrollo Organizacional (DO) integral, el cual supone varias implicaciones, y una de

estas implicaciones que desde el punto de vista particular es de las más importantes se conoce como *“la resistencia al cambio”* que según los estudiosos del tema la caracterizan como un fenómeno psicosocial.

Lograr el cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo.

Si se habla de la administración educativa, se necesita de herramientas claves para alcanzar el éxito dentro de la gerencia, donde el individuo pone de manifiesto los procesos administrativos, sean estos; planificar, organizar, controlar y dirigir siendo este el más importante para el liderazgo dentro de la organización, y el fortalecimiento del desarrollo organizacional, para el caso de estudio se pone en evidencia la ausencia de este proceso porque se ve influenciado por paradigmas errados a la hora de tomar decisiones y trabajar en equipo; tal es el caso de la desmotivación que ha generado la coordinación del PNFC con los docentes que laboran en ella, y esto ha traído descontento que tal es el punto que cada quien trabaja por su cuenta y no existe un ambiente ameno en el lugar de trabajo.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se justifica por cuanto genera conocimiento al investigador en relación al liderazgo motivacional y la importancia que tiene para el desarrollo organizacional en la institución, además permite que a futuro se realicen investigaciones de estos temas que son clave para alcanzar el éxito en las organizaciones.

Desde el punto de vista institucional, el trabajo se fundamenta en lo establecido en el documento rector de los Programas Nacionales de Formación que está inspirado en el marco de la misión Alma Mater (2008), en el Artículo 4 de esta resolución, se establecen las características de los Programas Nacionales de Formación, entre las que destacan:

La formación humanista...la vinculación con las comunidades y el ejercicio profesional.....la conformación de los ambientes educativos como espacios comunicacionales abiertos.....la participación activa y comprometida del participante en los procesos de creación intelectual y vinculación social....modalidades curriculares flexibles...sistemas de evaluación pertinentes...la promoción, el reconocimiento y la acreditación de experiencias formativas en distintos ámbitos (p.6).

En este sentido, el trabajo sirve de apoyo a los demás PNF de la universidad que alcanzaría un desarrollo organizacional a través de un liderazgo motivacional que cada coordinador manejen eficientemente, brindando satisfacción laboral con su equipo de trabajo y por ende se verá reflejado en la calidad del producto final que en el caso es de formar profesionales capaces de gerencia y tomar decisiones en cualquier ámbito de la sociedad.

Por otro lado desde el punto de vista metodológico la investigación va a estar orientada a un estudio correlacional que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular. Para la investigación se tomará la relación que existe entre el desarrollo organizacional a través del liderazgo motivacional, como política estratégica del mejoramiento organizacional de la Coordinación del PNFC de la UPTM Kleber Ramírez núcleo valle del mocotíes.

1.4 Delimitación, alcance y limitación de la investigación

La presente investigación se llevara a cabo en la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez”. Así mismo, el estudio se desarrollara en un lapso temporal que va comprendido desde febrero del año 2017 hasta abril de 2018 a fin de evaluar a; beneficiando a los 20 docentes que fue la población objeto de estudio. La investigación está enmarcada dentro de las líneas de investigación propuestas por la Universidad de Los Andes.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

El presente capítulo constituye el contexto teórico que fundamenta el desarrollo de la investigación, en atención a la revisión de algunos antecedentes, las bases teóricas referentes Liderazgo Motivacional e al Desarrollo Organizacional en el ámbito de la operacionalización de éstas con sus dimensiones e indicadores. De tal manera, todos los antecedentes transcritos sustentan suficientemente la presente investigación de acuerdo a su dirección y resultados, perfectamente acordes, con este estudio no requieren mayor explicación.

Por una parte, Chávez, Cigüeñas y Muños, (2016), en su trabajo titulado: “La Relación entre los Estilos de Liderazgo y las Actitudes ante el Cambio Organizacional en una Empresa de Servicios”, para optar el título de Magister en Desarrollo Organizacional, en la Universidad del Pacífico -Perú. El presente estudio tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional predominante, así como determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los trabajadores de una empresa peruana del sector servicios.

En ese mismo sentido los autores de la presente investigación diseñaron un estudio de tipo cuantitativo, correlacional y transversal. Participaron 193 colaboradores, quienes respondieron dos instrumentos: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X corta de Bass y Avolio (1997) para la variable estilos de liderazgo, con el que evaluaron a sus

jefes (50 líderes); y la Escala de Actitud ante el Cambio Organizacional de Rabelo *et al.* (2004:9-30) con la que evaluaron su propia actitud ante el cambio organizacional (aceptación, temor y cinismo).

Los hallazgos evidencian que el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el transformacional y la actitud predominante es la aceptación. Asimismo, los resultados muestran que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional; también señalan que el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Por lo tanto, esta investigación se considera un significativo aporte para el presente estudio ya que ofrecen un escenario de actividades desarrolladas en organizaciones de servicios vinculadas a la variable desarrollo organizacional, temática favorable dentro de las organizaciones educativas dado a la intervención del director en las mismas, para garantizar un buen clima laboral, otros de los indicadores inmersos en la variable la cultura organizacional, el cambio y la gestión al conocimiento, y además se determinan estrategias gerenciales de planeación y competencias que van de la mano con la investigación en el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la coordinación del PNF en contaduría Pública.

Dentro de este contexto, Blanco, (2014), en su trabajo titulado: Plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación del gerente de aula, en la universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. La presente investigación centró su interés en proponer un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.

Se presentó metodológicamente enmarcado en un proyecto factible, con diseño de campo a un nivel descriptivo. La muestra estuvo conformada

por dieciocho (18) directivos y docentes a quienes se les aplicó un cuestionario de 18 ítems con varias opciones de respuestas, cuya confiabilidad fue calculada en 0,86.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron debilidades organizacionales relacionadas con el liderazgo ejercido en la institución, que afectan el correcto devenir de quienes hacen vida en la organización, a los procesos de enseñanza y aprendizaje que allí ocurren y por ende, a la participación del gerente educativa en el aula, por lo que se hace viable la aplicación de la propuesta de un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula en la institución.

Por tanto, la investigación efectuada por Blanco, guardan relación con este estudio porque ambas estudian la importancia del liderazgo participativo de los docentes dentro del cual se encuentra las relaciones interpersonales como la columna vertebral, siendo la Coordinación quien requiere de estrategias que le permita optimizarlas con la finalidad de elevar la calidad organizacional.

Por su parte, Ochoa, (2013) en su trabajo titulado Comunicación Gerencial como base fundamental del Desarrollo Organizacional en El Centro de Educación Inicial Nacional “Los Pinos” en Tinaquillo Estado Cojedes. La presente investigación para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, tuvo como objetivo proponer un plan de comunicación como base fundamental en el desarrollo organizacional del Centro de Educación Inicial Nacional —Los Pinos|| en Tinaquillo estado Cojedes.

Se realizó la investigación bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo de una investigación de campo de diseño documental no experimental. Siendo la población de trece individuos, un gerente y doce docentes, la muestra fue la censal, es decir, igual a la población; trece individuos. Las técnicas utilizadas: la observación y la encuesta, los

instrumentos la guía de observación y el cuestionario, éste se estructuró en la escala de tipo Lickert con cinco (5) alternativas con veintisiete (27) ítems. Se validó a través del Juicio de Expertos, la confiabilidad se efectuó con el Coeficiente de Confiabilidad Alfa – Cronbach.

Se concluyó que existen grandes barreras en la comunicación entre gerente y personal docente, así como un desconocimiento del significado de la comunicación gerencial y desarrollo organizacional. De igual forma, el distanciamiento y la falta de canales que permitan una comunicación ascendente genera un aislamiento de la gerencia frente a las necesidades y pasiones de su personal docente repercutiendo de forma negativa en los niveles de motivación en la organización.

Se recomendó Talleres de formación acerca de la comunicación gerencial y del Desarrollo Organizacional, mejorar los canales de comunicación existentes en la institución, fomentar el trabajo en equipo entre directivo y docentes y crear sistema de comunicación y administrativos para el diagnóstico organizacional.

Entonces, la temática desarrollada por Ochoa, guarda relación con el presente estudio, por cuanto reconoce la necesidad de que exista una comunicación efectiva que ayuden a los gerentes a conocer y comprender la importancia de la comunicación gerencial, para lograr un desarrollo organizacional que conlleve a comprender mejor las relaciones interpersonales que son clave para las organizaciones.

Siguiendo en la revisión de antecedentes, en este caso relacionadas con la variable Desarrollo organizacional, Molero (2013), presento su trabajo de grado titulado “Estrategias Gerenciales para el Desarrollo Organizacional en las instituciones educativas del nivel media del Municipio Mara.” En la Universidad del Zulia para optar el título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. La investigación estuvo dirigida a determinar las estrategias gerenciales que aplican los directivos para el desarrollo organizacional en las instituciones

educativas del nivel media general del Municipio Mara. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 9 directivos y 86 docentes. Para la recolección de los datos se aplicó como técnica la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario), en escala tipo Lickert, conformado por 40 ítems.

Los resultados permitieron determinar que las estrategias gerenciales de planeación y competencias evidencian debilidades a pesar de que la capacidad directiva se presentó con fortalezas, del mismo modo, los elementos y factores presentes en el desarrollo organizacional, se encontraron débiles, sobre todo la gestión al conocimiento, apertura al cambio, creatividad e innovación los cuales son fundamentales en las organizaciones objeto de este estudio para lograr un desarrollo organizacional efectivo, lo cual representa uno de los aspectos fundamentales para la buena marcha de las instituciones.

Por lo tanto, esta investigación se considera un significativo aporte para el presente estudio ya que ofrecen un escenario de actividades desarrolladas en el ámbito de la educación media vinculadas a la variable desarrollo organizacional, temática favorable dentro de las organizaciones educativas dado a la intervención del director en las mismas, para garantizar un buen clima laboral, otros de los indicadores inmersos en la variable la cultura organizacional, el cambio y la gestión al conocimiento, y además se determinan estrategias gerenciales de planeación y competencias que van de la mano con la investigación en el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la coordinación del PNF en contaduría Pública.

Cabe destacar que las investigaciones citadas con antelación permiten fundamentar la problemática planeada en relación a la evaluación de liderazgo para lograr un adecuado desarrollo en la organización, la cual depende del comportamiento gerencial directivo en el ejercicio de sus funciones, especialmente del manejo como también al uso de las estrategias

en este caso de planeación y de competencia las cuales pueden ser aplicadas en cada una de las situaciones, requeridas según sea el objetivo y la meta establecida en la institución, para garantizar que todos los procesos organizativos se lleven a cabo de la mejor manera efectiva e igualmente eficaz.

Por tal razón puede decirse, que el éxito, la calidad educativa, y por ende el desarrollo organizacional, está en la capacidad directiva, en el compromiso que tenga en gerente para con la institución y con el personal que dirige, de manera que se las instituciones requieran ser dirigidas por directivos competentes, que desarrollen e implementen estrategias innovadoras para el óptimo desarrollo organizacional.

2.2 Teorías que Sustentan el Estudio

2.2.1 Teorías emergentes de liderazgo

Es preciso entender que el liderazgo no es una condición estática e inflexible sino que en lugar de ello ofrece toda una gama de estilos que pueden ser adoptados y optimizados por el líder de acuerdo a las circunstancias concretas de la organización que dirige, lo cual sin lugar a dudas representa un aspecto tan fundamental como delicado, un liderazgo mal aplicado podría colocar en riesgo el rendimiento de los empleados a la organización y con ello generar pérdidas cuantitativas con efectos tanto impredecibles como indeterminados en su duración de tiempo. Es así como de acuerdo con las distintas teorías del liderazgo contemporáneo desarrolladas durante los últimos 20 a 30 años de acuerdo a Evans y Lindsay (2008), mencionan que: “el éxito del liderazgo se puede optimizar con la mezcla correcta del estilo de administración que ejecute el líder, las características de los que son guiados y la situación”. A partir de allí

establecen varios tipos de liderazgo dentro de las cuales las más populares son:

2.2.2 Teoría del liderazgo transaccional

Se presume que ciertos líderes puedan desarrollar la capacidad para inspirar a sus seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios a fin de lograr los objetivos de la organización, a través de conductas que podrían incluir recompensas contingentes. Al respecto Bass (2000), afirma: “Las dimensiones que configuran el liderazgo transaccional son, por una parte, la conjugación de estándares, expectativas y metas, y por otro, las recompensas que el individuo recibe para alcanzar esas metas”.

De tal manera el liderazgo transaccional, es el comportamiento de recompensa incluye la especificación del trabajo requerido para obtener recompensas con el fin de influir en la motivación. También se aplica la administración activa y pasiva que se define en términos de buscar errores e imponer reglas para evitarlos.

2.2.3 Teoría del liderazgo transformacional

Fue ideada por Burns citado por Evans y Lindsay (2008), de acuerdo con esta teoría los líderes adoptan comportamientos como: la influencia idealizada, la consideración individualizada, la motivación que inspira y la estimulación intelectual. Los líderes que adoptan un estilo transformacional tienen una perspectiva de largo plazo, se enfocan en los clientes, promueven una visión y valores compartidos, trabajan para estimular a sus empresas desde el punto de vista intelectual, invierten en capacitación, y toman algunos riesgos.

En el mismo orden de ideas Bass (2000) afirma que: “Las dimensiones que integran el liderazgo transformacional son: influencia idealizada

(carisma), estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individualizada y tolerancia psicológica (p.35). De tal forma, en base a lo expuesto el liderazgo transformacional centra su atención en aspectos emocionales que influyen en el individuo. A este punto es necesaria conocer la interacción de ambos al respecto Bass (2000) considera:

El liderazgo transaccional es importante para lograr cambios pero estos son superficiales y poco extendidos en el tiempo, no llegan a producir cambios en las actitudes, las creencias y los valores de sus seguidores. Eso sí se logra con el líder transformacional ya que él sí consigue elevar en sus subordinados el nivel de sensibilización sobre el trabajo por realizar, trascender su propio interés en beneficio de un bien común y modificar las jerarquías de sus intereses y, finalmente, consigue un incremento importante en el rendimiento personal y grupal (p.128).

En base a lo expuesto, en la práctica es difícil distinguir entre ambas teorías, la investigación ha descubierto que son procesos diferentes pero que se relacionan. Aunque los líderes transformacionales se concentran en incrementar la motivación y desempeño partiendo de las ideas del seguidor más que los líderes transaccionales, por otro lado enfrentan la realidad de tener que afrontar la desmotivación que surge ante la falta de incentivos y beneficios personales, por lo cual se induce que un liderazgo adecuado logra un equilibrio entre los intereses personales y los objetivos de la organización.

2.2.4 Teoría de sustitutos del liderazgo

Es ineludible el importante efecto que genera el liderazgo en los equipos de trabajo, en muchas organizaciones, si las características de los miembros del equipo, la naturaleza de las tareas que llevan a cabo y la guía e incentivos proporcionados por la organización están alineados, entonces el liderazgo formal tiende a ser improductivo y contraproducente. Al respecto, Avenecer (2015)

Se sugiere que esta estrategia de liderazgo podría ser útil en casos de baja efectividad de liderazgo donde el líder no puede ser removido por varias razones políticas o de otra índole (el incompetente hijo o hija del dueño es el líder), o donde la capacitación o competencia de los miembros del equipo es especialmente alta (un equipo quirúrgico), o donde la situación es particular dinámica (combatir incendios de pozos petroleros en el desierto) (p.35).

En esta clase de situaciones, la autoadministración, la educación profesional o incluso la tecnología puede poner en práctica o integrar para sustituir el liderazgo. La implicación para una organización enfocada es que cada situación requiere solo la cantidad correcta de liderazgo (ni mucha ni poca) para obtener resultados de alta calidad.

2.3 Bases Teóricas

Las bases teóricas Según Bavaresco (2006) es el marco teórico referencial, brinda a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido” (p.29), que se presentan a continuación, permiten conceptualizar cada una de las variable inmersas en el presente estudio relacionada con el liderazgo motivacional y desarrollo organizacional, es por ello, que las diversas teorías que se analizan presentan las características personales, profesionales que llevan al Coordinador al cumplimiento de roles y funciones de acuerdo que lo identifica, resaltando a su vez cuales son los ideales para así mejorar el desarrollo organizacional de la Coordinación del PNF en contaduría objeto de la investigación.

2.3.1 Liderazgo

Las organizaciones en todos los ámbitos necesitan de gerentes capaces de dirigir y desarrollar acciones tendentes a lograr objetivos

propuestos. Por ello la función del líder reviste relevancia en el campo educativo, pues existe una creciente necesidad de ser personas altamente competitivas en el campo de la gerencia; así mismo, el estilo de liderazgo es parte fundamental de cualquier tipo de organización. Al respecto Torcatt y Taberero (2015) contextualizan:

Es perentorio impulsar a la escuela a través de sus docentes bajo un concepto de Liderazgo Gerencial. Donde sea posible abarcar tanto los espacios en las aulas hasta el trabajo técnico administrativo de las instituciones, en función de plantearse varios escenarios para la distribución de la función de todos sus integrantes. Tomando como referencia el liderazgo caracterizado por los sentimientos, el trabajo en equipo, una visión compartida, entre otros; que conduzcan sin lugar a dudas a una atención de calidad en la escuela (p.20).

En este sentido, los Coordinadores del Programas Nacional de Formación (PNF), en su función como gerentes operativos, deben propiciar el cambio, convirtiendo la organización en un ente flexible y funcional con una comunicación coordinada, asertiva, generadora de una actividad creativa y productiva, con amplia visión de los aspectos pedagógicos, administrativos, ambientales e igualmente físicos, promotoras de cambios, democráticos y participativas ya que estas instituciones son el espacio donde se desarrolla el proceso educativo en todas sus dimensiones. Por su parte, Covey (2002), el liderazgo, se enmarca en :

La capacidad para negociar, para tomar las mejores decisiones, son parte de la personalidad que a su vez definen el estilo del líder, y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones, consecuencias que afectan la estructura, al igual que la calidad en la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. Por otro lado, Martínez (2011) plantea que el liderazgo “es el desarrollo del sistema completo de expectativas, capacidades, e igualmente habilidades tendentes a identificar, utilizar,

potenciar estimular al máximo la fortaleza y la energía del recurso humano de la institución” (p.26), es decir, toma en cuenta que sólo no puede trabajar, así mismo, debe asumir las potencialidades de los demás para poder influir sobre ellos. Evans y Lindsa (2008) afirman que:

El liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p.34).

De tal forma, en base a lo expuesto por las autoras, el directivo es la persona encargada de dirigir, también es el responsable de liderar las acciones, atraer al personal a participar en las actividades planificadas, ello garantiza el involucramiento y el sentido de pertenencia de cada uno de los miembros. Para esto, se necesita de líderes con conocimientos precisos en relación a brindar soluciones a las actividades planteadas y desarrolladas.

2.3.2 Liderazgo motivacional

De tal forma, es el liderazgo motivacional la síntesis de características necesarias para dirigir de manera adecuada un equipo de trabajo, según Romero (1999): “El liderazgo motivacional es la influencia que unas personas ejercen sobre otras personas basadas en características personales estimuladoras del crecimiento de los demás”. (p.56). En base a lo expuesto queda claro que el liderazgo motivacional está sustentado en motivaciones positivas siendo capaz de estimular en los seguidores el compromiso y responsabilidad con las metas propuestas.

Por su parte Morales de Romero (1994) definió operacionalmente a los líderes motivacionales como: “aquellos que poseen predominantemente excelencia, fortaleza, esperanza activa y flexibilidad”. (s/p). Estas afirmaciones sustentan el comportamiento de un líder es motivador en tanto que hace que la necesidad de satisfacción de sus subordinados dependa de

su desempeño eficaz, y ofrezca el entrenamiento, la conducción, el respaldo y las recompensas que se requieren en el desempeño eficaz, que se define a través de los diferentes estilos de liderazgo.

2.3.3 Estilos de Liderazgo

Dentro de la gerencia educativa se han identificado diferentes estilos de liderazgo, que van desde el administrador autocrático, el democrático o el integrador, liberal, situacional, transformacional, entre otros, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se aborda el estudio de habilidades gerenciales en el contexto educativo, en virtud de que la gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, que influenciadas por estímulos ambientales en determinadas situaciones moldean su conducta o maneras de actuar como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilos de liderazgo.

Al respecto, Gairin (2002), destaca que: “no existe un estilo de liderazgo correcto y único, sino que deben considerar los efectos que le producen manejarse de una u otra manera en la organización” (s/p), De tal forma, estos se orientan con base en la personalidad fuerte o inclinados en su actuación, por la percepción sensorial a la intuición, al clima organizacional, al equipo de trabajo, al igual que el pensamiento que los caracterizan por la flexibilidad o habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego una vez analizadas y diagnosticadas las mismas para poder ser un líder efectivo.

En el mismo orden de ideas, se puede decir que el gerente como líder efectivo, en las instituciones educativas se dedica a plantear un horizonte amplio, conoce sus limitaciones, sabe usar los recursos escasos, reconsidera objetivos, despersonifica sus actuaciones, genera un ambiente armónico, propicio para la decisión, acción, representa a los colaboradores ante la

institución, actúa a través del grupo de docentes y no ante el grupo de ellos, entre otros vocablos utiliza más el nosotros que ellos o yo. En todo caso, siempre requieren sensibilidad hacia el contexto, la voluntad de hacer los resultados y la apertura hacia la incertidumbre.

En el mismo orden de ideas, es esencial reconocer que en las instituciones educativas por lo general, los gerentes se enfrentan a situaciones en las que debe actuar rápidamente y sin certeza, lo que se cataloga como actuar ignorando las consecuencias efectos que podrán surgir luego de tomar las acciones, como también de recibir con apertura las oportunidades imprevistas. Ante estas situaciones el estilo de liderazgo se manifiesta en el gerente que lleva a cabo la acción, a tal efecto, Brunet (2004) destaca los siguientes:

a) Autocrático: En relación a los estilos de liderazgo existen diversos autores, como Robbins (2004), entre otros, cuyos resultados en sus investigaciones destacan que el líder revela su comportamiento en el momento de desarrollar sus roles o funciones. Entre estos estilos destacan el situacional, estratégico, liberal o laissez faire, caracterizándose de acuerdo con el problema que se experimenta un estilo específico.

