

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN DOCENTES DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS  
SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE HUAURA EL  
2016**

**PRESENTADO POR:**

**NATALY DEOMELIA LOBATÓN HUAMÁN**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA  
EDUCACIÓN**

**ASESOR:**

**AUGUSTO RAMIRO BRITO DÍAZ**

**HUACHO - 2019**

**MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN DOCENTES DE  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS SECUNDARIAS DEL  
DISTRITO DE HUAURA EL 2016**

**NATALY DEOMELIA LOBATÓN HUAMÁN**

**TESIS DE MAESTRÍA**

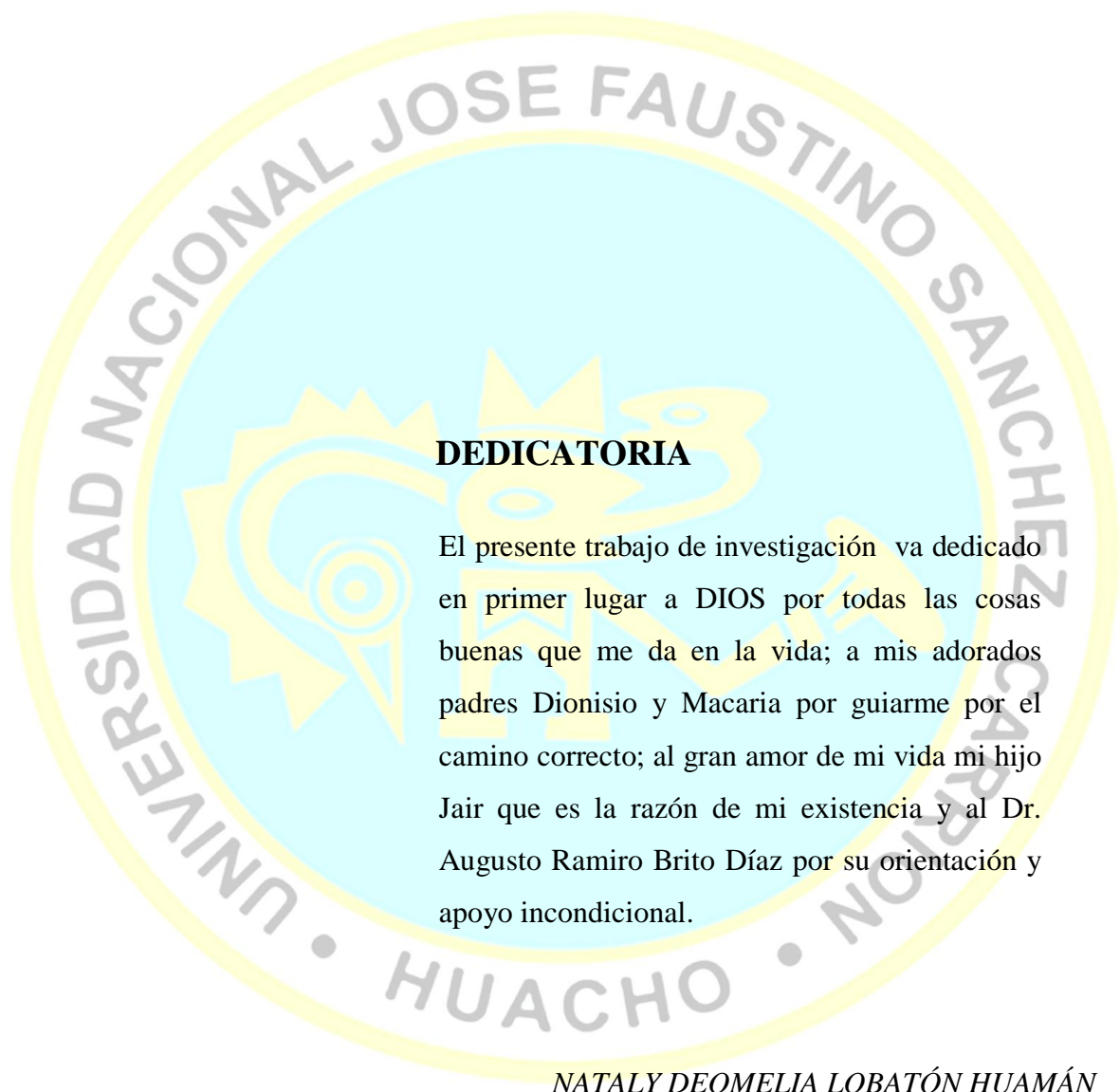
**ASESOR: AUGUSTO RAMIRO BRITO DÍAZ**

**MAESTRO EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN**

**HUACHO**

**2019**





### **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación va dedicado en primer lugar a DIOS por todas las cosas buenas que me da en la vida; a mis adorados padres Dionisio y Macaria por guiarme por el camino correcto; al gran amor de mi vida mi hijo Jair que es la razón de mi existencia y al Dr. Augusto Ramiro Brito Díaz por su orientación y apoyo incondicional.