De allí que se definan y se identifiquen las características de cada una de ellos para poder inferir sobre el contexto educativo, con la finalidad de concretar posiciones ante las situaciones previstas en las instituciones educativas con respecto al liderazgo manifestado, lo cual repercute en la mantención de un clima organización efectivo o no dependiendo del estilo que se debele en la organización.

Según Bass (2000), “es aquel que planea, dirige e informa, toma las decisiones sobre los objetivos que se van a alcanzar, centra el control sobre él a través de varias formas de evaluación, usa como premio el castigo o el miedo para lograr sus objetivos” (p.14). Este tipo de gerente se caracteriza por un alto grado de poder, de dominación, agresividad, centralización de la comunicación. Sus relaciones con las personas están basadas en una

disciplina rígida y en una manifiesta falta de confianza en la capacidad e inteligencia de los miembros del grupo.

Este líder, se enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor. Asimismo, toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo, Un líder utiliza el estilo directivo, cuando le dice a sus seguidores que deben hacer y cómo quiere que lo hagan, sin permitirles expresar sus opiniones al respecto.

En el estilo autocrático, el líder dentro de su inteligencia emocional se sirve de la influencia, el logro e iniciativa, pero su competencia más importante radica en el autocontrol emocional. Esta competencia permite que el gerente contenga su enojo o su impaciencia, canalice adecuadamente para llamar la atención a sus subordinados a fin de movilizarlos hacia el logro de los objetivos previstos. Es de hacer notar que, el peligro que acecha al líder coercitivo se asienta en la falta de conciencia de sí mismo que impide el autocontrol emocional. Cabe señalar, que los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben encausar y gestionar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores.

Éste sólo debe usarse con suma cautela en aquellos casos en que resulte absolutamente imprescindible. El valor de este tipo de gerente es cuestionable, porque tiende a fomentar la dependencia de los miembros del grupo. Las oportunidades para el aprendizaje, la cooperación y la toma de decisiones están limitadas, la mayoría de las veces el grupo trabaja con rapidez; pero no hay satisfacción por la labor realizada. Por cuanto este responde a un estilo de liderazgo donde las decisiones son generalmente unidireccionales lo que dificulta la participación del equipo de trabajo.

b) Democrático: Para Brunet (2004), el modelo de este estilo se

caracteriza por: “ser capaz y eficiente, actúa de forma inteligente para comprender las situaciones, sus causas; las posibilidades de efectos, puede encontrar los recursos, formas de realizar eficientemente el trabajo. Es estudioso, no se tranquiliza ni tiene pasividad ante los problemas por el contrario, se preocupa, surgen en su mente, en su acción, iniciativas y creaciones para solucionar las situaciones” (p. 34).

En base a lo citado, el líder tiene experiencia específica sobre las técnicas, formas de resolver las situaciones que interfieren la buena marcha del desenvolvimiento de las actividades para el logro de objetivos propuestos. Es responsable dando ejemplo de puntualidad, decisión, eficiencia y sobre todo no olvida que es el ejemplo, modelo, que de acuerdo a su comportamiento, así serán los logros de la organización.

El líder orienta el análisis para la solución de los problemas, el líder no puede perder jamás esta posición. Por eso, debe especializarse mediante la acción, experiencia en la utilización de los mejores recursos y medios posibles para la solución de problemas. Tiene fe en el personal, lo invita a resolver, dirige, conduce, motiva, solicita ideas, las analiza, utiliza las mejores para la solución. Por lo tanto se establece que en este tipo de liderazgo la comunicación es espontánea abierta lo que facilita la retroalimentación y el intercambio de ideas.

Asimismo, respeta, las iniciativas del personal, nunca da órdenes, sino recomendaciones, nunca dice “haga”; siempre dice “hagamos, atiende las diferencias individuales y colectivas, es capaz de establecer un buen sistema de relaciones humanas, son capaces de hacer cualquier cosa para lograr el triunfo en la organización que dirigen. Este líder democrático, según Covey (2002), se caracteriza por qué:

Posee incentiva, motiva, anima, estimula, fomenta la colaboración, dedicación, participación activamente en las actividades programadas en la institución, así como también en la dirección y control de actividades que conducen al cumplimiento de la tarea, tiene autoridad para orientar las decisiones (p.45).

De tal forma en base a lo citado, el líder democrático bajo este estilo, involucra a uno o más seguidores en la determinación de lo que se debe hacer estimulando la motivación y la colaboración, sin perder la autoridad para orientar la toma de decisiones. Este estilo es el que persigue, no solo detectar las fallas y problemas sino, analizar profundamente la causalidad (relación causa-efecto) involucrada. Con ello estimula al director al innovar, creando nuevos métodos, reformulando planes, programas, elaborando nuevos materiales.

Igualmente, este líder se inspira en la necesidad de cumplir con el deber, a la vez que hace respetar los derechos de los demás, en esta situación el supervisor entiende que el supervisado es una persona, es su igual aunque en la estructura administrativa, él jerárquicamente esté por encima por lo que este hecho no le da a irrespetar, sino que por el contrario, lo compromete a equivocarse menos en sus orientaciones y en su comportamiento como orientador del proceso de dirección. De igual forma, plantea Chiavenato (2008), que:

Este tipo de estilo se caracteriza por ser explicativo, debido a que imparte a través de la enseñanza, persuasión las directrices e ideas, lo cual establece cierto grado de comunicación bilateral. Brinda explicaciones concretas de manera cordial, sobre lineamientos y funciones que han de cumplirse en la institución (p.212).

De tal manera, cuando se utiliza este tipo de liderazgo, es preciso alcanzar un perfecto entendimiento de las necesidades, exigencias, y responsabilidades que se delegan que se asignan, así como dejar por sentado los objetivos institucionales que se persiguen y en el que el equipo de trabajo es cooparticipe.

c) Liberal: Estilo de liderazgo surge generalmente en respuesta a organizaciones en las que el líder no posee el poder para sancionar por lo que opta a la tolerancia y la indiferencia como recurso para mantenerse la organización disminuyendo el nivel de impases con los empleados, en

referencia Mayor (2012), afirma que:

Este tipo de directivo trata de evitar todo lo que puede producir fricciones en el grupo. La actitud a asumirse es dejar pasar, dejar hacer lo que trae como consecuencia la confusión que no permite el desarrollo, crecimiento del grupo como tal. La persona subordinada a tal mando ve con disgusto al jefe, frecuentemente se comete al dominio de los miembros del grupo con lo cual demoran el progreso del mismo (p.73).

En mención a lo citado, se observa que este tipo de liderazgo busca evitar el frecuente escenario donde el subordinado ve al jefe con disgusto, lo cual sin lugar a dudas dificulta el desarrollo de la organización partiendo de los procesos de planificación, organización, evaluación y control de todos los miembros, por lo general se retarda los procesos administrativos así como fructíferos en la institución. Al respecto plantea Drucker (2003): “Este liderazgo, se caracteriza por ser apático a los cambios educativos, es decir, no proyecta expectativas de los cambios educativos ni organizacionales” (p.54).

Del mismo modo, resalta que en el ejercicio de este tipo de líder, evade constantemente los problemas del grupo, de la institución, a fin de no responsabilizarse de inmediato del asunto a solucionar. Le importa poco los intereses del personal, de la institución y de la comunidad en general. Es demasiado paciente en las gestiones pertinentes a los asuntos administrativos, es indiferente ante situaciones problemáticas presentadas en la institución, entre otros. No se preocupa por la entrega inmediata de los recaudos a consignar ante sus jefes, así como tampoco práctica supervisiones a los docentes para que los mismos estén al día con sus recaudos.

Es decir, este tipo de estilo suele ser tranquilo, despreocupado, ante cualquier situación en espera de que surjan las decisiones por el grupo, no lleva un control inmediato de planificación, control y evaluación del equipo al cual dirige, entrega los recaudos casi siempre a última hora.

d) Situacional: Este estilo de liderazgo, sitúa las estrategias para cada situación, es decir, se relaciona con los procesos inherentes a los asuntos que ameritan solución inmediata en la institución. Este estilo según Gómez (2000) define “los procesos situacionales de la organización, está presente en todo momento para aclarar, resolver, analizar, y sobre todo para gestionar situaciones que ameriten pronta solución” (p.68). Es decir, este estilo se caracteriza por ser capaz y eficiente, actúa de forma inteligente para comprender las situaciones, sus causas; las posibilidades de efectos, puede encontrar los recursos, formas de realizar eficientemente el trabajo en el desempeño tanto de las funciones administrativas del gerente como en su capacidad para implementar las estrategias en determinadas situaciones con el equipo docente. Asimismo, Robbins (2004) destaca que:

Este tipo de líder es estudioso, no se tranquiliza ni tiene pasividad ante los problemas por el contrario, se preocupa, surgen en su mente, en su acción, iniciativas y creaciones para solucionar las situaciones, reflejando experiencia específica sobre las técnicas y formas de resolver problemas que interfieran la buena marcha del desenvolvimiento de las actividades para el logro de objetivos propuestos. (p.75).

De acuerdo a ello, se establece que este tipo de líder es responsable en el desempeño de sus funciones gerenciales, en virtud de que mantiene un ejemplo de puntualidad, decisión, eficiencia; sobre todo, no olvida que es el ejemplo modelo, que de acuerdo a su comportamiento, así serán los logros de la organización.

Igualmente, este tipo de líder orienta el análisis para la solución de los problemas, el líder no puede perder jamás esta posición. Por eso, debe especializarse mediante la acción, experiencia en la utilización de los mejores recursos y medios posibles para la solución de problemas. Tiene fe en el personal, lo invita a resolver, dirige, conduce, motiva, solicita ideas, las analiza, utiliza las mejores alternativas para la solución del problema.

Ahora bien la gerencia administrativa sobre todo en el campo educativo, ha tomado iniciativas de cambio y transformación en el quehacer pedagógico y gerencial, en función de que los líderes directivos adopten y apliquen otros estilos para dirigir con efectividad y eficiencia las instituciones. Atendiendo a las características de todos los estilos ya nombrados, se plantea la necesidad de un nuevo estilo como es el transformacional.

e) Transaccional: Es preciso recordar que los estilos de liderazgo adoptan diversas perspectivas de acuerdo a las características propias del líder así como también considerando las condiciones propias del contexto, en relación al liderazgo transaccional en el caso de Robbins (2004), contextualiza que es el: “Tipo de líder que motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, al aclarar los requerimientos de las tareas (p.121).

Es así como este tipo de líderes identifican las normas deseadas de desempeño y reconocen que recompensas quieren obtener los empleados de su trabajo. En esencia Mosley (2005) refiere: “Un proceso de intercambio, del tipo -quid pro quo-. El líder transaccional ópera dentro de la cultura actual y amplía estrategias tradicionales de administración para que se realice trabajo”. (p.46). En otras palabras el líder canjea rendimiento por beneficios adicionales, En congruencia, Mayor (2012) complementa, que:

El liderazgo transaccional se inclina más hacia el lado en la gestión puestos en una escala de Gestión de Liderazgo. Aunque hay mucho de la investigación que señala sus defectos, el Liderazgo Transaccional aún se utiliza ampliamente entre muchos gestores. Es el liderazgo que motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Cuando los subordinados por una parte son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo, en esto es cuando se aplica el liderazgo transaccional. (p.225)

Visto de este modo, el líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre

esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencias.

f) Transformacional: El liderazgo transformacional considera el comportamiento que favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. En un primer acercamiento Robbins (2004) aporta: “El líder transformacional (también llamado carismático) inspira al personal a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y del grupo; es capaz de ejercer un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores” (p.44). Todo ello, requiere del empleo de estrategias como la construcción de equipos, proporcionar retroalimentación, coordinar y modelar el futuro de la organización.

Con referencia a lo anterior Cardona (2001) el liderazgo transformador, tiene una visión radicalmente nueva, es atrayente y motiva a la gente, es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideal de los seguidores (p.133). Es un liderazgo que arrastra, convence, tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, así como un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone. En un posición interesante Guerra y Sansevero (2008), amplían:

Desde esa óptica, y transfiriendo esos conceptos a la realidad educativa, se puede inferir en los directores la necesidad de asumir un liderazgo transformador para guiar al personal a su cargo hacia el logro de los cambios y transformaciones necesarias en este siglo XXI, específicamente para ayudarlo a ser visionario y a plantearse objetivos claros proyectados hacia el futuro (p.335).

De tal forma, en base a lo previsto en la cita anterior los directores deben responder al deber de asumir ante los docentes un liderazgo transformador donde sea capaz de proyectar objetivos claros proyectados

hacia el futuro, ante los difíciles obstáculos políticos, económicos sociales que ha traído consigo este nuevo siglo.

2.3.4 Motivación

Por otro lado, es preciso resaltar que la motivación es otro elemento general que junto al estilo de liderazgo adoptado influye sobre el rendimiento del equipo de trabajo lo cual se le confiere a este aspecto un gran valor. Para Tellería (2008) refiere que la motivación es: “la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un individuo cuando existe un estímulo o incentivo que le proporciona satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada” (s/p). Por lo tanto, las conductas adoptadas por los individuos surgen ante un estímulo o incentivo, lo que resulta en la necesidad de identificar los factores que están incidiendo en las determinadas conductas para de esta forma afianzar mejores resultados.

Por otro lado, según el diccionario de la real academia española (2010): “la motivación es la acción y efecto de motivar y motivar es dar causas o motivos para algo, dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo y disponer del ánimo de alguien para que proceda de determinado modo” (p.55). Por lo que se deduce que la motivación es una condición resultado de un estímulo capaz de generar por si misma nuevos cambios.

2.3.4.1 Psicología de la motivación

Sin lugar a dudas, una adecuada motivación resulta esencial para garantizar el nivel de actitud necesario para producir cambios a gran escala, tomando en cuenta que los estados de ánimo son altamente contagiosos y que sus efectos influyen en la sinergia y trabajo de equipo resultando altamente determinantes. En el marco de la psicología de la motivación,

McGinnis (2009) afirma que:

En la mayoría de situaciones existe un vacío que espera ser lleno por alguien que pueda impartir visión y convertir las energías de las personas en los mejores esfuerzos. Algunos líderes asumen que la gente es perezosa y se niega a ser motivada, esa premisa puede escucharse en voces de algunos gerentes cuando dicen que nada parece encender la motivación de su personal (p.77).

De modo que, el desafío que enfrenta un líder no es hacer que la gente perezosa se transforme en laboriosa sino que en lugar de ello debe concentrarse en el objetivo de que un gerente o supervisor debe perseguir es canalizar las energías de los colaboradores en esfuerzos aún más productivos. A los trabajadores no les gusta comportarse de manera litúrgica o aburrida, ellos acogerán al jefe que les enseñe a disfrutar su trabajo, para sentir satisfacción por las tareas que realizan. Es interesante resaltar que muchas personas consideran la motivación como un simple asunto publicitario o como un fin sin relevancia, pero los buenos líderes se enfocan en las necesidades humanas, Freud quien citado por McGinnis (2009), afirma que:

Todo tipo de comportamiento es causado por algo y que todas las personas hacen las cosas por algún tipo de estimulación. De modo que si los colaboradores son motivados a través del deseo, se puede evitar la frustración y el fracaso si se estudia con precisión las necesidades de cada trabajador, para lograr obtener su atención.(p.71)

En base a lo expuesto, la atención del empleado puede obtenerse estudiando las necesidades de cada empleado con la finalidad de disminuir a la magnitud posible el nivel de frustración y fracaso, partiendo del principio de que todo comportamiento tiene un origen, se puede deducir a tal efecto que origen corregido comportamiento modificado, aunque en la práctica los cambios no sean tan espontáneos y a tal efecto demanden e ocasiones de cierta paciencia adicional.

2.3.4.2 Tipos de motivación

La motivación ciertamente es un estado que deviene de una situación compleja que puede que puede activarse de diferentes formas. En consonancia de ideas, García (2007), afirma que: “Existen dos formas de recompensas que operan las organizaciones con el personal, éstas son difíciles de diferenciar puesto que regularmente están entremezcladas, son la extrínseca y intrínseca” (p.83). Por lo tanto, se tienen dos formas de recompensas entremezcladas, la motivación extrínseca e intrínseca obsérvese la definición de cada una García (2007), amplia sobre cada una:

Motivación extrínseca. La recompensa o incentivo que esta crea son independientes de la acción que para obtenerla, es decir la motivación que aparece fuera de un individuo. Los factores que proporcionan satisfacción y placer son el dinero y calificaciones, mismos que la tarea en sí misma no puede el colaborador efectúa proveer (p.84).

www.bdigital.ula.ve

Por lo tanto, se deduce que un trabajador extrínsecamente motivado desempeñara una función que aún con poco interés lo desarrollará en función de una recompensa. Se resalta que esta forma de incentivo no elimina necesariamente en las personas el disfrute del trabajar en una tarea, sencillamente establece la creación de un estado motivacional mayor con el logro de sus objetivos a razón de dicha recompensa. En el mismo orden de ideas, García (2007) hace mención al otro tipo de motivación: la intrínseca, definiéndola como:

El individuo es el origen de su propio estímulo, es quién dispone de los refuerzos y sanciones, se demuestra cuando una persona realiza una acción por el simple placer de realizarla sin que alguien de manera obvia le de algún tipo de incentivo (p.56).

En este sentido, el trabajador intrínsecamente motivado hará con placer sus funciones debido a un estado emocional interno que le hace merecedor de gran satisfacción, generalmente vinculados a sentimientos de

autorrealización. Sin que ello no signifique que la persona no busque recompensas simplemente quiere decir que los incentivos externos no son suficientes para conservar a una persona motivada.

Algunos psicólogos han estudiado sobre este tipo de motivación y mencionan que actúan dos agentes importantes. La autodeterminación (es la capacidad de elegir con seguridad lo que se desea ocurra en las acciones) y la competencia (capacidad de interactuar efectivamente con el ambiente, lo que origina sentimiento de eficacia).

2.3.5 Reconocimiento laboral

Siendo así, sea cual sea la situación particular, todo empleado posee necesidades que buscan sea satisfechas por cuanto el reconocimiento laboral nunca este demás cuando de motivación se trata, en relación Welch (2006) afirma: “Los líderes capacitan a sus empleados para que hagan correctamente su función, y los motivan y reconocen (...) Reconocen los logros de su equipo y los celebran en grande” Por lo tanto, el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando las acciones que la organización prolonga en los empleados.

2.3.6 La autoestima como resorte total de la motivación

Es fundamental entender que en la conducta del hombre no todo está completamente dicho, y a tal efecto es preciso considerar que el impacto de una motivación se verá regulada por los niveles de autoestima, un elemento incluso más difícil de abordar y al que sin lugar a dudas todo ser humano está expuesto. En relación al autoestima Para Alonso (2008) menciona que:

La autoestima es el amor a sí mismo, cualquiera que sea y de la forma que sea, es el resultado de un efecto emotivo-afectivo del auto concepto de cada persona. La conciencia que el individuo tiene de él mismo en la vida produce una afectividad, una emotividad concreta, y ello influye fuertemente en la motivación para vivir. Todo amor supone valoración, y, visto al revés, toda valoración provoca un sentimiento que corresponde a un impulso de motivación (p.46).

En similitud de ideas, resaltando lo anterior la autoestima es considerada como la auténtica fuente de motivación en la vida, puesto que es el amor que un sujeto siente por su vida, esto hace que dicho individuo la viva con una determinada actitud. El sujeto se motiva porque se quiere, porque se gusta y porque es feliz con ello.

De tal manera, se resalta que si cada individuo considerara lo que le hace diferente de los demás, únicos en su conducta, la historia de su estado motivacional, incluso en los cambios de personalidad y comportamentales a lo largo de la vida, podrían encontrar que han correspondido definitivamente a los altibajos y cambios de su autoestima, que son debidos a los niveles de autoaceptación.

Muchos son los factores que pueden mantener, mejorar y desarrollar la autoestima, el más importante es el que se manifiesta del interior, sin embargo, uno de los más importantes en la vida es la satisfacción de sentirse un buen trabajador, aportar conocimientos, habilidades y destrezas para una organización, eleva los niveles de autoestima y por lo tanto es una fuente de motivación para la realización de las actividades. Los gerentes y supervisores deben tomar en cuenta que la forma en que se comunican con su equipo de trabajo puede aumentar o disminuir los niveles de autoestima en los individuos, el entorno o las relaciones interpersonales también pueden influir de manera negativa en la autoestima de un individuo.

2.3.7 Toma de decisiones

Toda función en una organización demanda de una eficiencia contenida en principios de celeridad, calidad y rentabilidad, lo cual entra en juego a cada instante tras cada decisión que se suma una con otra para formar conjuntos de decisiones que producir resultados favorables o desfavorables. En tal sentido, Coulter (2005) afirma que:

Todos los integrantes de una organización toman decisiones, pero quien tiene gran parte de este proceso es el líder de los equipos de trabajo. Éste planea, organiza, dirige y controla a un grupo de personas que piensan y actúan distinto, comúnmente esto puede provocar roces entre trabajadores pueda tener (p.66).

Por lo tanto, no siempre se presentan las condiciones adecuadas, e incluso son muchas las decisiones antiproductivas para los empleados. Lo que solicita a los líderes poseer habilidades para escoger la mejor solución a cualquier tipo de problema que se le presenta. Hay tres condiciones a las que se enfrentan los guías cuando toman decisiones. En este sentido, Coulter (2005) las conceptualiza:

Certeza. Esta es la situación ideal para tomar una decisión, porque el supervisor conoce los resultados de todas las alternativas que brindan seguridad para el líder del grupo. *Riesgo*. Es aquel en el cual un líder cree en la posibilidad de ciertos resultados. La capacidad de establecer probabilidades a los resultados es fruto de experiencias personales o información obtenida por otros medios. *Incertidumbre*. Los líderes la mayoría de veces enfrentan este tipo de situaciones, en estas condiciones se desconoce la información de los resultados. El guía optimista escogerá la opción máxima, que le proporcionará según su intuición las mejores consecuencias de su decisión.(p.42)

De acuerdo a ello, las circunstancias de certeza representan una situación ideal para tomar decisiones mientras que por su parte las condiciones de riesgo disminuyen la posibilidad de ciertos resultados y los estados de incertidumbre desconocen la información de los resultados por lo

que las decisiones se orientan por intuición. Sea cual sea la situación siempre es esencial apostar a la calma y al acceso de mayor información.

2.3.7.1 Estilos de toma de decisiones

Toda organización, hace frente a situaciones diversidad, ante las que es indispensable la toma de decisiones correctas, lo cual demanda de líderes eficaces, capaz de encontrar los puntos de equilibrio entre de los objetivos de la institución y los intereses los empleados Avenancer (2015) presentan 4 estilos de tomas de decisiones principales:

Estilo directivo. Los líderes que toman este tipo de decisiones son eficientes y lógicos, saben elegir rápidamente y se enfocan en resolver el conflicto a corto plazo. Su eficiencia y apresuramiento al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas. **Estilo analítico.** Los guías que utilizan este estilo requieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo anterior. Los líderes de este tipo se caracterizan por su capacidad de adaptarse o enfrentar situaciones únicas. **Estilo conceptual.** Los líderes que eligen este estilo tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas. **Estilo conductual.** Los guías que prefieren usar este estilo son capaces de trabajar bien con los demás. Se interesan en los logros de sus seguidores y aceptan sugerencias. Convocan juntas para comunicarse, tratan de evitar conflictos, la aceptación de los demás es importante para los que utilizan esta forma de tomar decisiones. Es una de las mejores opciones para los líderes eficaces (p.66).

En consonancia a lo expuesto, se resaltan cuatro estilos de toma de decisiones, cada uno diferenciado en el tiempo y cantidad de información al momento de tomar decisiones, así bien el estilo directivo, se identifica como eficiente y lógico, generalmente su eficiencia y apresuramiento al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información, por su

parte el estilo analítico, en el cual los guías que utilizan este estilo requieren más información antes de tomar una decisión, el estilo conceptual que buscan aún miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Mientras que estilo conductual. Prefiere adoptar decisiones ajustadas al equipo de trabajo para lo cual convocan juntas para comunicarse, tratando siempre de evitar conflictos.

2.3.8 Técnicas Cualitativas

Desde siempre se ha extendido un debate sobre que métodos resultan más eficientes realizar, obviamente ambas presentan ventajas y desventajas. En este caso se estudiarán las técnicas cualitativas más empleadas en el campo de la gerencia que generalmente son aplicadas por un líder, en tal sentido, Mendoza (2012), afirma:

Lluvia de Ideas: Técnica especialmente efectiva para generar ideas nuevas. El procedimiento consiste en que se reúne un grupo de personas interesadas en solucionar un problema en particular. El lugar ideal para realizar esta técnica es un salón, donde el problema puede escribirse en el tablero para que todos lo vean. El líder explica el problema y las reglas del ejercicio. La lluvia de ideas es más efectiva cuando el problema se enumera en forma simple y específica. **Sinéctica.** Este método se asemeja a la lluvia de ideas, pero la solución final al problema se obtiene con una metodología más estructurada. La sinéctica tiene como aspectos positivos que es posible evaluar un problema mucho más complejo, debido a que el problema se aborda por segmentos. La parte negativa es que el grupo requiere entrenamiento para utilizar medios como analogías simbólicas.(p.55)

De tal forma, lluvia de Ideas, es una técnica socializadora en la que se escribe en un tablero o espacios visibles para que todos visualicen los problemas para luego enumerarlos en forma simple y específica, por su parte la sinéctica desarrolla en circunstancias muy parecidas a la lluvia de ideas se

emplea para evaluar un problema más complejo. Así mismo es importante resalta otros conjuntos de técnicas al respecto, Mendoza (2012), afirma:

Decisiones Por Consenso. Cuando los conocimientos sobre un tema en particular están repartidos entre varias personas, las decisiones por consenso no requieren el acuerdo total por parte de todos los miembros del grupo, aunque la decisión debe ser aceptable para todos. Este sistema compromete a los miembros del grupo para seguir el camino que escoja. **La Técnica Delphi.** Es un método para predecir el futuro utilizando expertos en el área a la cual pertenece el problema. Se conforma un grupo de expertos en el campo específico y ellos en forma independiente predicen el futuro. A cada miembro se le distribuye una serie de preguntas relacionadas con su área de especialización.

A tal efecto, se hace mención sobre las Decisiones Por Consenso, a través de las cuales un tema en particular es abordado siendo repartido entre varias personas, en esta técnica cada participante se hace responsable del grupo para seguir el camino que escoja. Por otro lado, la Técnica Delphi, se desarrolla utilizando expertos en el área, por lo cual a cada miembro se le distribuye una serie de preguntas relacionadas con su área de especialización. Al respecto, Mendoza (2012), afirma:

La Pecera. En esta técnica el grupo que debe tomar la decisión se sienta en forma de círculo y en el centro de este se coloca una silla. Cuando alguien se sienta en el centro, solo esa persona puede hablar. Ella puede presentar sin oposiciones sus puntos de vista y proponer soluciones al problema dado. **Interacción Didáctica.** Esta técnica se utiliza cuando se requiere una decisión del tipo se hace o no se hace. Los factores relacionados con la decisión final pueden ser supremamente complejos y su investigación muy amplia. Se le asigna a un grupo o persona la tarea de enumerar las ventajas del problema, y a otros la enumeración de todas las desventajas. (p. 14)

En base a lo observado, estas 2 técnicas resultan muy interesantes para la toma decisiones en el caso de la pecera, las personas se colocan en forma de círculo, el informante se sienta en el centro con el poder de no ser

interrumpido lo cual permite escuchar a todos y cada uno para finalmente tomar una decisión en consenso, por otro lado la técnica de interacción didáctica, resulta ciertamente más radical por cuanto sus puntos de vista contribuyen a proponer soluciones cerradas en la que se decide y una acción se hace o no.

2.3.9 Técnicas Cuantitativas

Todo proceso de evaluación se fundamenta en técnicas que permiten afianzar los procesos de investigación para hacerlo más objetivo y científico, hoy día existen toda una cantidad de técnicas cuantitativas, para valorar diversos tipos de decisiones. A tal efecto, se irán plasmando de forma alternativa cada una de las técnicas, Mendoza (2012):

La Matriz de Resultados: Es un instrumento muy utilizado que muestra los posibles resultados que se pueden conseguir, al seguir cursos alternativos de acción (estrategias) en diferentes circunstancias. **El Análisis De Markov:** Le permite a uno predecir los cambios con el tiempo cuando la información sobre la conducta de los sistemas es conocida. **Árboles De Decisión:** Un método eficaz de combinar conceptos de probabilidades y valor (o satisfacción) esperados en la solución de problemas complejos que involucran tanto incertidumbre como un gran número de alternativas. Incluido en este tópico hay un tratado del análisis de costo – utilidad bajo condiciones de incertidumbre respecto a la conducta de demanda como de costo. . (p. 89)

De tal forma La Matriz de Resultados, permite identificar los resultados de acuerdo a los cursos alternativos de acción (estrategias), siendo por otra parte el análisis se Markov el idóneo cuando la conducta de los sistemas es conocida. Mientras que la técnica árboles de decisión permite combinar los conceptos de probabilidades y valor (o satisfacción). Sin embargo el estudio de técnicas cuantitativas no se limita estas existen muchas más que

enfocadas a los aspectos administrativo-contables que no competen directamente a la investigación en curso y que en efecto se han obviado.

2.3.10 Desarrollo Organizacional

Las organizaciones modernas enfrentan grandes retos frente a las demandas sociales, por lo tanto el desarrollo organizacional es un principio y responsabilidad que debe afianzarse en la eficiencia, lo requiere de un alto nivel de estudio y compromiso de todos quienes hacen parte del equipo de trabajo, es así como según Beckhard (2004):

Es un esfuerzo planeado, a través de toda la organización, y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usados en el comportamiento de la ciencia del comportamiento. (p.11)

Esto implica que las organizaciones necesitan de intervenciones planificadas, donde la ciencia encuentra su espacio para optimizar los rendimientos y formas de producción, que en el caso de las instituciones educativas esta última viene dada con la calidad del aprendizaje anteponiéndose de forma estratégica a los procesos de cambios que surgen constantemente. Por otro lado, La Garza (2008) dice que:

El desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficiencia como grupo y a tomar medidas para hacer optima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la empresa. (p.6)

Lo que el autor manifiesta que existen procesos, políticas, estrategias que originan el desarrollo en las organizaciones donde el capital humano es fundamental en fortalecer el trabajo en equipo, mejorando cada día las

relaciones entre ellos, lo cual representa indudablemente un gran reto para quien hace las veces de gerente de la organización. De igual forma, las relaciones para Bennis (2008) representa: “un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. (p.7). Siendo así la ciencia, un gran apoyo, es preciso acotar en lo que enmarca a los beneficios del desarrollo organizacional Guízar (2008), afirma:

Ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente. -.Provee las herramientas para ayudar a los administradores a restablecer relaciones interpersonales más efectivas. -.Muestra el personal como trabajar efectivamente con otros diagnósticos de problemas complejos para buscar soluciones apropiados. -. Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios los que se presentan en las siguientes áreas (p.55).

www.bdigitalula.ve

Sin lugar a dudas, el desarrollo organizacional es una herramienta para alcanzar el éxito y mantener saludable el ambiente de trabajo, demostrando que el personal trabajara de forma más eficiente y eficaz y además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como la explosión del conocimiento, la rápida obsolescencia de los productos y servicios, la composición cambiante de la fuerza de trabajo y la globalización de los organizaciones de todo tipo.

2.3.11 Cultura organizacional

Ahora bien, dentro de las instituciones se encuentra, además de la cultura organizacional, el clima organizacional para Halpin y Crofts, citados por Rodríguez (2012) lo definen como...” la opinión que el trabajador se forma de la organización” (p.65). Entonces, el clima organizacional es un concepto que se relaciona con fenómenos importantes dentro del ámbito

laboral y organizacional, como son la capacitación, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción laboral, resistencia al cambio, y trabajo en equipo. Así bien, Chiavenato (2011) indica que:

Cada organización tiene su cultura organizacional, para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una empresa significa asimilar su cultura. Vivir y trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella. El modo en que las personas interactúan, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura organizacional (p.112).

Esta cultura representa las normas informales, no escritas, que rigen el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la compañía. De tal forma, haciendo un análisis del clima organizacional, Perales (2012), contextualiza:

En este sentido recuerda a un iceberg, en la parte que sale del agua están los aspectos superficiales que se observan en las organizaciones que son consecuencia de su cultura. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura (p.20).

Por lo tanto dos aspectos quedan claros en lo que refiere al clima organizacional, una que se ve y otra que no se, en la que en cuya observación y percepción es mucho más difícil, ya que allí es donde subyacen los aspectos psicológicos de la cultura. Todo ello es esencial valorarlo ya que como consecuencia del concepto de motivación (a nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante la relación entre personas y

organizaciones. Este concepto está íntimamente ligado con la estimulación de los miembros de la empresa.

Cuando la motivación entre los colaboradores es elevada, el clima tiende a serlo también y proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo interés y colaboración entre ellos. Sin embargo, cuando es baja, ya sea de frustración o por insatisfacción de las necesidades individuales, el clima suele decaer. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organizaciones. Es así como Ramos (2012), resalta:

El concepto expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los individuos, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. En el fondo, es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.(p.16)

Por lo tanto, la motivación de los individuos depende de la influencia del ambiente resultando ello un estado de retroalimentación constante en el que el individuo aporta al clima organizacional a la vez que recibe de él, por lo tanto se habla de un clima organizacional que es el resultado de la suma individualidades.

2.3.12 Intervenciones del desarrollo organizacional

Las intervenciones son los medios de que se vale el desarrollo organizacional para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y su productividad. Las intervenciones deben

basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectan diversos tipos de problemas, expuesto por Guizar (2008), quien expresa: “Existe una variedad de intervenciones como son: intervenciones en los procesos humanos, tecnoestructurales, administración de recursos humanos estratégicas y del medio” (p.196).

Es así, como resaltado a efectos del presente estudio la importancia de la investigación se concentra en las intervenciones de los procesos humanos dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, tales como la comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámica de grupo, que enfocan el tema en estudio de forma más específica.

2.3.12.1 Satisfacción laboral:

Toda organización se halla inmersa en toda una cantidad de factores que permiten su funcionamiento, siendo los más delicados todos aquellos que se vinculen con las acciones y estados de ánimo del personal, un aspecto importante a considerar de ellos es la satisfacción laboral, la cual para González (2006), afirma que:

Es un conjunto de actitudes que tiene un individuo hacia su trabajo y las tareas a realizar dentro de la compañía, las cuales serán definidas por las características del puesto y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto (p.4).

La satisfacción del personal está relacionada con la motivación que se opere en las organizaciones, muchos factores influyen en ella, entre ellos se localiza el clima laboral, el sistema de promociones y salarios, buenas condiciones laborales y sobre todo el estilo de liderazgo aplicado por el gerente o supervisor de la empresa. El rendimiento o actitud que un

trabajador tenga está condicionado al grado de satisfacción que pueda disfrutar dentro de la compañía, por lo que el autor afirma que es la causa mayor por la que un trabajador aumenta o disminuye su desempeño. Otros factores también están relacionados con el tema, y que pueden de alguna manera representar pérdidas para organización, ellos son de acuerdo González (2006):

El ausentismo. Es definido como la ausencia continua al lugar de trabajo por parte del insatisfecho empieza a faltar a su área laboral de forma consecutiva, pues es probable que esté en busca de un nuevo empleo. Y la **rotación en el trabajo.** Siendo la cantidad de movimientos de colaboradores que ingresan y egresan de una empresa, si el índice es muy alto puede provocar cierto grado de inestabilidad administrativa y pérdidas económicas.(p.81).

Es así, como respecto a lo citado, la satisfacción del empleado es esencial por cuanto a mayor satisfacción en el puesto de trabajo, menor intención de abandonar el empleo y la organización. En contraste, se puede mencionar que cuando un trabajador se siente insatisfecho empieza a faltar a su área laboral de forma consecutiva, generando efectos negativos tanto al nivel del clima organizacional así como también problemas administrativos.

2.3.13 Comunicación asertiva

En ese sentido, Chiavenato (2008) afirma "la comunicación es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones" (p.87). Se infiere entonces que la comunicación implica un proceso continuo con un conjunto de actuaciones mediante las cuales los individuos están en contacto, transmitiéndose información.

Asociado a lo anterior, Davis y Newstrom (2009) definen la comunicación como "una transferencia de información y comprensión entre

dos o más personas considerándola como un puente entre los hombres permitiéndoles compartir los sentimientos y conocimientos adquiridos". (p.82) Guevara (2011) "Ahora bien la comunicación asertiva es la habilidad de expresar ideas positivas y negativas y los sentimientos de manera abierta, honesta y directa. Que reconoce nuestros derechos al mismo tiempo sigue respetando los derechos de otros". (s/p).

La comunicación asertiva al interior de las organizaciones consigue ser una función integradora de los departamentos. Su aplicabilidad racional por parte de los gerentes, conlleva a la acción eficiente en la obtención de objetivos de su dominio, a fin que sean cumplidos dentro de la organización en general. Los entornos organizacionales se deben generar como competencia personal de los gerentes y en el caso de la comunicación asertiva en función a la relación con el colaborador, siendo éstos actores de liderazgo y modelos de imitación.

Las prácticas comunicacionales positivas del lenguaje verbal, no verbal y escrito de manera constante, desencadenan actitudes efectivas entre los sujetos que trabajan ya que generan el buen entendimiento de la información, confianza para la libre expresión, razón comunicativa a través de la interpretación de diferentes puntos de vista y consecuentemente, la unión de los sujetos trabajadores hacia la mejora de los procesos.

2.3.13.1 Relaciones Interpersonales

En lo que refiere a las relaciones interpersonales un complejo mundo subyace tras las formas de relaciones en la comunicación, por lo tanto al hablar de relaciones interpersonales, hay que hablar de la Teoría de las tres necesidades de McClelland (2009), con el objeto de entender la motivación clasifica las necesidades en tres categorías.

1.- Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar. 2.- Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento. 3.- Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración (p.78).

De tal forma la motivación responde a 3 necesidades e intereses principales: necesidad de logro, poder y afiliación, cada una dependiente de los intereses adoptados de acuerdo al tipo de personalidad y circunstancias. Por lo cual es esencial considerar que las relaciones interpersonales están presentes en toda organización por el simple hecho que las personas necesitan comunicarse, en otras palabras en socializarse, en por ello que en la investigación se analizarán como son las relaciones interpersonales en el sitio de trabajo, y existe respeto mutuo en la comunicación para la toma de decisiones que la coordinación hace en todo momento con su equipo de trabajo.

2.3.14 Efectividad individual

Muchas condiciones son indispensables para que el empleado ejerza de manera eficiente sus funciones. Según Covey (2010): plantea la efectividad a corto y a largo plazo: "Se equilibra el producir con mantener la capacidad de producir" (p.56). Es decir la productividad y la capacidad de una persona deben ir de la mano, por su parte Serge (2008) ve la eficiencia en lo que llama dominio personal (p.66) complementa:

Implica lograr las metas que queremos. La calidad mental en la finalidad de lo que hacemos, la administración eficiente del tiempo (primero lo primero) lograr acuerdos mutuamente beneficiosos (ganar – ganar), el escuchar con empatía (comprendiendo antes de serlo), el cooperar con creatividad con otros (la sinergia) mantener la capacidad humana en el aprendizaje, en el ejercicio, el descanso, en la fe, (afiliar la sierra) (p.56).

Por lo tanto, Serge a diferencia de Covey, la enfoca a los aspectos internos, dando las herramientas claves para enfrentar la vida desde la efectividad personal lo cual significa entonces proponerse un sentido, idear metas y responsabilizarse por el logro de ellas. Significa recorrer el camino del desarrollo personal, construyendo la existencia en función de un horizonte de mediano y largo plazo, haciéndose cargo de un compromiso con uno mismo. Este camino tiene que ver con la propia superación, potenciando circunstancias favorables y gestionando aquellas que son adversas.

Aplicado al mundo laboral la efectividad personal implica preguntarse cuáles son mis intereses, qué quiero hacer, qué se necesita de mí, con qué cuento y qué voy a hacer para concretar lo propuesto en el ámbito profesional y laboral. En este sentido, el desarrollo de la efectividad personal es el proceso que nos invita a identificar y concretar nuestras metas laborales, con seguridad y conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades. Insertos en el mundo del trabajo, la efectividad personal nos permitirá desenvolvemos con un sentido de dirección en el que el desarrollo de nuestros conocimientos, habilidades y motivaciones nos facilitará concretar con calidad las tareas definidas y estar abiertos al aprendizaje continuo.

2.3.14.1 Capacidad de éxito

Según el diccionario de la real academia la palabra éxito significa “resultado feliz de un negocio”, “buena actuación que tiene alguien o algo”, esto implica alcanzar metas, objetivos. Actuar con optimismo y seguro que si

mismo. Algunos autores como Hesselbein, Goldsmith y Beckhart (1997) y Bennis (1998), establecen una clara relación entre efectividad organizacional y la capacidad de éxito que tiene la persona en su entorno: “La efectividad tiene que ver con el centrar la energía de la organización en una dirección particular. De allí que, en las organizaciones postmodernas se reconoce el poder que tiene la capacidad para obtener resultados óptimos de funcionamiento” (p.45).

De tal forma, lo que le confiere fuerza a la efectividad es la concentración de la energía hacia una dirección específica, por cuanto las organizaciones postmodernas se concentran en las formas de mejorar el funcionamiento al mejor nivel de las posibilidades existente. En este marco de ideas, Bennis, (1998) expresa lo siguiente:

En consecuencia, se puede afirmar que los líderes del siglo XXI deberán ante todo tener una visión hacia donde enrumbar la organización, esto implica que los líderes deben trabajar en función de lograr que la gente se identifique con esa visión. Un factor fundamental para lograr que los seguidores se comprometan es el estilo de cómo el líder guíe, oriente, comunique, motive e imprima ganas (p.32).

De tal forma, la gerencia actual demanda el deber mayor de enrumbar la organización hacia el éxito, para lo cual es indispensable que los líderes posean las habilidades y destrezas necesarias para que sus empleados se identifiquen con la visión de la organización y en tal sentido contribuyan con cada una de sus acciones al logro de los objetivos institucionales.

Cuadro 1 Sistema de Variables

Objetivo General: Evaluar el Liderazgo motivacional para el fortalecimiento del Desarrollo organizacional en la coordinación del PNF en Contaduría Pública en la UPTM Kleber Ramírez núcleo Valle del Mocoties, ubicada en Bailadores Municipio Rivas Dávila.