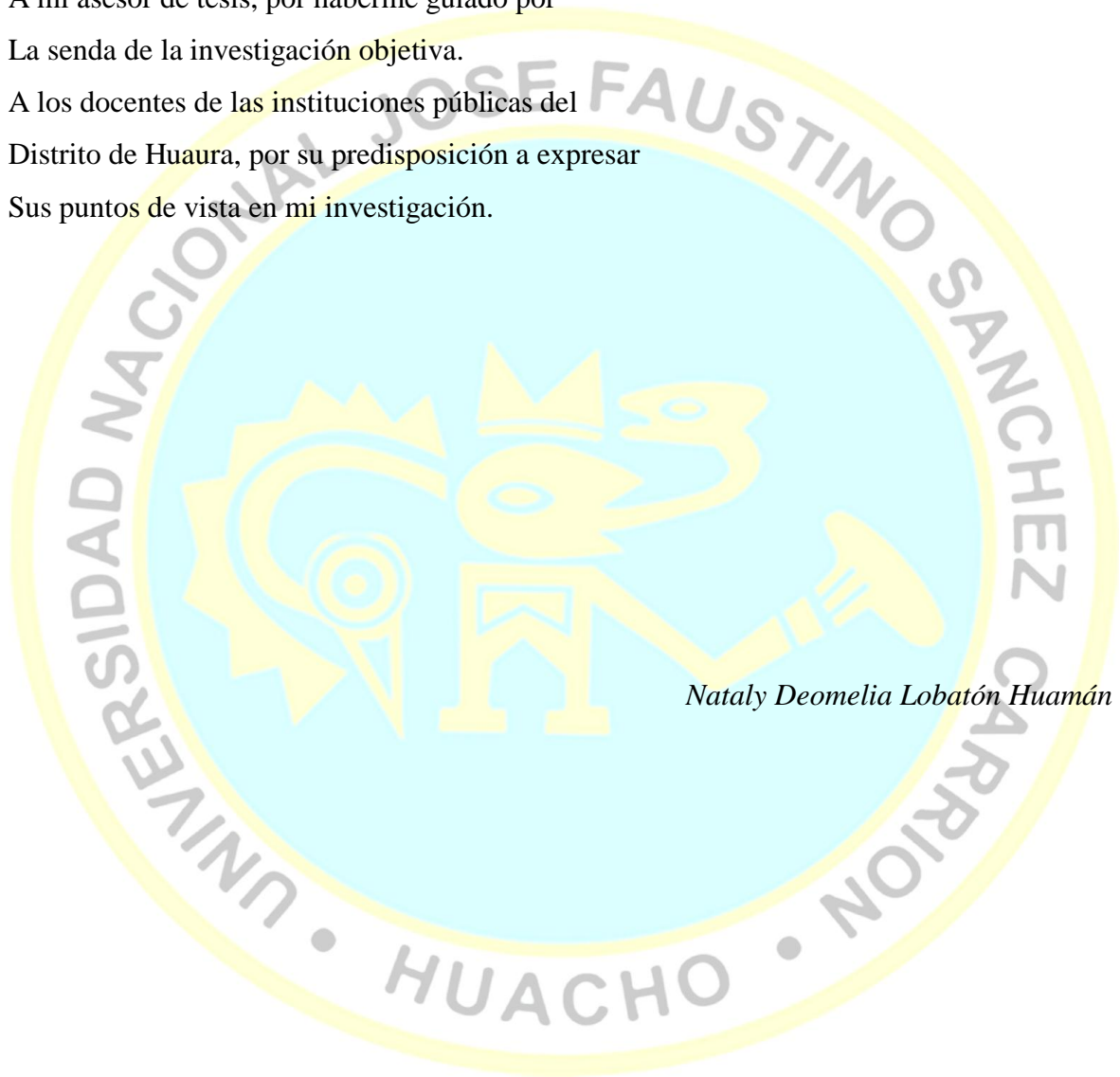
*NATALY DEOMELIA LOBATÓN HUAMÁN*

## AGRADECIMIENTO

Al Magno Jurado Evaluador de mi tesis,  
Por su percepción y orientación en el trabajo  
De revisión y aprobación.

A mi asesor de tesis, por haberme guiado por  
La senda de la investigación objetiva.