	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores
<p>Diagnosticar cómo influye la motivación en los docentes del PNF en Contaduría Pública.</p> <p>Describir las acciones motivacionales que ponen en práctica en la coordinación del PNF en Contaduría Pública.</p>	Liderazgo Motivacional	Romero (1999) el liderazgo motivacional es “la influencia que unas personas ejercen sobre otras personas basadas en características personales estimuladoras del crecimiento de los demás”	<ul style="list-style-type: none"> - Estilos de Liderazgo - Motivación - Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Autocrático - Democrático - Liberal - Situacional - Transaccional - Transformacional - Psicología de la motivación - Tipos de motivación - Reconocimiento al logro - La autoestima - Cualitativas - Cuantitativas
<p>Identificar el impacto que tiene el desarrollo organizacional en el ambiente de trabajo en los docentes del PNF en contaduría pública.</p>	Desarrollo Organizacional	Beckhard (2004) es un esfuerzo planeado, a través de toda la organización y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planadas en los procesos de la organización, usados en el conocimiento de la ciencia del comportamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura Organizacional - Intervenciones del desarrollo organizacional - Comunicación asertiva - Efectividad individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Clima Organizacional - Satisfacción laboral - Procesos humanos - Relaciones Interpersonales - Capacidad de éxito

Nota, Carrero (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Naturaleza y Tipos de la Investigación

En este capítulo es necesario presentar la manera en que se conocerá la realidad y todo aquello con lo que ésta se ha relacionado; implica tal como afirma Pérez (2006), “saber dónde está, a dónde se quiere ir y cómo hacerlo” (p.98). En este sentido una investigación debe ser una actividad sistemática y planificada que proporcione información para mejorar algo o transformar la realidad. De modo que en este capítulo se presenta el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas para la recolección de información y las técnicas para analizar los datos.

Por la naturaleza del estudio, se enmarcará en una investigación cuantitativa, según Silva (2006) “este tipo de investigación permite presentar los resultados a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de la información” (p.23). Por lo tanto, se requiere el uso de una investigación descriptiva, bajo la modalidad de campo. Con relación al tipo de investigación descriptiva - estadística, Danke citado por Márquez (2000), establece que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.450). La información que se recolectará está relacionada con la formación permanente del docente en la mejora de la calidad educativa de la coordinación del PNF en Contaduría Pública.

Cabe resaltar que el enfoque es de campo, porque según Bavaresco citado por Orozco (2009), “se realizan los estudios de campo en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento

más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar datos con más seguridad” (p.32). De allí que el estudio describirá y explicará los datos que se obtuvieron de los sujetos de investigación.

Una vez que se ha seleccionado el liderazgo motivacional y el desarrollo organizacional como objeto donde se desean generar ciertos conocimientos, se inicia el proceso de investigación que permitió alcanzar objetivos para Bavaresco, A (2005) “ la investigación, no es más que profundizar, desarrollar, buscar nuevas fuentes y nuevas rutas de estudio que terminaran los efectos que sobre el porvenir pueda tener la ciencia”(p.3).

En este sentido, el propósito fundamental del presente trabajo, se centró en determinar el grado de relación entre el liderazgo motivacional y el desarrollo organizacional, porque se centró en un estudio descriptivo que contempla los siguientes criterios:

El estudio se enmarca dentro del paradigma positivista, dentro de esta orientación de acuerdo con Rodríguez, N (2002). El estudio pretende en este sentido, describir como se da a través del el liderazgo Motivacional y el Desarrollo Organizacional. Asimismo es de tipo correlacional Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P(2006), afirman “ los estudios correlacionales miden los dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionado en los mismos sujetos y después de analizar la correlación” (p.63).

En este caso se centró en describir explícitamente como el liderazgo Motivacional fortalece en el Desarrollo Organizacional en la coordinación del Programa de Formación en Contaduría pública de la Universidad Politécnica Territorial Kleber Ramírez núcleo Valle del Mocoties.

3.2 Diseño de investigación

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el estudio, de ahí que Hernández, Fernández y Baptista (2010), opina que “el diseño es el plan o estrategia concebida para

responder a las preguntas del investigador” (p.31). Por ello, la investigación se ubica dentro del diseño no experimental, porque no se manipularán deliberadamente las variables, de ahí que este mismo autor cita que con este tipo de diseño, “se observa el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.32).

Igualmente será transaccional porque según Hernández y otros (op. cit.), se recolectan datos en un solo momento, es un tiempo único. De acuerdo con lo expuesto por la autora, se recolectarán datos de los docentes que laboran en universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez” núcleo valle del Mocotíes, una sola vez, con la finalidad de evaluar el liderazgo motivacional para el fortalecimiento del desarrollo organizacional de la coordinación del PNF en contaduría pública.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

La población ha sido definida según Sabino (2000) como “un grupo de entidades que tienen algunas características en común, ya sean o no cuantificables” (p.148). La población estará conformada por un total de veinte (20) docentes, los cuales laboran según su asignación ya sea como docentes ordinarios y docentes contratados del PNF en contaduría pública. Tal como se muestra a continuación;

Cuadro 2: Población

DOCENTES	NUMERO
Docentes Ordinario	04
Docentes Contratados	16
Total	20

Nota: Datos suministrados por la Coordinación del PNF Contaduría Pública (2018)

3.3.2 Muestra

La muestra de acuerdo con Tamayo (2009), es considerada como “un subconjunto de individuos de la totalidad de la población objeto de estudio, que reunidos constituyen una representación válida y de interés para la investigación” (p. 121). Es oportuno mencionar que para la muestra del estudio se consideró utilizar el 100% de la población; lo que la categoriza como una muestra censal.

3.4 Técnicas para la recolección de información

Las técnicas presentan un papel importante en el desarrollo del estudio y se puede definir como la estructura del proceso de investigación científica. Al respecto Hurtado citado por Orozco (2009), señala que la técnica de recolección de datos “comprende procedimientos, actividades que le permitan al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p.34).

La técnica que se utilizará en la presente investigación será la encuesta. Con respecto a ella Hurtado citado por Orozco (op. cit) expresa que “...la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas”, (p.349; razón por la cual en el caso específico se requiere de

participación directa de los Docentes de la universidad Politécnica Territorial “Kléber Ramírez” núcleo valle del Mocotíes, objeto de investigación, para obtener información de manera directa.

3.4.1 Instrumento

Son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributo de las variables. Con relación a la elaboración de los instrumentos para los docentes se eligió un Escalamiento tipo Lickert, el cual, según Hernández y otros (2010), consiste en “un conjunto de enunciados presentados en forma de afirmaciones o juicios entre los cuales se pide la reacción de los sujetos que les administra” (p.120), en el caso del presente estudio, el instrumento fue diseñado con veinte (20) ítems, con una escala de cinco alternativas representadas por:

(S) = Siempre, (CS) = Casi Siempre, (AV) = Algunas Veces
(CN) = Casi Nunca, (N) = Nunca

3.5 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

3.5.1 Validez

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243). Por otro lado Pérez (2006), se refiere a la “revisión del instrumento antes de ser aplicado, con el fin de evitar errores. Este es revisado por un grupo de especialistas conocedores del tema en estudio y con experiencia en metodología de la investigación” (p.69).

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede decir que es de suma importancia, la validación del instrumento, considerando que la

aplicación del mismo correctamente, es el que aporta al investigador la información necesaria, para detectar la problemática existente en el área de estudio. En la presente investigación el instrumento será revisado y validado por tres (03) expertos en el aspecto de contenido, metodología y diseño del instrumento, quienes evaluaron la totalidad de las preguntas de acuerdo a las siguientes dimensiones de cada una de las preguntas que lo integran para así poder verificar el efecto que tienen los factores del problema, para que no exista un margen de error.

3.5.2 Confiabilidad

Al respecto, Ruíz (2006) sostiene: “La confiabilidad puede ser enfocada como el grado de homogeneidad de los ítems de los instrumentos en relación con las características que se pretende medir” (p.56). En este sentido, la confiabilidad de consistencia interna, como generalmente se le conoce, permite determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí. Para calcular la confiabilidad del instrumento de medición, se utilizarán los coeficientes que pueden oscilar entre 0 – 1; aplicando la formula Alfa de Cronbach que corresponde a la siguiente forma:

0,00 -	0,20 =	Nula
0,21 -	0,40 =	Poco confiable
0,41 -	0,60 =	medianamente confiable
0,61 -	0,80 =	Satisfactoria
0,81	1,00 =	Excelente o máxima confiabilidad

Los resultados los arrojará una prueba piloto, de acuerdo a Sampieri (1998), la prueba piloto se “aplica a personas con características semejantes

a las muestra o población objeto de la investigación” (p.254). La prueba piloto se realizará con una pequeña muestra comprendida entre 5 – 10 personas. El coeficiente Alpha Cronbach, según Chávez (1994), se “aplica en test con ítems de varias alternativas” (p.89). De esta manera el cálculo será totalmente confiable aplicando la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad

K= Numero de Ítems

s_i^2 = Sumatoria de varianza de los ítems

s_t^2 = Varianza de los porcentajes totales

A partir de la aplicación de esta fórmula, el índice de confiabilidad arrojó un total de 0,75 lo que de acuerdo a Ruiz (2006), es considerado como confiabilidad “SASTISFACTORIA”.

3.6 Técnicas para analizar los datos

Una vez aplicado el instrumento a la muestra objeto de estudio, se procederá a su ordenación, codificación, tabulación y determinación de frecuencias porcentualizadas y el respectivo análisis descriptivo. Para ello, se seguirán los pasos que se describen a continuación: para cada ítem se determinará la cantidad y porcentaje de opinión, las respuestas se agruparan de acuerdo a las dimensiones del estudio, los datos se presentaran en cuadros y gráficos circulares y se analizarán los datos para interpretar los resultados luego se sustentará con las teorías presentadas en el estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados del Diagnóstico

Se procede al análisis de los resultados obtenidos en el procesamiento de puntajes aportados por la población encuestada en el estudio, constituyen la primera parte de éste capítulo. La interpretación se hace luego de realizado el análisis como forma de presentar los resultados, cualitativa y cuantitativamente, atendiendo las variables, en correspondencia con cada una de las dimensiones, indicadores y objetivos que se establecieron para ser medidos durante la investigación.

En el presente capítulo se analizan los resultados producto de la aplicación del instrumento (cuestionario) a los docentes del Programa de Formación en Contaduría Pública y a la Coordinadora del mismo de la Universidad Politécnica Territorial Kleber Ramírez - núcleo Valle del Mocoties, con el propósito de obtener información sobre el manejo de las variables liderazgo motivacional y el desarrollo organizacional, así como también evaluar el impacto de la una a la otra.

Cabe mencionar, que los datos son procesados a través de técnicas estadísticas descriptivas haciendo uso de frecuencias y porcentajes; a su vez, son representados en cuadros y gráficas circulares, de barra de acuerdo a cada indicador con su respectivo análisis cuantitativo y su fundamentación teórica facilitando de esta manera la comprensión de la información y elaboración de las conclusiones. Asimismo, al final de cada cuadro se presenta el total de cada porcentaje.

Cuadro N° 3 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión: Estilos de liderazgo

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA DOCENTES											
VARIABLE LIDERAZGO MOTIVACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Su jefe es autocrático al delegar funciones?	16	80,00	4	20,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	¿Su superior inmediato informa de manera oportuna los objetivos de la coordinación?	4	20,00	6	30,00	1	5,00	8	40,00	1	5,00
3	¿Considera usted que su jefe inmediato posee el perfil de ser un líder democrático?	0	0,00	3	15,00	5	25,00	2	10,00	10	50,00
4	¿Su jefe inmediato actúa de forma inteligente para comprender las situaciones de los docentes?	0	0,00	1	5,00	8	40,00	4	20,00	7	35,00
5	¿Con que frecuencia su jefe es complaciente con sus subordinados?	0	0,00	0	0,00	7	35,00	5	25,00	8	40,00
6	¿Cree usted que su superior es apático en la participación de actividades de la institución?	0	0,00	0	0,00	5	25,00	1	5,00	4	20,00
7	¿Considera que su superior tiene iniciativa para solucionar situaciones de mayor complejidad en la coordinación?	0	0,00	0	0,00	3	15,00	1	5,00	3	15,00
8	¿Observa usted que su jefe es estudioso, aplicado, organizado en su trabajo?	0	0,00	1	5,00	5	25,00	1	5,00	2	10,00
9	¿Ha observado usted que su superior motiva a su equipo de trabajo en las metas establecidas?	0	0,00	3	15,00	2	10,00	7	35,00	8	40,00
10	¿Usted considera que su jefe compensa el alto desempeño o de lo contrario reprime a sus subordinados?	0	0,00	1	5,00	5	25,00	7	35,00	7	35,00
11	¿Su jefe inspira al personal a trascender sus propios intereses por el bien de la institución?	0	0,00	2	10,00	4	20,00	2	10,00	12	60,00
12	¿Con que frecuencia su superior emplea estrategias de construcción de un buen equipo de trabajo?	0	00,0	1	5,00	5	25,00	3	15,00	11	55,00
PROMEDIO		8,33		9,16		20,83		31,26		30,42	

Nota: Datos suministrados por los a docentes (2018)

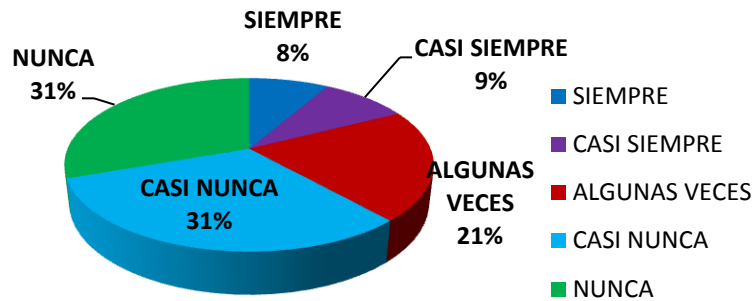


Gráfico 1 Representación por promedio de la Dimensión estilo de Liderazgo

Con respecto a los indicadores de la dimensión estilos de liderazgo, en el cuadro N° 3 y gráfico N° 1 se observa que un 31% de los docentes encuestados señalaron que casi nunca la coordinadora posee un estilo de líder adecuado, otros 31% consideraron que nunca y el 21% sólo algunas veces, lo que permite deducir, que no existe un tipo de líder idóneo para desempeño del cargo.

Estos resultados no se corresponden con los expuestos por Gairin (2002), destaca que: “no existe un estilo de liderazgo correcto y único, sino que deben considerar los efectos que le producen manejarse de una u otra manera en la organización” (s/p), esto implica la actuación implícita de la persona ante comportamientos necesarios para manejar situaciones que amerite del conocimiento de actitudes, un líder efectivo se dedica a plantear un horizonte amplio, conoce sus limitaciones, sabe usar los recursos escasos, reconsidera objetivos, despersonifica sus actuaciones, genera un ambiente armónico, propicio para la decisión.

Cuadro N° 4 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión: motivación

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA DOCENTES											
VARIABLE LIDERAZGO MOTIVACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	¿Usted observa que en algún momento su jefe evalúa sus necesidades como miembro de la institución?	0	0,00	1	5,00	5	25,00	5	25,00	9	45,00
14	¿Su superior inmediato informa estimula sus esfuerzos en el logro de los objetivos de la coordinación?	0	0,00	0	0,00	4	20,00	7	35,00	9	45,00
15	¿Observa usted que su jefe se siente agrado con su trabajo??	0	0,00	0	0,00	4	20,00	8	40,00	8	40,00
16	¿Considera usted que su jefe es merecedora de obtener recompensas?	0	0,00	1	5,00	3	15,00	9	45,00	7	35,00
17	¿Con que frecuencia su jefe reconoce los logros de su equipo de trabajo?	0	0,00	1	5,00	5	25,00	2	10,00	12	60,00
18	¿Cree usted que es necesario reforzar acciones para reconocer el logro de sus subordinados?	3	15,00	1	5,00	1	5,00	4	20,00	11	55,00
19	¿Con que frecuencia su jefe promueve la autoestima en el personal docente?	0	0,00	1	5,00	2	10,00	4	20,00	13	65,00
20	¿Su jefe impulsa la auto-valoración del personal docente?	0	0,00	2	10,00	1	5,00	4	20,00	13	65,00
	PROMEDIO		1,88		4,37		15,63		26,87		51,25

Nota: Datos suministrados por los a docentes (2018)

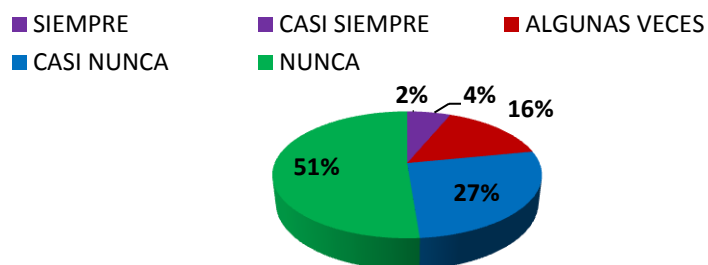


Gráfico 2 Representación por promedio de la Dimensión estilo de Motivación

En el cuadro N° 4 y gráfico N° 2 se describen los datos obtenidos para la dimensión motivación, en los cuales un 51% de los encuestados respectivamente afirmaron que nunca se sienten motivados por la coordinación, el 27% respondieron casi nunca, 16% algunas veces, 4 casi

siempre y 1% siempre. Es importante destacar que los docentes concentraron las respuestas en las alternativas nunca y casi nunca, lo que permite deducir, que en la motivación de las diferentes actividades académicas que se desarrollan no están favoreciendo a los docentes, de allí que su participación es pasiva.

Esta situación no corresponde por lo dicho por McGinnis (2009), afirma que: Todo tipo de comportamiento es causado por algo y que todas las personas hacen las cosas por algún tipo de estimulación. De modo que si los colaboradores son motivados a través del deseo, se sienten agradados con lo que hacen. En relación a esta afirmación se evidencia la desmotivación que existe en los docentes, y esto significa actitudes negativas de rechazo al trabajo y descontento en su desempeño laboral.

Cuadro N° 5 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión: Toma de decisiones

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA DOCENTES											
VARIABLE LIDERAZGO MOTIVACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	¿Su jefe inmediato consulta con usted las nuevas ideas para solucionar problemas particulares?	0	0,00	1	5,00	3	15,00	7	35,00	9	45,00
22	¿Su superior inmediato realiza estrategias cualitativas para la toma de decisiones?	0	0,00	0	0,00	3	15,00	8	40,00	9	45,00
23	¿Su jefe inmediato ha aceptado propuestas de usted para mejorar el funcionamiento de la coordinación?	0	0,00	1	5,00	5	25,00	8	40,00	6	30,00
24	¿Con que frecuencia su jefe aplica estrategias de resultados en situaciones complejas en la coordinación?	0	0,00	1	5,00	1	5,00	7	35,00	11	55,00
25	¿Se preocupa su jefe por aumentar su capacidad en el logro de sus metas?	0	0,00	1	5,00	1	5,00	4	20,00	14	70,00
	PROMEDIO		0,00		4,00		13,00		34,00		49,10

Nota: Datos suministrados por los a docentes (2018)

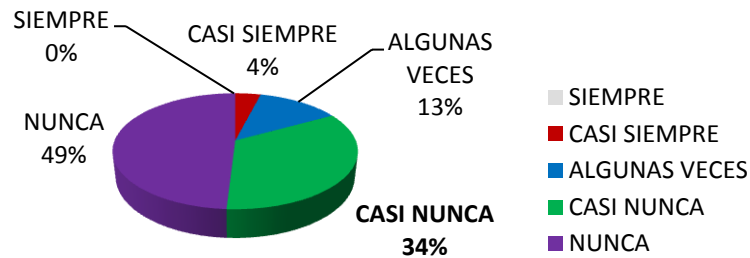


Gráfico 3 Representación por promedio de la Dimensión toma de decisión

Con relación a la dimensión Toma de Decisiones, el 49% y 34% de los docentes que formaron parte de la muestra respectivamente señalaron que nunca y casi nunca la coordinadora no realiza estrategias que resulten favorables para la toma de decisiones en la coordinación, el 13% restante sólo algunas veces, 4% casi siempre.

Los datos indican que los mayores porcentajes de respuestas se concentraron en las alternativas nunca y casi nunca, lo que ayuda a inferir que los docentes en su mayoría no están de acuerdo como la coordinadora toma decisiones inadecuada a los docentes para que puedan participar en actividades relacionadas con la institución.

Cuadro Nº 6 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión: Cultura Organizacional

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA DOCENTES											
VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26	¿Considera usted que su ambiente de trabajo es sano y agradable?	0	0,00	4	20,00	1	5,00	7	35,00	8	40,00
27	¿Utiliza métodos de trabajo viables de ser ejecutados dentro de la organización?	0	0,00	0	0,00	4	20,00	1	5,00	5	25,00
28	¿Ha manifestado su jefe inmediato apatía en la planificación de actividades en la coordinación?	0	0,00	1	5,00	6	30,00	7	35,00	6	30,00
	PROMEDIO		0,00		7,00		18,33		42,00		32,00

Nota: Datos suministrados por los a docentes (2018)

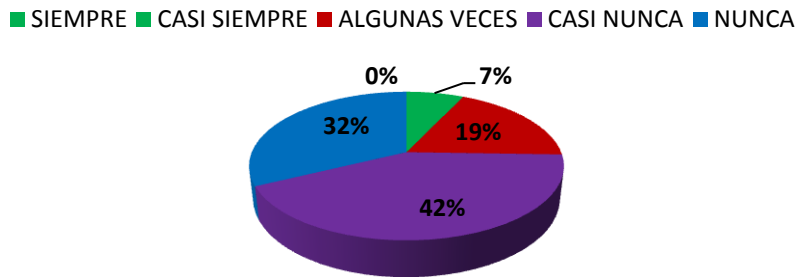


Gráfico 4 Representación por promedio de la Dimensión cultura Organizacional

En el cuadro N° 6 y gráfico N° 4 se muestran los datos obtenidos a través del cuestionario suministrado a los docentes en relación a la dimensión cultura organizacional, en los cuales el 42% y 32% aseveraron que nunca y casi nunca poseen una cultura organizacional apropiada para enfrentar los problemas que afectan a la coordinación, el 19% consideró que solo algunas veces asumen tal responsabilidad y el 7% manifestaron que siempre se mantiene un clima organizacional adecuado.

Estos resultados se complementan las respuestas concentradas en las alternativas nunca y casi nunca, demostrando que no existe en la coordinación la suficiente responsabilidad para la participación en las diferentes actividades que se realizan para la búsqueda de soluciones efectivas a los problemas más resaltantes que afectan actualmente a la organización.

Cuadro N° 7 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión: Intervención del Desarrollo Organizacional

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA DOCENTES											
VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
29	¿Su superior refleja actitudes de satisfacción en sus tareas laborales?	1	5,00	1	5,00	8	40,00	5	25,00	5	25,00
30	¿Su jefe potencia su motivación al éxito?	1	5,00	2	10,00	2	10,00	6	30,00	9	45,00
31	¿Considera usted que su superior posee las características idóneas para asumir el cargo de la coordinación?	0	0,00	2	10,00	3	15,00	5	25,00	10	50,00
	PROMEDIO		3,33		8,33		22,00		27,00		40,00

Nota: Datos suministrados por los a docentes (2018)

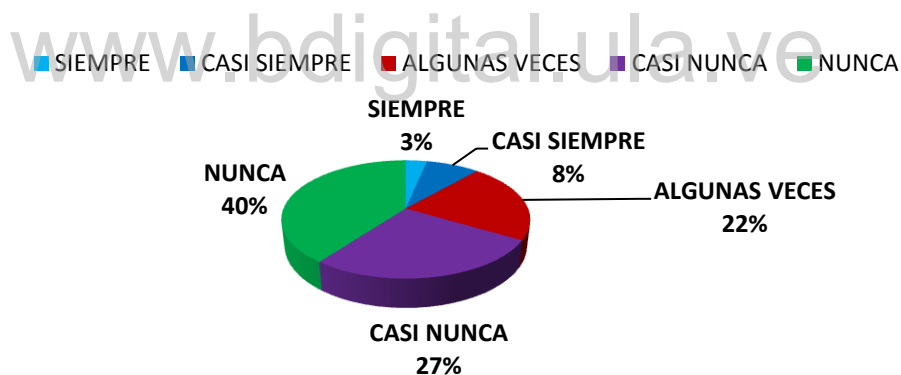


Gráfico 5 Representación por promedio de la Dimensión intervención del desarrollo organizacional

En cuanto a la dimensión Intervención del desarrollo organizacional, los encuestados en un 40% y 27% consideraron nunca y casi nunca se promocioa el trabajo cooperativo en la solución a los problemas de su coordinación, el 22% respondieron algunas veces, 8% casi siempre y el 3%

siempre. Lo expuesto por Guizar (2008), quien expresa: “Existe una variedad de intervenciones como son: intervenciones en los procesos humanos, tecnoestructurales, administración de recursos humanos estratégicas y del medio” (p.196). Por consiguiente es necesario establecer buenos canales de comunicación, dominio de grupo, técnicas de manejo de equipos, siendo importante para alcanzar el éxito en las organizaciones.

Cuadro Nº 8 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión: Comunicación Asertiva

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA DOCENTES											
VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32	¿Todo el equipo de trabajo mantiene buenas relaciones interpersonales con el jefe inmediato?	0	0,00	0	0,00	7	35,00	4	20,00	9	45,00
33	¿Ha observado usted que la comunicación se hace con respeto en la coordinación?	0	0,00	2	10,00	5	25,00	3	15,00	10	50,00
34	¿Es neutral en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades?	0	0,00	0	0,00	4	20,00	6	30,00	10	50,00
PROMEDIO			0,00		3,33		26,66		21,66		48,33

Nota: Datos suministrados por los a docentes (2018)

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES
 ■ CASI NUNCA ■ NUNCA

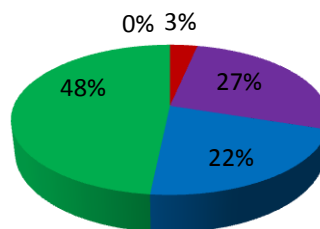


Gráfico 6 Representación por promedio de la Dimensión comunicación asertiva

Al obtener los resultados de la dimensión Comunicación Asertiva del cuadro Nº 8 y gráfico 6, puede evidenciarse que el mayor porcentaje

promedio lo obtuvo las alternativas nunca y casi nunca con el 48%, 22% de manera proporcional por parte de los docentes entrevistados, un 27% consideró la alternativa algunas veces y un 3% respondió con la opción casi siempre. Para Guevara (2011) “Ahora bien la comunicación asertiva es la habilidad de expresar ideas positivas y negativas y los sentimientos de manera abierta, honesta y directa. Que reconoce nuestros derechos al mismo tiempo sigue respetando los derechos de otros”. (s/p). De esta manera es fundamental mantener buenas relaciones interpersonales en el sitio de trabajo, esto ayuda a fluir las actividades de forma más rápida, efectiva, confiable, segura, amena en el desempeño laboral.

Cuadro N° 9 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los docentes para la dimensión: Efectividad Individual

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA DOCENTES											
VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35	¿Usted considera que su superior demuestra buena actuación en el logro de las metas de la coordinación?	0	0,00	0	0,00	4	20,00	9	45,00	7	35,00
36	¿Su jefe inmediato actúa con optimismo en el alcance de los objetivos de la coordinación?	0	0,00	2	10,00	5	25,00	6	30,00	7	35,00
37	¿Cuenta con la confianza y apoyo de los demás compañeros de trabajo?	3	15,00	3	15,00	5	25,00	1	5,00	8	40,00
	PROMEDIO		5,00		8,33		23,33		26,66		36,66

Nota: Datos suministrados por los a docentes (2018)

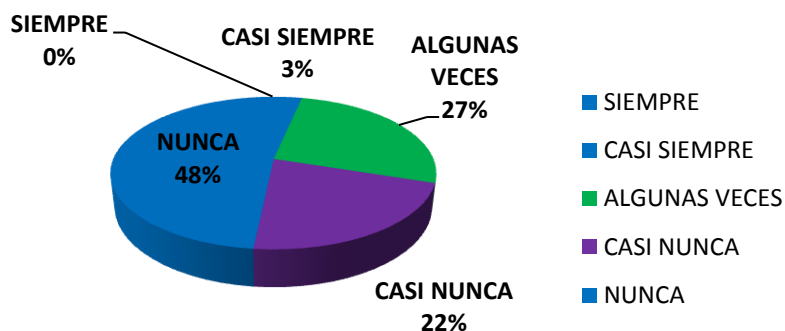


Gráfico 7 Representación por promedio de la Dimensión efectividad individual

El cuadro N° 9 y gráfico N° 7 presenta los datos obtenidos para la dimensión Efectividad individual, en los cuales un 48% y 22% de los docentes afirmaron que nunca y casi nunca valoran la importancia que tiene su participación en el entorno, el 27% manifestaron que lo hace algunas veces; y el 3% respondieron casi siempre. En relación a lo expuesto por Covey (2010): plantea la efectividad a corto y a largo plazo: “Se equilibra el producir con mantener la capacidad de producir” (p.56). Esto significa que las personas son efectivas al ritmo que producen, por lo tanto es importante que la persona sea capaz de tener rendimiento individual y colectivo.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro N° 10 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Estilos de liderazgo.

DITRIBUCION DE FRECUENCIA COORDINADORA											
VARIABLE LIDERAZGO MOTIVACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Controla frecuentemente las funciones que deben realizar los docentes a su cargo?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	¿Toma las decisiones sin contar con la opinión de los docentes?	0	0,00	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00
3	¿Utiliza métodos de trabajo que resulta satisfactorio para los miembros de su grupo de trabajo?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	¿Busca usted oportunidades para que los docentes participen y expongan sus ideas?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5	¿Le otorga lo que quieren a cambio de recibir su apoyo?	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00
6	¿Deja en claro lo que cada miembro de su equipo podrá recibir si se alcanzan las metas?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7	¿Hace que los docentes se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
8	¿Se interesa por corregir y solucionar los erros que se producen?	0	100,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
9	¿Les impulsa a los docentes a su cargo la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10	¿Guía usted al personal a su cargo si presentan dificultades en su trabajo?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
11	¿Se preocupa de aumentar el deseo de afianzar las metas de los demás miembros de su equipo de trabajo?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
12	¿Expresa su interés por los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
PROMEDIO			41,66		41,66		8,33		0,00		8,33

Nota: Datos suministrados por los a docentes (2018)

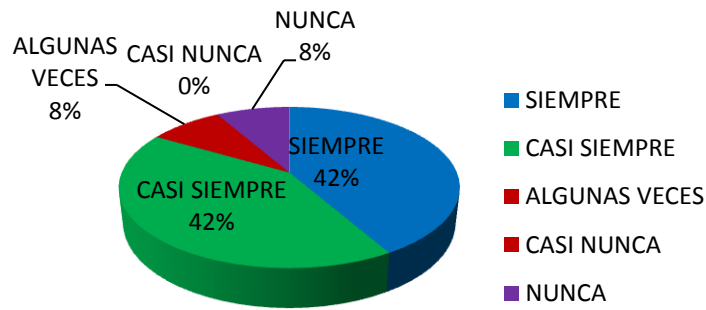


Gráfico 8 Representación por promedio de la Dimensión estilo de liderazgo

Con respecto al cuadro N° 10 grafica 8, los resultados obtenidos fueron la opción siempre y casi siempre con el 42%, demostrando que la coordinadora posee un perfil de liderazgo rígido y autoritario para delegar funciones, no pide opinión a su equipo de trabajo, por lo tanto es una persona de carácter, esto no es favorable para la coordinación. Por otro lado la opción algunas veces y nunca tienen el 8%, es relativamente bajo en comparación a los otros resultados. La tendencia es a tener un estilo de liderazgo poco conveniente al buen desempeño con su equipo de trabajo.

Cuadro N° 11 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Motivación

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA COORDINADORA											
VARIABLE LIDERAZGO MOTIVACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	¿Estimula la tolerancia a la diferencia de opiniones?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
14	¿Es usted un jefe que motiva a los docentes a su cargo?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
15	¿Toma en cuenta las sugerencias de trabajo realizadas por los docentes a su cargo?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
16	¿Ayuda al personal a su cargo a ver los problemas desde distintos puntos de vista?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
17	¿Potencia la motivación al éxito de los docentes y demás personal a su cargo?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
18	¿Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
19	¿Los docentes muestran satisfacción al trabajar con usted?	0	0,00	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00
20	¿Aumenta la satisfacción de sus docentes hacia el éxito?	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	0	0,00
PROMEDIO		37,50		37,50		12,50		12,50		0,00	

Nota: Datos suministrados por los a la coordinadora (2018)

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES
 ■ CASI NUNCA ■ NUNCA

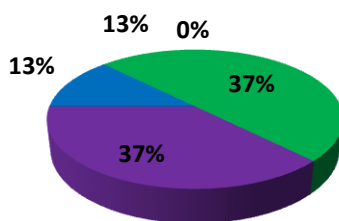


Gráfico 9 Representación por promedio de la Dimensión Motivación

Para el cuadro N° 11, gráfico 9, para la dimensión motivación, el mayor porcentaje lo arrojó según los datos suministrados por la coordinadora la opción siempre y casi siempre con un 37% para cada una, 12,50% a veces y casi nunca respectivamente, se evidencia que existe motivación por parte de

ella para los docentes, en tomar en cuenta las opiniones y sugerencias que hacen los docentes en el desarrollo de las actividades en la coordinación.

Cuadro N° 12 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Toma de Decisiones.

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA COORDINADORA											
VARIABLE LIDERAZGO MOTIVACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	¿Estimula la tolerancia a la diferencia de opiniones dentro de su grupo de trabajo?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
22	¿Trata los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
23	¿Es capaz de explicarles a los demás los beneficios que para cada uno acarrea alcanzar las metas organizacionales?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
24	¿Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
25	¿Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
PROMEDIO		60,00		40,00		0,00		0,00		0,00	

Nota: Datos suministrados por los a la coordinadora (2018)

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA

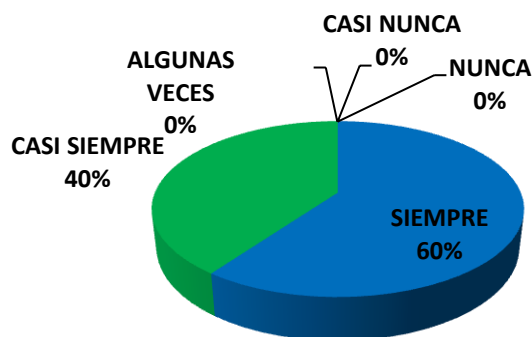


Gráfico 10 Representación por promedio de la Dimensión Toma de decisiones

Considerando el promedio del 60% la coordinadora respondió que siempre estimula la tolerancia de respetar las diferentes opiniones de los demás que va en pro de la integración en las actividades que se realizan en la coordinación; 40% respondió que esto casi siempre le participa los beneficios que tienen los docentes en la institución, y medita situaciones urgentes ante posibles demoras. Por lo tanto la toma decisiones incide de manera directa en construir una buena relación con sus subordinados.

Cuadro N° 13 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Cultura Organizacional

DITRIBUCION DE FRECUENCIA COORDINADORA											
VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26	¿Cuenta con la confianza y apoyo de los demás compañeros de trabajo?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
27	¿Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas, fallas de los docentes a su cargo?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
28	¿Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos propuestos?	1	100,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	PROMEDIO		66,66		33,33		0,00		0,00		0,00

Nota: Datos suministrados por los a la coordinadora (2018)

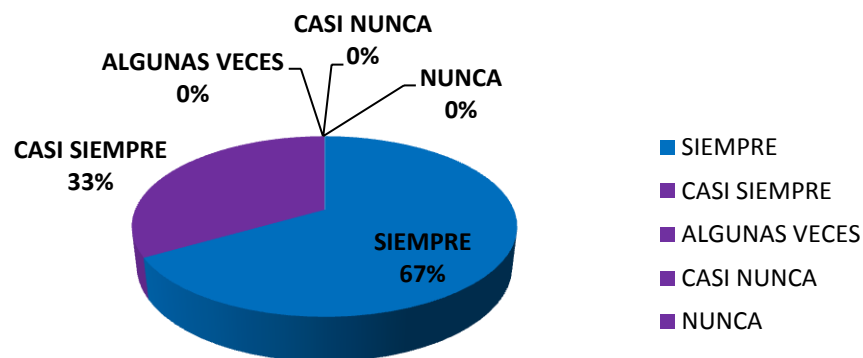


Gráfico 11 Representación por promedio de la Dimensión Cultura Organizacional

Para el cuadro N° 13, grafico 11, el porcentaje mayor la obtuvo la opción siempre con un 67% de los datos suministrados por la coordinadora, manifiesta que maneja bien una cultura organizacional, tal es el caso del ítems, 27, donde hace énfasis en que si toma en cuenta y considera importante las quejas, fallas y errores que se comenten con sus subordinados, para buscar soluciones apropiadas para cada situación que se plantea, la opción casi siempre arrojo el 33,33%, concentrado en el ítems 26, que si cuenta con el apoyo de los demás compañeros, pero no lo suficiente para determinar que si se mantiene una buena cultura organizacional en la coordinación.

Cuadro N° 14 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Intervención de Desarrollo Organizacional

DITRIBUCION DE FRECUENCIA COORDINADORA											
VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
29	¿Enfatiza usted en los miembros de su grupo de trabajo la importancia de tener una misión compartida?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
30	¿Trata a los demás como individuos y no como miembro de un grupo?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
31	¿Reconoce públicamente los logros obtenidos por el personal a su cargo?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
PROMEDIO			66,66		33,33		0,00		0,00		0,00

Nota: Datos suministrados por los a la coordinadora (2018)

■ SIEMPRE ■ CASI SIEMPRE ■ ALGUNAS VECES ■ CASI NUNCA ■ NUNCA

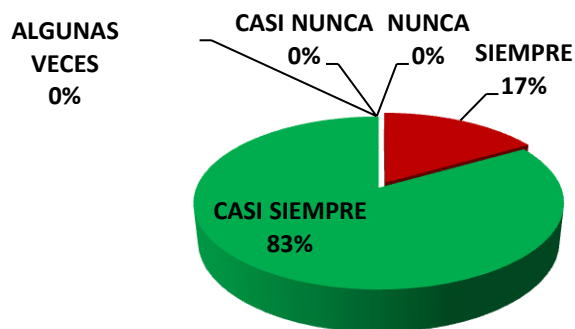


Gráfico 12 Representación por promedio de la Dimensión desarrollo organizacional

En los resultados obtenidos para la dimensión de Intervención de Desarrollo Organizacional se demostró que el 83% es para la opción casi siempre, el 17% para siempre, esto significa que la coordinadora casi siempre desarrolla acciones que van de la mano con el reconocimiento al logro, esfuerzo que realiza cada docente dentro de su trabajo. Además trata al docente como persona, en valorar sus cualidades, virtudes dentro de la organización.

Cuadro N° 15 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Comunicación Asertiva

DITRIBUCION DE FRECUENCIA COORDINADORA											
VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32	¿Hace que los demás miembros de su grupo de trabajo se sientan satisfechos de trabajar con usted?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
33	¿Existe una comunicación verdadera entre usted y los demás miembros de la coordinación?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
34	¿Mantiene buena relaciones interpersonales con su equipo de trabajo?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
PROMEDIO			33,33		66,66		0,00		0,00	0,00	0,00

Nota: Datos suministrados por los a la coordinadora (2018)

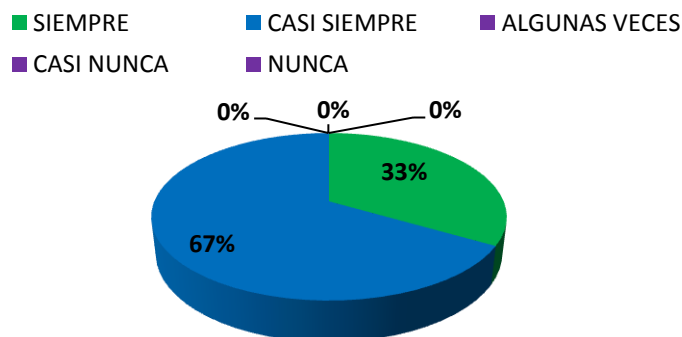


Gráfico 13 Representación por promedio de la Dimensión Comunicación asertiva

Con respecto a lo planteado en el cuadro N° 15, grafica 13; la dimensión de la comunicación asertiva la coordinadora manifiesta que casi siempre mantiene muy buena relación con el cuerpo docente que hace posible que se sientan agradados en trabajar con ella, obteniendo un 67%, y el 33% considera que siempre ha llevado una comunicación amena, con respeto, y fluida con todos los que hacen vida en la coordinación.

Cuadro N° 16 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora para la dimensión: Efectividad individual

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA COORDINADORA											
VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL											
ITEM	PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
35	¿Maneja acciones que ayuden a fortalecer las necesidades profesionales del cuerpo docente?	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
36	¿Expresa su satisfacción cuando se cumplen las metas organizacionales dentro de la institución?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
37	¿Es efectiva en representar a los demás miembros de su equipo de trabajo frente a otros (profesores, entes gubernamentales, superiores, otros)?	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	PROMEDIO		66,66		33,33		0,00		0,00		0,00

Nota: Datos suministrados por los a la coordinadora (2018)

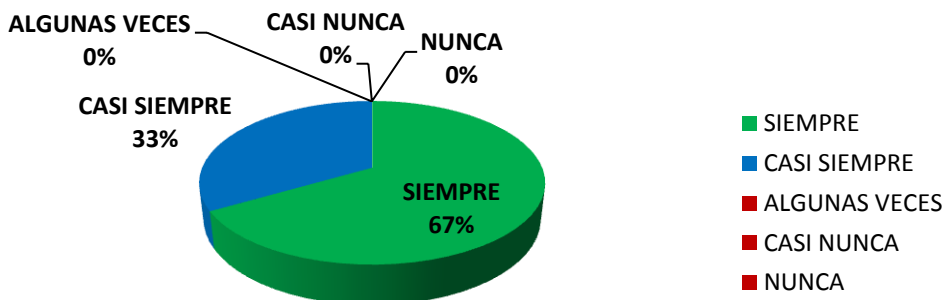


Gráfico 14 Representación por promedio de la Dimensión efectividad individual

En relación al cuadro N° 16, grafico 14; el porcentaje con mayor ponderación fue 67% con siempre, y el 33% casi siempre, indicando así que la coordinadora si demuestra actitudes de logro cuando se alcanza los objetivos planteados, además considera que siempre representa bien a los docentes ante cualquier funcionario público y hace sentir sus derechos en poner en claro su postura de ética profesional ante cualquier circunstancia que amerite su representación.

Por otro, lado el 33,33% representa que casi siempre maneja acciones que ayuden a fortalecer las necesidades profesionales del cuerpo docente, con el fin de prevalecer un clima favorable para la organización.

Cuadro N° 17 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora y Docentes.