A los docentes de las instituciones públicas del  
Distrito de Huaura, por su predisposición a expresar  
Sus puntos de vista en mi investigación.



*Nataly Deomelia Lobatón Huamán*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>6</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>7</b>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>41</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>45</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>45</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>45</b>
<b>2.6 Operacionalización de las variables</b>	<b>45</b>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>48</b>
--------------------------------	-----------

<b>3.2</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Población</b>	<b>48</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Muestra</b>	<b>48</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnicas de recolección de datos</b>	<b>48</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas para el procesamiento de la información</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS</b>		
<b>4.1</b>	<b>Análisis de resultados</b>	<b>50</b>
<b>4.2</b>	<b>Contrastación de hipótesis</b>	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>DISCUSIÓN</b>		
<b>5.1</b>	<b>Discusión de resultados</b>	<b>79</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
<b>6.1</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>81</b>
<b>6.2</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>83</b>
<b>REFERENCIAS</b>		<b>85</b>
<b>7.1</b>	<b>Fuentes documentales</b>	<b>85</b>
<b>7.2</b>	<b>Fuentes bibliográficas</b>	<b>87</b>
<b>7.3</b>	<b>Fuentes hemerográficas</b>	<b>88</b>
<b>7.4</b>	<b>Fuentes electrónicas</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>91</b>



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad demostrar como el grado de motivación del profesorado resulta clave para la mejorar la calidad de los sistemas educativos. Según Pablo Zoido, analista de la OCDE para el Programa de Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), los excelentes resultados que ofrece el sistema educativo de otros países son fruto de una firme apuesta por la docencia, por la calidad, por atraer a los mejores profesionales a la enseñanza, por ofrecerles una formación continua y convertirlos en el centro de la política educativa.

En países como Finlandia, las reformas se han efectuado durante décadas de manera decidida y continuada, según afirma Covadonga Ruiz de Miguel, de la UCM, en un artículo publicado en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE). De este modo, podemos observar además que para conseguir el mejor resultado por parte de los alumnos, los expertos consideran que es necesario apoyar una profesión docente de calidad, en la que los profesores se sientan valorados y motivados. Sin embargo, los estudios demuestran que la profesión docente detecta unos niveles bajos de motivación y altos de estrés, ya que la motivación está íntegramente relacionada con la satisfacción laboral del profesor.

Por su lado, el liderazgo se define como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

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

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta

en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

El líder democrático es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

El líder autoritario, en cambio, es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y, por su puesto, carisma para inspirar a sus subordinados.

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Podemos poner como ejemplo a Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard, que gracias a sus cualidades de líder fue capaz de fundar una de las empresas más importantes en el sector tecnológico, Microsoft y, gracias a las decisiones que supo tomar y a que consiguió que empresas influyentes confiaran en él, se convirtió en



la persona más rico del mundo. Él fue capaz de comprender que los ordenadores un día se convertirían en una parte indispensable de los hogares, y trabajó desarrollando los productos que lo permitieran, supongo que es el mejor ejemplo de un líder visionario.

Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes. Si conseguimos cautivar al público con nuestra idea, posiblemente nos convirtamos en un líder visionario y valorado por el entorno.

La mejora del desempeño profesional será factible en la medida que los momentos vividos por los docentes en la educación secundaria contribuyan con una eficiente motivación y los conviertan en sendos líderes para el cambio y renovación de nuestro sistema educativo, particularmente en el distrito de Huaura.

Palabras clave: Motivacion. Liderazgo. Eficiencia. Desempeño.



## ABSTRACT

The purpose of this research is to demonstrate how the degree of teacher motivation is key to improving the quality of education systems. According to Pablo Zoido, an OECD analyst for the International Student Assessment Program (PISA), the excellent results offered by the education system in other countries are the result of a firm commitment to teaching, quality, attracting the best professionals to the teaching, to offer them a continuous formation and to turn them into the center of the educational policy.

In countries such as Finland, the reforms have been carried out decisively and continuously for decades, according to Covadonga Ruiz de Miguel of the UCM, in an article published in the National Institute for Educational Evaluation (INEE). In this way, we can also observe that to achieve the best result on the part of the students, the experts consider that it is necessary to support a quality teaching profession, in which the teachers feel valued and motivated. However, studies show that the teaching profession detects low levels of motivation and high levels of stress, since the motivation is entirely related to the teacher's job satisfaction.

For its part, leadership is defined as an influence exercised over people that allows them to be motivated to work enthusiastically for a common goal. Whoever exercises leadership is known as a leader.