		CORDINADORA – DOCENTES									
		DIMENSION: ESTILOS DE LIDERAZGO									
		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC
INDICADOR		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
AUTOCRATICO		100,00	80,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AUTOCRATICO		0,00	20,00	0,00	30,00	100,00	5,00	0,00	40,00	0,00	5,00
DEMOCRATICO		0,00	0,00	100,00	15,00	0,00	25,00	0,00	10,00	0,00	50,00
DEMOCRATICO		0,00	0,00	100,00	5,00	0,00	40,00	0,00	20,00	0,00	35,00
LIBERAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	0,00	25,00	100,00	40,00
LIBERAL		0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	25,00	0,00	55,00	0,00	20,00
SITUACIONAL		100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	0,00	70,00	0,00	15,00
SITUACIONAL		100,00	0,00	0,00	5,00	0,00	25,00	0,00	60,00	0,00	10,00
TRANSACCIONAL		0,00	0,00	100,00	15,00	0,00	10,00	0,00	35,00	0,00	40,00
TRANSACCIONAL		100,00	0,00	0,00	5,00	0,00	25,00	0,00	35,00	0,00	35,00
TRANSFORMACIONAL		0,00	0,00	100,00	10,00	0,00	20,00	0,00	10,00	0,00	60,00
TRANSFORMACIONAL		100,00	0,00	0,00	5,00	0,00	25,00	0,00	15,00	0,00	55,00
% PROMEDIO		41,66	8,33	41,66	9,16	8,33	20,83	0,00	31,26	8,33	30,42
PROMEDIO		24,99		25,00		14,58		15,63		23,54	

Nota: Datos suministrados por la coordinadora – docentes (2018)

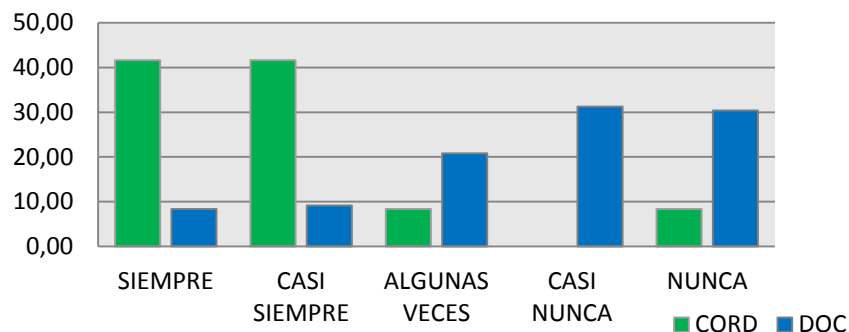


Gráfico 15 Representación por promedio de la Dimensión Estilo de liderazgo

Al obtener los resultados de la dimensión Estilos de Liderazgo del cuadro N° 17 y gráfico 15, puede evidenciarse que el mayor porcentaje promedio lo obtuvo las alternativas nunca y casi nunca con el 30,42%, de manera proporcional por parte de los docentes entrevistados, un 31,26% consideró la alternativa casi nunca, un 20,83% respondió con la opción de algunas veces, 9,16% casi siempre y 8,33% respondieron que siempre. Al verificar la opinión de la coordinadora el mayor porcentaje lo obtuvo las alternativas siempre y casi siempre con el 41,66%, y el 8,33% consideró la opción algunas veces, un 8,33% respondió con la alternativa nunca, mientras.

Cabe destacar que esta tendencia, se presenta con mayor frecuencia por la respuesta de la coordinadora al ubicarse mayoritariamente en las opciones siempre y casi siempre, siendo favorable, es decir, en relación al indicador autocrático se observó un alto porcentaje en estas alternativas tanto por la coordinadora como por los docentes, al opinar la mayoría de ellos que la coordinadora lleva un control rígido, toman decisiones propias al momento de planificar una acción.

Por otro lado, los docentes en su mayoría afirmaron que la coordinadora nunca incentiva al personal sobre la práctica de ideas innovadoras que hagan crecer la institución, ni demuestran tener confianza en el personal para asignarle actividades administrativas, como tampoco demuestra ser imparcial con el personal al afrontar situaciones críticas, como también casi nunca anima al personal a superarse para vencer las dificultades dentro de un ambiente de solidaridad. Sin embargo los demás indicadores democrático, liberal, situacional, transaccional y transformacional se encontraron debilidades aun cuando se ubicaron en la tendencia de a veces.

Estos resultados permiten corroborarlos con la investigación de Andrade (2008), cuyos resultados fueron desfavorables en los indicadores de los estilos de liderazgo en la institución objeto de estudio, tales como el clima participativo consultivo, y de grupo, ya que los docentes percibieron el clima paternalista y autocrático.

De tal modo se hace interesante destacar a Chiavenato (2008), quien plantea en el tipo de clima autoritario, la dirección desconfía de sus empleados, la toma de decisiones es centrada y se distribuyen en forma descendente. Los docentes trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos y amenazas, por ello no sienten satisfacción en el trabajo.

Cuadro N° 18 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora y Docentes.

CORDINADORA – DOCENTES										
INDICADOR	DIMENSION: MOTIVACION									
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION	100,00	0,00	0,00	5,00	0,00	25,00	0,00	25,00	0,00	45,00
PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	20,00	0,00	35,00	0,00	45,00
TIPO DE MOTIVACION	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	40,00	0,00	40,00
TIPO DE MOTIVACION	0,00	0,00	100,00	5,00	0,00	15,00	0,00	45,00	0,00	35,00
RECONOCIMIENTO AL LOGRO	0,00	0,00	100,00	5,00	0,00	25,00	0,00	10,00	0,00	60,00
RECONOCIMIENTO AL LOGRO	100,00	15,00	0,00	5,00	0,00	5,00	0,00	20,00	0,00	55,00
AUTOESTIMA	0,00	0,00	0,00	5,00	100,00	10,00	0,00	20,00	0,00	65,00
AUTOESTIMA	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	5,00	100,00	20,00	0,00	65,00
% PROMEDIO	37,50	1,88	37,50	4,37	12,50	15,63	12,50	26,87	0,00	51,25
PROMEDIO	19,69		20,93		14,06		19,68		25,62	

Nota: Datos suministrados por la coordinadora – docentes (2018)

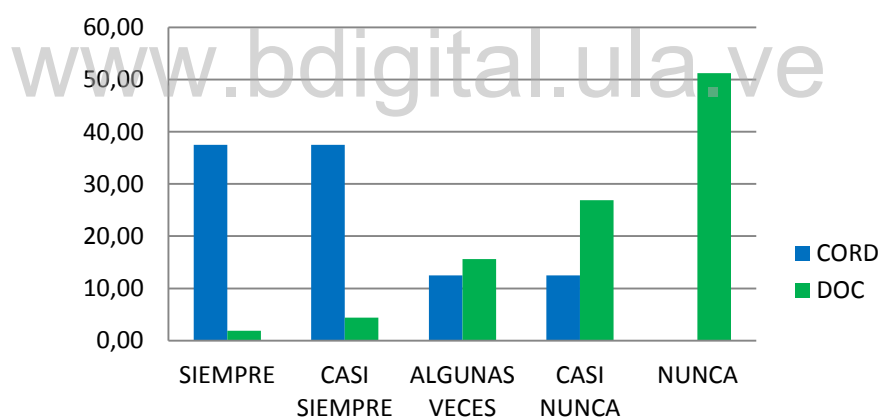


Gráfico 16 Representación por promedio de la Dimensión Motivación

Una vez tabulados los resultados del cuadro 17 y gráfico 16 correspondientes a la dimensión motivación, el mayor porcentaje se reflejó en la alternativa nunca con un 51,25% frecuentado por los docentes, un 26,87% en la alternativa Casi nunca, 15,63% en la opción a veces, el 4,37% para la alternativa casi siempre, y el 1,88 siempre. Al verificar los resultados

de la opinión de la coordinadora, el mayor porcentaje lo obtuvo las alternativas siempre y casi siempre con un 37,50%, el 12,50% para la opción a veces y casi nunca.

Estos resultados permiten inferir que se presentan discrepancias entre las opiniones emitidas por la coordinadora con respecto a las aportadas por los docentes, es preciso destacar que por la intención de lo que se pregunta en algunos ítems, las respuestas se inclinaron hacia la opción siempre sin embargo, no todas son favorables en los resultados obtenidos para la organización.

Ante estos resultados, revelados en la este estudio, es necesario adoptar un nuevo rol como líder motivador, al respecto, cabe destacar r lo planteado por Borrel, y Severo, (2000), el líder motivador estimula, incentiva al personal bajo su cargo para fomentar la toma de conciencia de la misión y visión del equipo y la organización dentro de las instituciones educativas; desarrollando en sus miembros, altos niveles de habilidades al motivarlos hacia la búsqueda de los objetivos institucionales que beneficien al grupo.

Cuadro N° 19 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora y Docentes.

CORDINADORA – DOCENTES										
DIMENSION: TOMA DE DECISIONES										
INDICADOR	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
CUALITATIVAS	100,00	0,00	0,00	5,00	0,00	15,00	0,00	35,00	0,00	45,00
CUALITATIVAS	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	0,00	40,00	0,00	45,00
CUANTITATIVAS	0,00	0,00	100,00	5,00	0,00	25,00	0,00	40,00	0,00	30,00
CUANTITATIVAS	100,00	0,00	0,00	5,00	0,00	5,00	0,00	35,00	0,00	55,00
CUANTITATIVAS	0,00	0,00	100,00	5,00	0,00	5,00	0,00	20,00	0,00	70,00
% PROMEDIO	60,00	0,00	40,00	4,00	0,00	13,00	0,00	34,00	0,00	49,10
PROMEDIO	30		22,00		6,50		17,00		24,55	

Nota: Datos suministrados por la coordinadora – docentes (2018)

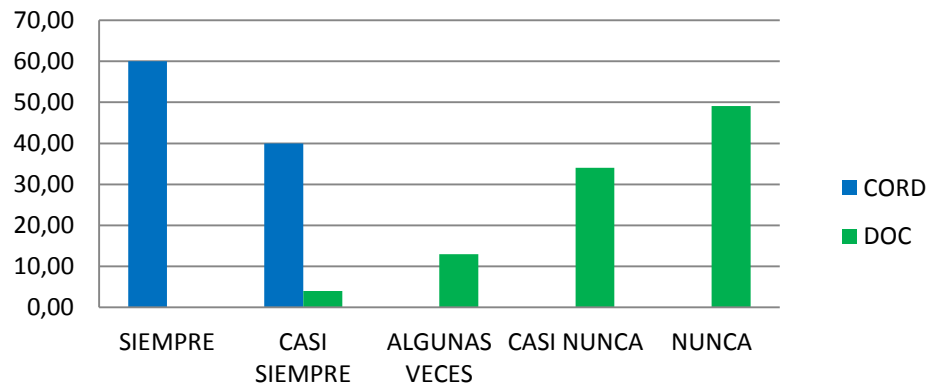


Gráfico 17 Representación por promedio de la Dimensión Toma de Decisión

Una vez obtenido los resultados del cuadro 18 y gráfico 17, correspondiente a la dimensión Toma de decisiones, puede observarse que el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa nunca con un 49,10% de consulta por parte de los docentes, el 34% para la opción casi nunca, un 13% en la alternativa a veces, un 4% en la opción casi siempre. Al verificar las tendencias porcentuales de las respuestas de la coordinadora, el mayor porcentaje se ubicó en la alternativa siempre con el 60%, seguido de un 40% en la alternativa casi siempre, un 13% en la opción a veces.

Los resultados de esta investigación, permiten inferir las respuestas que emitió los docentes en relación a la coordinadora, por cuanto se presenta discrepancia, demostrando que la coordinación no posee estrategias para la tomar de decisiones, presentando debilidades tanto en la toma de decisiones como en las estrategias a utilizar tanto cualitativas como cuantitativas.

Cuadro N° 20 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora y Docentes

CORDINADORA – DOCENTES										
DIMENSION: CULTURA ORGANIZACIONAL										
INDICADOR	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
CLIMA ORGANIZACIONAL	0,00	0,00	100,00	20,00	0,00	5,00	0,00	35,00	0,00	40,00
CLIMA ORGANIZACIONAL	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00		55,00	0,00	25,00
CLIMA ORGANIZACIONAL	100,00	0,00	0,00	5,00	0,00	30,00	0,00	35,00	0,00	30,00
% PROMEDIO	66,66	0,00	33,33	7,00	0,00	18,33	0,00	42,00	0,00	32,00
PROMEDIO	33,33		20,16		9,16		21,00		16,00	

Nota: Datos suministrados por la coordinadora – docentes (2018)

www.bdigital.ula.ve

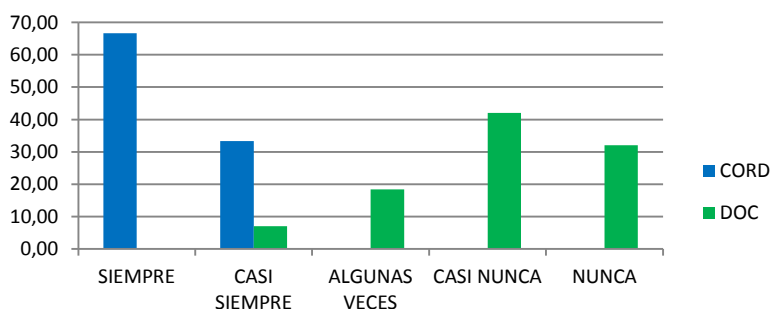


Gráfico 18 Representación por promedio de la Dimensión Cultura organizacional

Una vez finalizada la distribución estadística del cuadro N° 19 y gráfico 18, se evidencia que el mayor porcentaje promedio lo obtuvo la alternativa casi nunca con un 42,00% por parte de los docentes, el 32% seleccionó la opción nunca, un 18,33% respondió con la alternativa a veces mientras que la opción casi siempre el 5% y la opción siempre no obtuvo respuesta. Al

consultar las opiniones de los docentes se observa que el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa nunca con el 43%, el 31%, seleccionó la opción casi nunca, el 18% casi siempre y un 8% siempre.

Al observar estas tendencias se observan discrepancias de opiniones entre la coordinadora y docentes, por lo que se infiere de manera generalizada que la coordinación presenta debilidades en el manejo de competencias comunicativas, orientadora, integradora, analítica y estimuladora.

Cuadro N° 21 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora y Docentes.

CORDINADORA – DOCENTES										
DIMENSION: INTERVENCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL										
INDICADOR	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
SATISFACCION LABORAL	0,00	5,00	100,00	5,00	0,00	40,00	0,00	25,00	0,00	25,00
SATISFACCION LABORAL	100,00	5,00	0,00	10,00	0,00	10,00	0,00	30,00	0,00	45,00
SATISFACCION LABORAL	100,00	0,00	0,00	10,00	0,00	15,00	0,00	25,00	0,00	50,00
% PROMEDIO	66,66	3,33	33,33	8,33	0,00	22,00	0,00	27,00	0,00	40,00
PROMEDIO	33,33		20,16		9,16		21,00		16,00	

Nota: Datos suministrados por la coordinadora – docentes (2018).

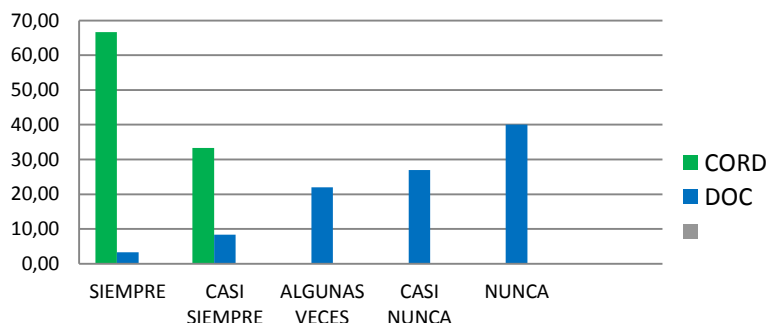


Gráfico 19 Representación por promedio de la Dimensión Desarrollo Organizacional

Una vez tabulados los resultados del cuadro 21 y gráfico 19 correspondientes a la dimensión Intervención de Desarrollo Organizacional, el mayor porcentaje se reflejó en la alternativa de los resultados de las opiniones de los docentes, el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa nunca con un 40%, el 27% para la opción casi nunca, un 22% a veces, 8,33 casi siempre y el 3,33 siempre. De acuerdo a lo que manifestó la coordinadora la opción siempre con un 66,66%, un 33,33% en la alternativa Casi siempre, 27% en la opción Casi nunca y la opción a veces y nunca no respondió.

Estos resultados permiten inferir que se presentan discrepancias entre las opiniones emitidas por la coordinadora con respecto a las aportadas por los docentes.

Cuadro N° 22 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora y Docentes.

CORDINADORA – DOCENTES										
DIMENSION: COMUNICACIÓN ASERTIVA										
INDICADOR	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
RELACIONES INTERPERSONALES	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	35,00	0,00	20,00	0,00	45,00
RELACIONES INTERPERSONALES	0,00	0,00	100,00	10,00	0,00	25,00	0,00	15,00	0,00	50,00
RELACIONES INTERPERSONALES	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	30,00	0,00	50,00
% PROMEDIO	33,33	0,00	66,66	3,33	0,00	26,66	0,00	21,66	0,00	48,33
PROMEDIO	33,33		20,16		9,16		21,00		16,00	

Nota: Datos suministrados por la coordinadora – docentes (2018)

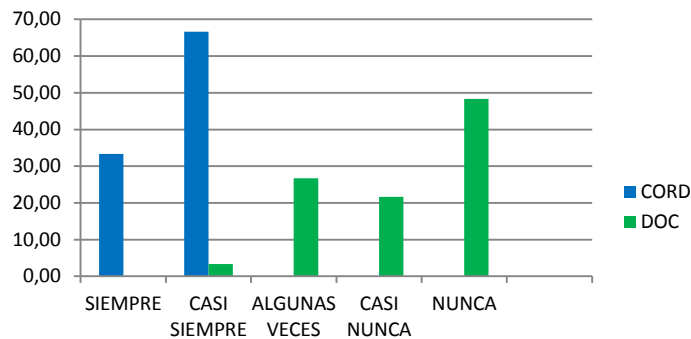


Gráfico 20 Representación por promedio de la Dimensión Comunicación Asertiva

El análisis del cuadro N° 22, gráfico 20; existe una gran discrepancia entre los resultados obtenidos por la coordinadora y los de los docentes ya que los docentes muestran con un 48,33% que nunca existe buenas relaciones interpersonales entre ellos y la coordinadora, un 26,66% respondieron que a veces, un 21,66 % casi nunca, y un 3,33 casi siempre, por tal razón para la mayoría de los docentes opinan que no hay una comunicación asertiva dentro de la coordinación, mientras la coordinadora opina lo contrario con un 66,66% dice que casi siempre mantiene relaciones interpersonales con los docentes, el 33,33 % afirma que siempre se lleva de forma cordial, con respeto, tolerancia con sus compañeros de trabajo.

Se observa así que, respecto a la comunicación asertiva presenta debilidades en el cuerpo docente, puesto que el personal docente asume que hay un porcentaje alto de efectividad que ocurre en mantener sólidas relaciones con la coordinadora considerando desde los aspectos humanos, hasta los institucionales. Chiavenato (2008) afirma "la comunicación es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores, une a las personas para compartir sentimientos y emociones" (p.87). Esto permite a cada organización alcanzar sus metas y objetivos, toda

persona tiene el derecho de comunicarse y ser escuchado para establecer ideas, acciones, comportamientos efectivos en el entorno que se encuentre.

Cuadro N° 23 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la Coordinadora y docentes.

CORDINADORA - DOCENTES										
DIMENSION: EFECTIVIDAD INDIVIDUAL										
INDICADOR	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC	CORD	DOC
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
CAPACIDAD DE ÉXITO	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	20,00	0,00	45,00	0,00	35,00
CAPACIDAD DE ÉXITO	0,00	0,00	100,00	10,00	0,00	25,00	0,00	30,00	0,00	35,00
CAPACIDAD DE ÉXITO	100,00	15,00	0,00	15,00	0,00	25,00	0,00	5,00	0,00	40,00
% PROMEDIO	33,33	5,00	66,66	8,33	0,00	23,33	0,00	26,66	0,00	36,66
PROMEDIO	33,33		20,16		9,16		21,00		16,00	

Nota: Datos suministrados por la coordinadora – docentes (2018)

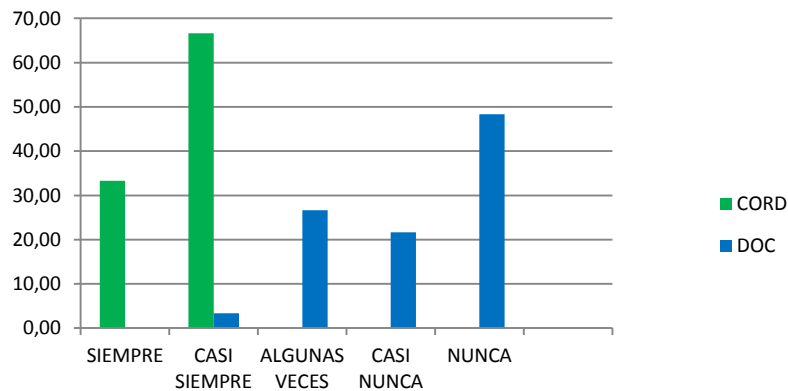


Gráfico 21 Representación por promedio de la Dimensión Efectividad Individual

Con respecto al cuadro N° 23, grafica 21; se puede decir que los datos son inconcluyentes por presentar diferencia en los resultados, para los docentes el mayor porcentaje lo obtuvo la opción nunca con un 36,66% de los encuestados, el 26,66% casi nunca, el 23,33 a veces, y el 8,33% casi siempre, demostrando así que no existe una recompensa al logro de cada docente en valorar sus ideas, propuestas, opiniones que vayan en beneficio del buen funcionamiento de la coordinación, en comparación con lo manifestado por la coordinadora que arroja un 66,66% que casi siempre manifiesta efectividad individual a cada docente en reconocer sus logros, potencialidades dentro de la organización, un 33,33% dijo que siempre tiene capacidad de éxito ante su equipo de trabajo.

4.2 Coeficiente de Correlación

El coeficiente de correlación (p.370), describe la magnitud de la relación entre dos variables. Se designa como r y con frecuencia se le llama r de Pearson o coeficiente de correlación de Pearson momento-producto.

El esquema siguiente resume la magnitud y dirección del coeficiente de correlación:

Correlación negativa perfecta	Correlación negativa fuerte	Correlación negativa moderada	Correlación negativa débil	Ninguna correlación	Correlación positiva débil	Correlación positiva moderada	Correlación positiva fuerte	Correlación Positiva perfecta
	-0,5		0		0,50			
-1.00								1.00

4.2.1 Límites de variación del Coeficiente de Correlación

El Coeficiente de Correlación r puede variar entre -1 y $+1$.

Cuando $r = -1$, se dice que existe una correlación negativa perfecta o inversamente proporcional; es decir, al cambiar una variable en un sentido, la otra lo hace en sentido contrario. Estaría indicando una relación inversa entre las variables, o sea, que al cambiar en un sentido una de ellas, la otra varía en sentido contrario.

Cuando $r = +1$, existe una correlación positiva perfecta; o sea, que al moverse una variable en una dirección, la otra lo hace en el mismo sentido.

Cuando $r = 0$, las variables se denominan incorrelacionadas o con ausencia total de relación, asociación o dependencia entre ellas

Cuadro N° 24 Instrumento de las variables en estudio, respuestas dadas por los docentes.

	N°	X	Y
Variable x Liderazgo Motivacional	1	4,8	2,05
	2	2,05	1,95
	3	1,95	2,1
Variable y Desarrollo organizacional	4	2	2,4
	5	2	2
	6	1,8	1,85
	7	1,75	1,9
	8	1,8	1,95
	9	2,05	1,7
	10	1,55	1,85
	11	1,8	2,1
	12	1,45	1,75
Coefficiente de correlación (Pearson):		0,22317756	

Nota: Datos suministrados por los docentes del PNF contaduría Pública.



Gráfico 22 Correlación de Variable en estudio

Se puede observar en el cuadro N° 24 y grafica N° 22 la tendencia es una correlación positiva, lo que implica la relación que existe entre una variable y la otra, tal es el caso de la variable desarrollo organizacional depende de la variable liderazgo motivacional por cuanto se requiere de un liderazgo motivacional trasformador, un gerente que sea dinámico, estratégico, audaz para mantener un equipo de trabajo satisfecho, motivado, haciéndolo participe de la coordinación en la toma de decisiones, es el afecto humano, académico, para que de esta manera se puedan consolidar los objetivos de la organización.

El impacto es directo en ambas variables una se necesita de la otra, para formar un equilibrio entre los docentes y la coordinadora en mantener buenas relaciones interpersonales, sin actuar bajo paradigmas obsoletos que hoy en día por los cambios constantes se requiere de estar a la vanguardia en estos temas actualizados en la aplicación y conocimientos que vayan en beneficio de la institución, viendo en capital humano como una herramienta clave para su funcionamiento.

Aunado a esto considero que por la mayoría de los encuestados siendo el cuerpo docente existe una falla por parte de la coordinadora en no manifestar con acciones particulares las competencias que tiene cada docente que conforma el Programa Nacional de Formación en Contaduría

Pública, por lo que trae como consecuencia el desapego, deseción, frustración, en que hay docentes que no les provoca ser parte de la organización. Para Hesselbein, Goldsmith y Beckhart (1997) y Bennis (1998), establecen una clara relación entre efectividad organizacional y la capacidad de éxito que tiene la persona en su entorno: “La efectividad tiene que ver con el centrar la energía de la organización en una dirección particular. De allí que, en las organizaciones postmodernas se reconoce el poder que tiene la capacidad para obtener resultados óptimos de funcionamiento” (p.45). Afirmando así que es necesario lograr una efectividad individual por medio de aplicar herramientas particulares que fortalezcan al grupo completo en el desarrollo de la organización.

Por lo antes expuesto se evidencia lo planteado en el planteamiento del problema, donde el diagnóstico arroja que existe un problema en la coordinación del PNF en contaduría pública específicamente en la desmotivación, descontento, apatía por parte del cuerpo docente hacia la coordinación en relación a que no existe un perfil idóneo de un líder que reúna las características tales como el ser carismático, flexible, auténtico, tener una aptitud optimista, trabajo en equipo, entre otras.

En el instrumento realizado a la coordinadora en su mayoría de respuestas dadas el promedio más alto fue siempre y casi siempre en las dos variables en estudio el liderazgo motivacional y el desarrollo organizacional es decir que para la coordinadora está haciendo bien su rol de líder carismático, participativo, que respeta la opinión de los docentes, además que existe una comunicación efectiva, buenas relaciones interpersonales y los docentes están satisfechos con su labor dentro de la coordinación.

Por cuanto el instrumento aplicado a los docentes manifiestan lo contrario, las opciones que tuvieron mayor porcentaje fueron nunca casi nunca y algunas veces, esto implica que no existe una motivación, sino hay apatía, desmotivación, por cuanto no hay una comunicación efectiva, por lo cual el ambiente de trabajo se hace hostil, además existe un descontento en

las decisiones tomadas por la coordinadora en las actividades que realiza la institución, esto trae consecuencias laborales que afecta la parte emocional y profesional del docente.

Ahora bien al inicio del estudio surgieron preguntas que tiene que ver con la problemática planteada, siendo estas las siguientes:

¿Cómo influye el liderazgo motivacional en los docentes del PNF en contaduría pública en la universidad territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez” núcleo valle del Mocoties?

Para Romero (1999): “El liderazgo motivacional es la influencia que unas personas ejercen sobre otras personas basadas en características personales estimuladoras del crecimiento de los demás”. (p.56). Desde el punto de vista teórico y practica si influye el liderazgo motivacional en los docentes, por medio de él se estimula la conducta, el comportamiento de acciones que el líder hace y apoya a su equipo de trabajo, en la toma de decisiones importantes que beneficien la coordinación en pro de mejorar lo que haya que mejorar, teniendo como único fin el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma.

¿Cuáles acciones motivacionales se practican desde la coordinación del PNF en Contaduría Pública en la universidad territorial del estado Mérida “Kleber Ramírez” núcleo valle del Mocoties que influyan en los docentes?

En relación a esta interrogante se puede decir que la investigación arrojo que no existe ninguna acción por parte de la coordinadora que se evidencie la motivación hacia los docentes en el desempeño de su labor.

Por otro lado Tellería (2008) refiere que la motivación es: “la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un individuo cuando existe un estímulo o incentivo que le proporciona satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada” (s/p). Esta afirmación que el actor hace, que es necesario que exista una incitación que proporcione la satisfacción emocional y laboral de cada persona, para la

coordinación no existe tal estímulo, incentivo, valoración hacia los docentes que hacen vida activa dentro de la misma.

¿Conocerán los docentes del PNF en contaduría pública el impacto que tiene el desarrollo organizacional en el mejoramiento del ambiente de trabajo en la coordinación? Tal como se observa La garza dice que:

El desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficiencia como grupo y a tomar medidas para hacer optima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la empresa. (p.6)

La investigación afirma que en su mayoría de los docentes conoce la importancia que tiene el desarrollo organizacional para lograr tener un ambiente de trabajo saludable, libre de vicios, pero estando consiente que hay que contar con un gerente, un líder que asuma de forma eficiente

www.bdigital.ula.ve

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.2 Conclusiones

El dinamismo con que se desarrolla la realidad actual, impone la necesidad de la adecuación continua que implica el uso de estrategias de intervención, en otras palabras: *hacer algo para lograr la adaptabilidad al cambio.*

Motivo por el cual en todas las organizaciones e instituciones siempre hace falta que exista un liderazgo para llevar a cabo la premisa de crear un clima organizacional que permite el mayor desempeño de actividades que sean llevadas a cabo, en el caso del trabajo de investigación que hoy día se culmina con la mayor satisfacción, el cual se basaba en evaluar el impacto que tiene el liderazgo motivacional para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la coordinación del Programa de Formación Contaduría Pública de la Universidad Politécnica Territorial kleber Ramírez núcleo valle del mocoties se puede indicar que se han llegado a las siguientes conclusiones:

Luego de diagnosticado y ver la necesidad de evaluar la acción gerencial el cual se sustente en liderazgo con la finalidad de potenciar la participación de los docentes de la institución educativa mencionada, se ve con preocupación en muchos casos como se crea apatía entre los docentes y gerentes educativos ya que no se siguen los parámetros requeridos en cuanto a la participación y toma de decisiones en las entidades educativas.

Es de suma importancia la participación de los docentes en las decisiones y en las actividades que se llevan cabo en la coordinación del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública.

Se evidencia las discrepancias en los resultados emitidos por los docentes en relación lo arrojado por los docentes, esto implica que se necesita fomentar la motivación, participación en la toma de decisiones,

empatía para manejar con inteligencia el compromiso que se tiene como equipo de trabajo en la coordinación.

Aunado a esto es importante fortalecer el Desarrollo Organizacional por ser un proceso que se ocupa de adaptar la funcionalidad de una organización a través de estrategias orientadas a gestionar el cambio requerido, como una respuesta a las exigencias del medio ambiente en que se encuentra la organización, con el fin de lograr su supervivencia.

La resistencia humana al cambio es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro.

El Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio son dos aspectos que irremediablemente están relacionados en mayor o menor grado, ya que al adoptarse uno (DO) implica la presencia psicosocial del otro (resistencia a este cambio), debido a la inercia del confort.

El gestor del cambio o persona encargada de llevar a cabo la implementación del DO debe de ser una persona con perfil altamente especializado, ya que el proceso del DO toma sus saberes de distintas disciplinas, por lo que es sumamente complejo.

Dada la complejidad de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para llevar a cabo la gestión del DO, sería de gran utilidad definir un perfil profesional del gestor del cambio, con lo cual se favorecería al diseño de modelos a seguir en todos los demás programas nacionales de formación que se imparte en la universidad, y que contribuiría a una mejor formación de recursos humanos.

4.3 Recomendaciones

Los resultados que se han obtenido del trabajo de investigación en el cual fue evaluar el impacto que tiene el liderazgo motivacional para el fortalecimiento del desarrollo organizacional en la coordinación del Programa Nacional de Contaduría Pública en la Universidad Kleber Ramírez Núcleo Valle del Mocoties, por esto que se recomienda lo siguiente:

La Coordinadora debe estar más abierta en cuanto a las opiniones de los docentes en situaciones presentes en la coordinación para canalizar las soluciones adecuadas.

Debe tener en cuenta las opiniones de los docentes a la hora de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones con la finalidad de crear un clima organizacional armónico.

Emplear estrategias motivacionales de trabajo liderizados por la coordinadora para propiciar la participación de los docentes en las actividades de la institución educativa.

Realizar un trabajo investigativo el cual vaya dirigido a lograr los objetivos que se proponen con la realización del plan de acción en la coordinación.

Se plantea aplicar estrategias motivacionales por parte de los docentes que conforman el Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública hacia la coordinación, para lograr una convivencia sana, donde se nutra del respeto y la tolerancia en el logro de los objetivos de la coordinación

Propiciar clima de armonía con la toma racional de decisiones enmarcadas en la participación tanto de docentes como personal que labora en la universidad.

Incentivar a los docentes en el desarrollo organizacional para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la coordinación.

REFERENCIAS

- Alonso, E. (2008). *El talento de vivir*. Madrid-España: Ediciones Itsmo, S.A.
- Ander, J. (2004). *Postulados del Positivismo*. Madrid: Alianza, S.A
- Aponte I. (2012). *La Gerencia del Conocimiento*. Catedra Gerencia del Conocimiento. República Bolivariana de Venezuela Ministerio del Poder Popular para la Defensa Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Decanato de Investigación y Postgrado. Maracay: Venezuela.
- Avenecer Y. (2015) "*Liderazgo y Motivación*", Universidad Rafael Landívar Humanidades (Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8)". El título de psicóloga industrial /Organizacional en el Grado Académico de Licenciada. Previo a conferírsele Quetzaltenango. Campus de Quetzaltenango.
- Balestrini, J (2006). *La investigación Cuantitativa*. Madrid: La Muralla.
- Bass, B (2000). *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Material mimeografiado. ICE. Deusto. Bilbao.
- Bavaresco, A. (2006) *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Beckhard. L. (2004) *Liderazgo Gerencial*. México. Edición Robin Book.
- Brunet M.(2004) *El Clima de trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I (2008) *Introducción a las teorías generales de la administración*. Editorial Colombia. Editorial Mc Graw Hill. Colombia
- Chiavenato, I.(2004).*Administración*. Proceso Administrativo, Tercera Edición. Colombia
- Coulter, R. (2005). *Administración*. México. Pearson
- Covey, S. (2002) *Liderazgo centrado en Principios*. Editorial Paidós. España
- Drucker, G (1999). *Gerencia organizacional*. México Editorial Mc Graw

- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. México, D.F. Cengage Learning
- Gairin, J. (2000). *La organización Escolar. Contexto y Texto de Actuación*. Editorial La Muralla, S.A. 3ra Edición. Banco Mundial. Libros pedagógicos de formación Integral. Caracas Venezuela.
- García, J. (2007). *Haga que lo hagan*. Madrid. Fundación Confemetal.
- Gómez P., Víctor (2002). *Dirección de la Comunicación Empresarial e Institucional*.
- González, I. (2006). *Desarrollo y Cultura organizacional*. Material del curso no publicado. Universidad Nacional Abierta. Gráficas. Madrid. España
- Guerra, D. y Sansevero, I. (2008) *Principios y Competencias del Líder Transformacional en Instituciones Educativas*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. Laurus, Vol. 14, Núm. 27.
- Guizar R. (2008) *Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones*. 3a ed Tercera edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, M. Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. II Edición. Fundación Sypal. Caracas – Venezuela.
- Koontz H. y Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. 12ª. Edición.
- Lind, A. Mason, R y Marchal, W. (2003). *Estadística para Administración y Economía*. (3era edición). Editorial: MacGraw-Hill. Mexico.
- McGinnis, A. (2009). *Descubriendo triunfadores*. Sunrise, Florida Estados Unidos. Taller del éxito Inc.
- Perales, M. (2012) *“Diagnostico de rasgos predominantes de cultura de organización en los tripulantes de vuelo de una aerolínea internacional que opera en Guatemala”* Universidad Rafael Landívar facultad de humanidades departamento de psicología tesis Carmé: 12297-00 Guatemala de la Asunción, febrero de 2012 Campus Central

Programa Nacional De Formación En Contaduría Pública PNF (2008). *Marco De La Misión Alma Mater*. Ministerio de educación Popular para la educación superior.

Morales de Romero, M. (1994) *Liderazgo: Motivacional vs. Formal. Memorias EVEMO*, 5, 13-20.

Ramos D. (2012) *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología, UNAD.

Robbins, S (2004) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México.

Romero, O. (1999) *Liderazgo Motivacional*. Mérida: Ediciones ROGYA.

Silva, R. (2010). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Editorial Trébol, Barcelona: España.

Tellería, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid. ESIC Editorial.

Thomas G. Cummings y Christofer G. Woeley (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. 8va edición. México.

Torcatt T. y Taberner C. (2015) *Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral Alianza Estratégica para el Funcionamiento de los Centros de Educación Inicial del Estado Nueva Esparta*. Revista Arbitrada del Cieg - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto - Venezuela).

Wendell L. French y Cecil H. Bell, J. (2004). *Desarrollo Organizacional* Quinta edición. México.

Fuentes Electrónicas:

Blanco E. (2014). *Plan de Acción Gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación del gerente de aula. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo*. . Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700037F5.pdf>

Chávez, Cigüeñas y Muños, (2016), *La Relación entre los Estilos de Liderazgo y las Actitudes ante el Cambio Organizacional en una Empresa de Servicios, Trabajo de Grado. Universidad del Pacifico - Perú. (Consulta: 2018, Abril 20)*

Martínez R. (2011). *Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las pymes latinoamericanas*. Gestión y Gerencia Vol. 5 No. Disponible: <http://www.ucla.edu.ve/DAC/investigacion/gyg/GyG%202011/Abril%20011/4-%20RoxanaMartinez.pdf>. [Consulta: 2017, Agosto 24]

Mendoza, I. (2012) *Técnicas cualitativas y cuantitativas*. Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia. Disponible: <http://blog.conducetupempresa.com/2011/07/tecnicas-de-planeacion-cuantitativas.html> [Consulta: 2017, Diciembre 05]

Molero Y. (2013). *Estrategias Gerenciales para el desarrollo organizacional en las instituciones educativas a nivel media del Municipio Mara*. Trabajo de Grado. Universidad del Zulia. Maracaibo estado Zulia. Disponible: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2013-09-17T13:57:21Z-4067/Publico/molero_yulenis.pdf [Consulta: 2017, Diciembre 16]

Ochoa Marvis. (2013). *Comunicación Gerencial como base fundamental del desarrollo organizacional en el centro de educación inicial nacional "los Pinos" en Tinaquillo estado Cojedes*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Estado Carabobo. Disponible: <http://www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/PROGRAMA-CIENTIFICO.pdf> [Consulta: 2017, Diciembre 12]

Anexos

www.bdigital.ula.ve

Anexo A

Instrumento Diagnostico (cuestionario de liderazgo motivacional y desarrollo organizacional para los docentes del PNF contaduría publica)

Tovar, 09 de Febrero de 2018

Ciudadano:

Licenciado (a): _____

Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de agradecer su valiosa colaboración en la validación del instrumento para la recolección de información en el trabajo de grado que lleva por título **LIDERAZGO MOTIVACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Caso de Estudio: Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública en la UPTM Kleber Ramírez núcleo Valle del Mocoties**, para optar al Título de Magister en Administración Educacional que otorga la Universidad de los Andes.

De usted,

Atentamente,

Ana Isabel Carrero Mercado C.I: 12.487.991



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Instrumento de recolección de datos

A continuación dispondrá de un cuestionario relativamente corto. Le agradezco su colaboración a fin de recolectar información para el desarrollo del trabajo de investigación de LIDERAZGO MOTIVACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los datos suministrados serán sistematizados, analizados para contribuir con ello a la formulación de ideas, propuestos para el fortalecimiento de la Coordinación del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública de la Universidad Politécnica Territorial del estado Mérida “kleber Ramírez” núcleo Valle del Mocotíes

INSTRUCCIONES DE USO

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

- Utilice lápiz de grafito para el llenado.
- Se presentan preguntas de tipo abierta, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- No existen respuestas correctas o incorrectas.
- En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Cuestionario a ser aplicado a Docentes del PNF Contaduría Pública

VARIABLES Liderazgo Motivacional Desarrollo Organizacional			ALTERNATIVAS				
			5	4	3	2	1
			S	CS	AV	CN	N
Dimensión Estilos de liderazgo	Indicador Autocrático	1	Su jefe es autocrático al delegar funciones				
	Indicador Autocrático	2	Su superior inmediato informa de manera oportuna los objetivos de la coordinación				
	Indicador Democrático	3	Considera usted que su jefe inmediato posee el perfil de ser un líder democrático				
	Indicador Democrático	4	Su jefe inmediato actúa de forma inteligente para comprender las situaciones de los docentes				
	Indicador Liberal	5	Con que frecuencia su jefe es complaciente con sus subordinados				
	Indicador Liberal	6	Cree usted que su superior es apático en la participación de actividades de la institución				
	Indicador Situacional	7	Considera que su superior tiene iniciativa para solucionar situaciones de mayor complejidad en la coordinación				
	Indicador Situacional	8	Observa usted que su jefe es estudioso, aplicado, organizado en su trabajo				

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Cuestionario a ser aplicado a Docentes del PNF Contaduría Pública

VARIABLES Liderazgo Motivacional Desarrollo Organizacional				ALTERNATIVAS				
				5	4	3	2	1
				S	CS	AV	CN	N
Dimensión Estilos de Liderazgos	Indicador Transaccional	9	Ha observado usted que su superior motiva a su equipo de trabajo en las metas establecidas					
	Indicador Transaccional	10	Usted considera que su jefe compensa el alto desempeño o de lo contrario reprime a sus subordinados					
	Indicador Transformacional	11	Su jefe inspira al personal a trascender sus propios intereses por el bien de la institución					
	Indicador Transformacional	12	Con que frecuencia su superior emplea estrategias de construcción de un buen equipo de trabajo					
Dimensión Motivación	Indicador Psicología de la motivación	13	Usted observa que en algún momento su jefe evalúa sus necesidades como miembro de la institución					
	Indicador Psicología de la motivación	14	Su superior inmediato estimula sus esfuerzos en al logro los objetivos de la coordinación					
	Indicador Tipos de Motivación	15	Observa usted que su jefe se siente agradado con su trabajo					
	Indicador Tipos de Motivación	16	Considera usted que su jefe es merecedora de obtener recompensas					
	Indicador Reconocimiento al logro	17	Con que frecuencia su jefe reconoce los logros de su equipo de trabajo					
	Indicador Reconocimiento al logro	18	Cree usted que es necesario reforzar acciones para reconocer el logro de sus subordinados					

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Cuestionario a ser aplicado a Docentes del PNF Contaduría Publica

VARIABLES Liderazgo Motivacional Desarrollo Organizacional				ALTERNATIVAS				
				5	4	3	2	1
				S	CS	AV	CN	N
Dimensión Motivación	Indicador Autoestima	19	Con que frecuencia su jefe promueve la autoestima en el personal docente					
	Indicador Autoestima	20	Su jefe Impulsa la auto-valoración del personal docente					
Dimensión Toma de decisiones	Indicador Cualitativas	21	Su jefe inmediato consulta con usted la nuevas ideas para soluciones de problemas particulares					
	Indicador Cualitativas	22	Su jefe inmediato realiza estrategias cualitativas para la toma de decisiones					
	Indicador Cuantitativas	23	Su jefe ha aceptado propuestas de usted para mejorar el funcionamiento de la coordinación					
	Indicador Cuantitativas	24	Con que frecuencia su jefe aplica estrategias de resultados en situaciones complejas en la coordinación					
	Indicador Cuantitativas	25	Se preocupa su jefe por aumentar su capacidad en el logro de sus metas					
	Indicador Clima Organizacional	26	Considera usted que su ambiente de trabajo es sano y agradable					
Dimensión Cultura Organizacional	Indicador Clima Organizacional	27	Utiliza métodos de trabajo viables de ser ejecutados dentro de la organización					
	Indicador Clima Organizacional	28	Ha manifestado su jefe inmediato apatía en la planificación de actividades en la coordinación					

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Cuestionario a ser aplicado a Docentes del PNF Contaduría Pública