Leadership is the function of a person who stands out from the rest and is capable of making the right decisions for the group, team or organization that precedes, inspiring the rest of those who participate in that group to reach a common goal. For this reason, it is said that leadership involves more than one person, who leads (the leader) and those who support him (subordinates) and allow him to develop his position efficiently.

The leader's job is to set a goal and get most people to want and work to achieve it. It is a fundamental element in the managers of the business world, to move forward a company or organization, but it is also in other areas, such as sports (know how to lead a team to victory), education (teachers who get their students identify with their way of thinking) and even in the family (parents or older siblings who are taken as an absolute example by their children, for example).

There are different classifications of leaders, which are established from various criteria. When a leader is chosen by an organization, there is talk of a formal leader. Informal leaders, on the other hand, emerge naturally or spontaneously within a group.

In any case, the most widespread classification is that which refers to the link between the leader and the subjects he influences (that is, his followers). In this case, there are democratic, authoritarian and liberal leaderships (*laissez faire*).

The democratic leader is the one who, in the first place, fosters debate and discussion within the group. Then he takes into account the opinions of his followers and only then, based on criteria and standards of evaluation that are explicit, makes a decision.

The authoritarian leader, on the other hand, is the one who decides on his own account, without consulting and without justifying himself to his followers. This kind of leader appeals to unidirectional communication (there is no dialogue) with the subordinate.

As for the liberal leader, he usually adopts a passive role and gives power to his group. That is why he does not make a judgment about what the members contribute, to whom he grants the broadest freedom for his actions.

If leadership is exercised from changes in values, behaviors and thoughts of group members, it is called transformational.

The bases to be a good leader are: keep abreast of the latest in the field in which the work is developed, observe the work of other leaders and modify the way of work whenever necessary. On the other hand, the qualities that must have someone who exercises leadership are: knowledge, trust, integrity, and, of course, charisma to inspire their subordinates.

The best leaders are those who are visionaries, who are capable of understanding the productive situations for the company before they arise, are innovative and are in favor of change. We can give an example to Bill Gates, a frustrated student at Harvard, who thanks to his qualities as a leader was able to found one of the most important companies in the technology sector, Microsoft and, thanks to the decisions he knew how to take as he managed to influential companies will trust him, he became the richest person in the world. He was able to understand that computers would one day become an indispensable part of homes, and he worked developing

Keywords: Motivation. Leadership. Efficiency. Performance.





## INTRODUCCIÓN

La motivación es entendida como una fuerza impulsora que dinamiza el comportamiento del directivo y del docente, y le impulsa y orienta al logro de objetivos misionales mediante una serie de acciones de diferente naturaleza (Leache, 2001): profesionales, institucionales, personales, etc.

En esta vía, la motivación al logro es entendida como la energía cognitiva, emocional y conductual para hacer las cosas tan bien y tan rápidamente como sea posible. Los profesionales de la educación con alta motivación al logro se fijan altos estándares internos de calidad en su actuación, los procuran alcanzar, trabajan independientemente y no buscan necesariamente recompensas externas.

En consecuencia, estas personas se desempeñan mejor en situaciones de competencia, aprenden rápidamente, les interesa menos la fama y la fortuna que satisfacer el alto nivel de desempeño que se fijan, tienen una alta autoconfianza, aceptan trabajos de responsabilidad con la finalidad de viabilizar una adecuada atención.

De este modo, se hace indispensable que el docente de la educación secundaria se convierta en un líder. Hay que entender que el liderazgo es uno de los temas que, en el ámbito de los negocios y en el ámbito educativo, es ampliamente tratado y estudiado. Numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, y con la estructura y características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan.

Entendiendo que mi tesis tiene como título: Motivación y Liderazgo en docentes de Instituciones Educativas Publicas Secundarias del Distrito de Huaura el 2016, es necesario presentar un trabajo serio y adecuado, acorde a las necesidades objetivas de nuestra realidad, lo que da lugar a disgregar el trabajo en diferentes apartados, lo que da lugar a que esta investigación gire en base a capítulos:

***En el Primer Capítulo*** se precisa el planteamiento del problema, descripción de la realidad problemática, formulación del problema y los objetivos.



*En el Segundo Capítulo* se especifica el marco teórico, los antecedentes, las bases teóricas, definiciones conceptuales de términos y la formulación de las hipótesis.

*En el Tercer Capítulo* se enfoca la metodología, el diseño metodológico, la población y muestra, la operacionalización de variables e indicadores, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas para el procesamiento de la información.