VARIABLES Liderazgo Motivacional Desarrollo Organizacional				ALTERNATIVAS				
				5	4	3	2	1
				S	CS	AV	CN	N
Dimensión Intervención de Desarrollo Organizacional	Indicador Satisfacción Laboral	29	Su superior refleja actitudes de satisfacción en sus tareas laborales					
	Indicador Satisfacción Laboral	30	Su jefe potencia su motivación al éxito					
	Indicador Satisfacción	31	Considera usted que su superior posee las características idóneas para asumir el cargo de al coordinación					
Dimensión Comunicación asertiva	Indicador Relaciones Interpersonales	32	Todo el equipo de trabajo mantiene buenas relaciones interpersonales con el jefe inmediato					
	Indicador Relaciones Interpersonales	33	Ha observado usted que la comunicación se hace con respeto en a la coordinación					
	Indicador Relaciones Interpersonales	34	Es neutral en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades					
Dimensión Efectividad individual	Indicador Capacidad de éxito	35	Usted considera que su superior demuestra buena actuación en el logro de las metas de la coordinación					
	Indicador Capacidad de éxito	36	Su jefe inmediato actúa con optimismo en el alcance de los objetivos de la coordinación					
	Indicador Capacidad de éxito	37	Cuenta con la confianza y apoyo de los demás compañeros de trabajo					

Anexo B

Instrumento Diagnostico (cuestionario de liderazgo motivacional y desarrollo organizacional para la coordinadora del PNF contaduría publica)

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Cuestionario a ser aplicado a la Coordinadora del PNF Contaduría Pública

VARIABLES Liderazgo Motivacional Desarrollo Organizacional			ALTERNATIVAS					
			5	4	3	2	1	
			S	CS	AV	CN	N	
Dimensión Estilos de liderazgo	Indicador Autocrático	1	Controla frecuentemente las funciones que deben realizar los docentes a su cargo					
	Indicador Autocrático	2	Toma las decisiones sin contar con la opinión de los docentes					
	Indicador Democrático	3	Utiliza métodos de trabajo que resulta satisfactorio para los miembros de su grupo de trabajo					
	Indicador Democrático	4	Busca usted oportunidades para que los docentes participen y expongan sus ideas					
	Indicador Liberal	5	Le otorga lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					
	Indicador Liberal	6	Deja en claro lo que cada miembro de su equipo podrá recibir si se alcanzan las metas					
	Indicador Situacional	7	Hace que los docentes se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
	Indicador Situacional	8	Se interesa por corregir y solucionar los erros que se producen					

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Cuestionario a ser aplicado a la Coordinadora del PNF Contaduría Pública

VARIABLES Liderazgo Motivacional Desarrollo Organizacional				ALTERNATIVAS				
				5	4	3	2	1
				S	CS	A V	CN	N
Dimensión Estilos de Liderazgos	Indicador Transaccional	9	Les impulsa a los docentes a su cargo la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos					
	Indicador Transaccional	10	Guía usted al personal a su cargo si presentan dificultades en su trabajo,					
	Indicador Transformacional	11	Se preocupa de aumentar el deseo de afianzar las metas de los demás miembros de su equipo de trabajo					
	Indicador Transformacional	12	Expresa su interés por los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas					
Dimensión Motivación	Indicador Psicología de la motivación	13	Estimula las tolerancia a la diferencia de opiniones					
	Indicador Psicología de la motivación	14	Es usted una jefe que motiva a los docentes a su cargo					
	Indicador Tipos de Motivación	15	Toma en cuenta las sugerencias de trabajo realizadas por los docentes a su cargo					
	Indicador Tipos de Motivación	16	Ayuda al personal a su cargo a ver los problemas desde distintos puntos de vista					
	Indicador Reconocimiento al logro	17	Potencia la motivación al éxito de los docentes y demás personal a su cargo					
	Indicador Reconocimiento al logro	18	Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado					

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Cuestionario a ser aplicado a la Coordinadora del PNF Contaduría Pública

VARIABLES Liderazgo Motivacional Desarrollo Organizacional				ALTERNATIVAS				
				5	4	3	2	1
				S	CS	AV	CN	N
Dimensión Motivación	Indicador Autoestima	19	Los docentes muestran satisfacción al trabajar con usted					
	Indicador Autoestima	20	Aumenta la satisfacción de sus docentes hacia el éxito					
Dimensión Toma de decisiones	Indicador Cualitativas	21	Estimula la tolerancia a la diferencia de opiniones dentro de su grupo de trabajo					
	Indicador Cualitativas	22	Trata los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo					
	Indicador Cuantitativas	23	Es capaz de explicarle a los demás los beneficios que para cada uno acarrea alcanzar las metas organizacionales					
	Indicador Cuantitativas	24	Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace					
	Indicador Cuantitativas	25	Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora					
Dimensión Cultura Organizacional	Indicador Clima Organizacional	26	Cuenta con la confianza y apoyo de los demás compañeros de trabajo					
	Indicador Clima Organizacional	27	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas, fallas de los docentes a su cargo					
	Indicador Clima Organizacional	28	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos propuestos					

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Cuestionario a ser aplicado a la Coordinadora del PNF Contaduría Pública

VARIABLES Liderazgo Motivacional Desarrollo Organizacional				ALTERNATIVAS				
				5	4	3	2	1
				S	CS	AV	CN	N
Dimensión Intervención de Desarrollo Organizacional	Indicador Satisfacción Laboral	29	Enfatiza usted en los miembros de su grupo de trabajo la importancia de tener una misión compartida					
	Indicador Satisfacción Laboral	30	Trata a los demás como individuos y no como miembro de un grupo					
	Indicador Satisfacción	31	Reconoce públicamente los logros obtenidos por el personal a su cargo					
Dimensión Comunicación asertiva	Indicador Relaciones Interpersonales	32	Hace que los demás miembros de su grupo de trabajo se sientan satisfechos de trabajar con usted.					
	Indicador Relaciones Interpersonales	33	Existe una comunicación verdadera entre usted y los demás miembros de la coordinación.					
	Indicador Relaciones Interpersonales	34	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas, fallas de los docentes a su cargo					
Dimensión Efectividad individual	Indicador Capacidad de éxito	35	Utiliza métodos de trabajo que resulta satisfactorio para los miembros de su grupo de trabajo					
	Indicador Capacidad de éxito	36	Expresa su satisfacción cuando se cumplen las metas organizacionales dentro de la institución.					
	Indicador Capacidad de éxito	37	Es efectiva en representar a los demás miembros de su equipo de trabajo frente a otros (profesores, entes gubernamentales, superiores, otros)					

Anexo C

Instrumento de validación de los expertos

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO

LIDERAZGO MOTIVACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Caso de Estudio: Programa Nacional de Formación en Contaduría
Pública en la UPTM Kleber Ramírez núcleo Valle del Mocoties

AUTOR(a): Ana Isabel Carrero Mercado

C.I: 12.487.991

Bailadores, 09 de Febrero del 2018

Tovar, 09 de Febrero del 2018

Ciudadano:

Licenciado (a): **Msc. Any Pereira**

Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el trabajo de grado que lleva por título **LIDERAZGO MOTIVACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Caso de Estudio: Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública en la UPTM Kleber Ramírez núcleo Valle del Mocoties**, para optar al Título de Magister en Gerencia Educativa que otorga la Universidad de los Andes.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario, dirigido a los docentes pertenecientes a la coordinación del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública de la UPTM Kleber Ramírez núcleo Valle del Mocoties.

De antemano gracias por su atención y colaboración.

Atentamente,

Ana Isabel Carrero Mercado C.I: 12.487.991

Anexo:

- a. Constancia de Validación.
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro: Operacionalización de la variable.
- d. Cuestionario



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

DATOS DEL EXPERTO _____ FECHA: _____
NOMBRES Y APELLIDOS: _____ C.I.: _____
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: _____
PROFESIÓN: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA

C= Coherencia de los ítems con los objetivos R= Relevancia P= Pertinencia
Q= Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

DATOS DEL EXPERTO FECHA: _____
NOMBRES Y APELLIDOS: _____ C.I.: _____
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: _____
PROFESIÓN: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA

C= Coherencia de los ítems con los objetivos R= Relevancia P= Pertinencia
Q= Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

DATOS DEL EXPERTO FECHA: _____
 NOMBRES Y APELLIDOS: _____ C.I.: _____
 INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: _____
 PROFESIÓN: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA

C= Coherencia de los ítems con los objetivos R= Relevancia P= Pertinencia
Q= Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

MA=muy de acuerdo DA=de acuerdo ND= ni de acuerdo ni en desacuerdo ED=en desacuerdo MD=muy en desacuerdo

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	MA (5)	DA (4)	ND (3)	ED (2)	MD (1)	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

MA=muy de acuerdo DA=de acuerdo ND= ni de acuerdo ni en desacuerdo ED=en desacuerdo MD=muy en desacuerdo

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	MA (5)	DA (4)	ND (3)	ED (2)	MD (1)	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Profa. Any Oliveth Pereira Ramírez, con título de postgrado: Magister en Orientación Educativa, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por Ana Isabel Carrero Mercado titular de la C.I.: 12.487.991, estudiante de la maestría en Administración Educativa, de la Universidad de los Andes, cuyo trabajo de Grado tiene por objetivo Evaluar el Liderazgo Motivacional para el Fortalecimiento del Desarrollo Organizacional. Por lo que considero que el cuestionario presentado es:

Creado de manera acertada y va a permitir describir el objeto de estudio.

En Tovar a los 09 días del mes de febrero de 2018

Firma del Experto

Profa. Any Oliveth Pereira Ramírez MS.c

C.I.V.- 19.487.082

Tovar, 09 de Febrero del 2018

Ciudadano:
Licenciado (a): Msc. Eldimer Olmos
Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el trabajo de grado que lleva por título **LIDERAZGO MOTIVACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Caso de Estudio: Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública en la UPTM Kleber Ramírez núcleo Valle del Mocoties**, para optar al Título de Magister en Gerencia Educativa que otorga la Universidad de los Andes.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario, dirigido a los docentes pertenecientes a la coordinación del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública de la UPTM Kleber Ramírez núcleo Valle del Mocoties.

www.bdigital.ula.ve

De antemano gracias por su atención y colaboración.
Atentamente,

Ana Isabel Carrero Mercado C.I: 12.487.991

Anexo:

- a. Constancia de Validación.
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro: Operacionalización de la variable.
- d. Cuestionario



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

DATOS DEL EXPERTO FECHA: _____
NOMBRES Y APELLIDOS: _____ C.I.: _____
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: _____
PROFESIÓN: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA

C= Coherencia de los ítems con los objetivos R= Relevancia P= Pertinencia
Q= Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

DATOS DEL EXPERTO _____ FECHA: _____
NOMBRES Y APELLIDOS: _____ C.I.: _____
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: _____
PROFESIÓN: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA

C= Coherencia de los ítems con los objetivos R= Relevancia P= Pertinencia
Q= Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

MA=muy de acuerdo DA=de acuerdo ND= ni de acuerdo ni en desacuerdo ED=en desacuerdo MD=muy en desacuerdo

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	MA (5)	DA (4)	ND (3)	ED (2)	MD (1)	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

MA=muy de acuerdo DA=de acuerdo ND= ni de acuerdo ni en desacuerdo ED=en desacuerdo MD=muy en desacuerdo

TABLA DE VALIDACIÓN


ÍTEM	MA (5)	DA (4)	ND (3)	ED (2)	MD (1)	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Profe. Edimer Olmos, con título de postgrado: GERENCIA EDUCATIVA, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por Ana Isabel Carrero Mercado titular de la C.I.: 12.487.991, estudiante de la maestría en Administración Educacional, de la Universidad de los Andes, cuyo trabajo de Grado tiene por objetivo Evaluar el Liderazgo Motivacional para el Fortalecimiento del Desarrollo Organizacional. Por lo que considero que el cuestionario presentado es:

CONSONO CON LOS OBJETIVOS PERSEGUIDOS

En Tovar a los 28 días del mes de febrero de 2018



Firma del Experto

Profe. Edimer Olmos

C.I.V.- 8519916

Tovar, 09 de Febrero del 2018

Ciudadano:
Licenciado (a): Msc. Mariela Molina
Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a Usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que aplicaré en la recolección de información para elaborar el trabajo de grado que lleva por título **LIDERAZGO MOTIVACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Caso de Estudio: Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública en la UPTM Kleber Ramírez núcleo Valle del Mocoties**, para optar al Título de Magister en Gerencia Educativa que otorga la Universidad de los Andes.

A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario, dirigido a los docentes pertenecientes a la coordinación del Programa Nacional de Formación en Contaduría Pública de la UPTM Kleber Ramírez núcleo Valle del Mocoties.

www.bdigital.ula.ve

De antemano gracias por su atención y colaboración.
Atentamente,

Ana Isabel Carrero Mercado C.I: 12.487.991

Anexo:

- a. Constancia de Validación.
- b. Tabla con criterios de evaluación, revisión y validación de los ítems
- c. Objetivos de la investigación. Cuadro: Operacionalización de la variable.
- d. Cuestionario



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

DATOS DEL EXPERTO _____ FECHA: _____
NOMBRES Y APELLIDOS: _____ C.I.: _____
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: _____
PROFESIÓN: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA

C= Coherencia de los ítems con los objetivos R= Relevancia P= Pertinencia
Q= Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

DATOS DEL EXPERTO _____ FECHA: _____
NOMBRES Y APELLIDOS: _____ C.I.: _____
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: _____
PROFESIÓN: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA

C= Coherencia de los ítems con los objetivos R= Relevancia P= Pertinencia
Q= Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO VALLE DEL MOCOTIES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

DATOS DEL EXPERTO _____ FECHA: _____
NOMBRES Y APELLIDOS: _____ C.I.: _____
INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: _____
PROFESIÓN: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN INTERNA

C= Coherencia de los ítems con los objetivos R= Relevancia P= Pertinencia
Q= Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	C	R	P	Q	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

MA=muy de acuerdo DA=de acuerdo ND= ni de acuerdo ni en desacuerdo ED=en desacuerdo MD=muy en desacuerdo

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	MA (5)	DA (4)	ND (3)	ED (2)	MD (1)	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

MA=muy de acuerdo DA=de acuerdo ND= ni de acuerdo ni en desacuerdo ED=en desacuerdo MD=muy en desacuerdo

TABLA DE VALIDACIÓN

ÍTEM	MA (5)	DA (4)	ND (3)	ED (2)	MD (1)	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejora el ítem
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Profe. Maicela Melina, con título de postgrado: Gerencia Educativa, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por Ana Isabel Carrero Mercado titular de la C.I.: 12.487.991, estudiante de la maestría en Administración Educacional, de la Universidad de los Andes, cuyo trabajo de Grado tiene por objetivo Evaluar el Liderazgo Motivacional para el Fortalecimiento del Desarrollo Organizacional. Por lo que considero que el cuestionario presentado es:

Acceptable para los objetivos planteados en la investigación

En Tovar a los 28 días del mes de febrero de 2018

Maicela Melina

Firma del Experto

Profe. Maicela Melina

C.I.V.- 14.131.507

Anexo D

Resultados Coeficiente de Proporción de Rango

Dados los resultados para la validez del instrumento de recolección de datos obtenga el Coeficiente de proporción de rangos							
ITEMS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	$\sum ri$	Pri	PPRI	Pe
1	3	4	4	11	3,67	1,22	0,037037
2	3	3	4	10	3,33	1,11	0,037037
3	2	3	3	8	2,67	0,89	0,037037
4	2	3	3	8	2,67	0,89	0,037037
5	3	3	4	10	3,33	1,11	0,037037
6	3	4	4	11	3,67	1,22	0,037037
7	2	4	3	9	3,00	1,00	0,037037
8	2	4	3	9	3,00	1,00	0,037037
9	2	3	3	8	2,67	0,89	0,037037
10	4	3	2	9	3,00	1,00	0,037037
11	3	4	2	9	3,00	1,00	0,037037
12	4	2	2	8	2,67	0,89	0,037037
13	4	3	3	10	3,33	1,11	0,037037
14	4	3	4	11	3,67	1,22	0,037037
15	4	3	3	10	3,33	1,11	0,037037
16	4	4	3	11	3,67	1,22	0,037037
17	4	4	3	11	3,67	1,22	0,037037
18	2	2	3	7	2,33	0,78	0,037037
19	4	2	3	9	3,00	1,00	0,037037
20	2	3	2	7	2,33	0,78	0,037037
21	3	3	3	9	3,00	1,00	0,037037
22	3	3	3	9	3,00	1,00	0,037037
23	4	3	3	10	3,33	1,11	0,037037
24	2	2	2	6	2,00	0,67	0,037037
25	4	2	3	9	3,00	1,00	0,037037
26	4	3	3	10	3,33	1,11	0,037037
27	2	2	2	6	2,00	0,67	0,037037
28	3	2	2	7	2,33	0,78	0,037037
29	3	3	2	8	2,67	0,89	0,037037
30	3	3	3	9	3,00	1,00	0,037037
31	3	3	3	9	3,00	1,00	0,037037
32	3	3	2	8	2,67	0,89	0,037037
33	3	3	2	8	2,67	0,89	0,037037
34	4	2	3	9	3,00	1,00	0,037037
35	2	2	2	6	2,00	0,67	0,037037
36	4	2	2	8	2,67	0,89	0,037037
37	3	3	3	9	3,00	1,00	0,037037
Interpretación: el instrumento se considera muy altamente valido ya que el coeficiente de proporción de rangos tiene un valor de 0,94				$\sum PPRI$	36,22		
				CPR	0,98		
				CPRc	0,94		
Leyenda:							
$\sum ri$	Sumatoria de rango para cada ítems						
Pri	Promedio de rango por cada ítems						
PPRI	Proporción de rango por cada ítems						
Pe	Probabilidad esperada de concordancia aleatoria						
CPR	Coeficiente de proporción de rangos						
CPRc	Coeficiente de proporción de rangos corregida						

Anexo E

Resultados Alfa De Crombach

www.bdigital.ula.ve

MATRIZ DE DATOS PARA LA CONFIABILIDAD

ITEMS	Coeficiente Alfa de Cronbach					\bar{y}	$\sum y^2$	Varianzas	
	S1	S2	S3	S4	S5			$\sum y$	S^2
1	4	3	4	4	4	3,80	14,44	14,60	0,16
2	3	4	3	3	3	3,20	10,24	10,40	0,16
3	3	3	4	3	4	3,40	11,56	11,80	0,24
4	3	2	2	3	2	2,40	5,76	6,00	0,24
5	2	2	3	2	3	2,40	5,76	6,00	0,24
6	3	3	4	3	4	3,40	11,56	11,80	0,24
7	2	2	2	2	2	2,00	4,00	4,00	0,00
8	3	3	3	3	3	3,00	9,00	9,00	0,00
9	2	2	3	2	3	2,40	5,76	6,00	0,24
10	3	2	3	3	3	2,80	7,84	8,00	0,16
11	3	3	3	3	3	3,00	9,00	9,00	0,00
12	2	2	3	2	3	2,40	5,76	6,00	0,24
13	3	3	2	3	2	2,60	6,76	7,00	0,24
14	3	4	2	3	2	2,80	7,84	8,40	0,56
15	2	4	3	2	3	2,80	7,84	8,40	0,56
16	2	3	3	2	3	2,60	6,76	7,00	0,24
17	2	2	2	2	2	2,00	4,00	4,00	0,00
18	3	3	3	3	3	3,00	9,00	9,00	0,00
19	3	2	4	3	4	3,20	10,24	10,80	0,56
20	2	3	3	2	3	2,60	6,76	7,00	0,24
21	2	4	4	2	4	3,20	10,24	11,20	0,96
22	3	2	2	3	2	2,40	5,76	6,00	0,24
23	3	3	3	3	3	3,00	9,00	9,00	0,00
24	4	3	3	4	3	3,40	11,56	11,80	0,24
25	3	3	2	3	2	2,60	6,76	7,00	0,24
26	3	2	2	3	2	2,40	5,76	6,00	0,24
27	3	2	3	3	3	2,80	7,84	8,00	0,16
28	3	3	3	3	3	3,00	9,00	9,00	0,00
29	4	3	4	4	4	3,80	14,44	14,60	0,16
30	4	2	3	4	3	3,20	10,24	10,80	0,56
31	2	3	4	2	4	3,00	9,00	9,80	0,80
32	4	2	3	4	4	3,40	11,56	12,20	0,64
33	4	3	5	4	4	4,00	16,00	16,40	0,40
34	4	2	3	4	3	3,20	10,24	10,80	0,56
35	3	2	4	3	4	3,20	10,24	10,80	0,56
36	4	4	2	4	2	3,20	10,24	11,20	0,96
37	3	2	4	3	4	3,20	10,24	10,80	0,56
Totales	109	100	113	109	113	108,8	11.837,4	11860	22,6

Varianza: $s_n^2 = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i^2 \right) - \bar{y}^2$

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

Donde:
 k : Es el número de ítems.
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.
 S^2 : Varianza de la suma de los ítems.
 α : Coeficiente de Alfa de cronbach.

$\alpha = \frac{3}{(3-1)} \left(1 - \frac{11,36}{23} \right)$

$\alpha = (1,5 \times 1 - 0,50)$

$\alpha = (1,5 \times 0,50)$

$\alpha = 0,75$

Se considera el instrumento Satisfactoria dado que el alfa de Cronbach es 0,75 según RUIZ (2006)

Anexo F

Análisis Correlacional de Variables

www.bdigital.ula.ve

Instrumento Aplicado a los Docentes.

Variable X: Liderazgo Motivacional (Coordinador)

Variable Y: Desarrollo Organizacional (Docentes)

Nº	X	Y
1	5	2,05
2	3	1,95
3	4	2,1
4	4	2,4
5	2	2
6	4	1,85
7	5	1,9
8	5	1,95
9	5	1,7
10	3	1,85
11	5	2,1
12	5	1,75
Coefficiente de correlación (Pearson):		-0,13427098