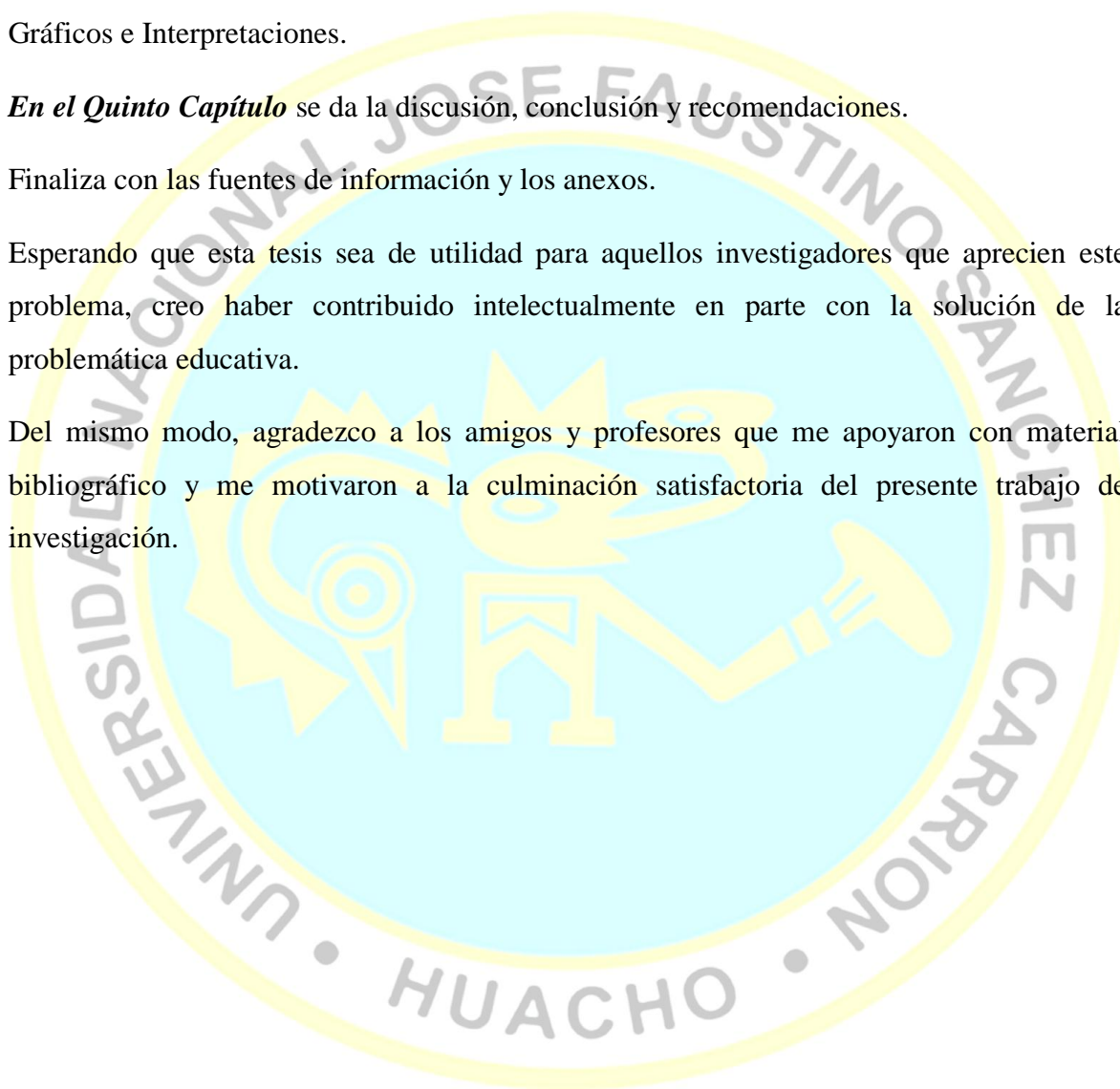
*El Cuarto Capítulo* nos muestra los resultados a través de presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretaciones.

*En el Quinto Capítulo* se da la discusión, conclusión y recomendaciones.

Finaliza con las fuentes de información y los anexos.

Esperando que esta tesis sea de utilidad para aquellos investigadores que aprecien este problema, creo haber contribuido intelectualmente en parte con la solución de la problemática educativa.

Del mismo modo, agradezco a los amigos y profesores que me apoyaron con material bibliográfico y me motivaron a la culminación satisfactoria del presente trabajo de investigación.



# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

La docencia es una expresión profesional que determina el liderazgo en la comunidad de una circunscripción territorial determinada. En la gestión educativa es el docente el que se convierte en el eje integrador y motivador del cambio en la mentalidad de la sociedad, un cambio positivo que genere las expectativas en la comunidad. De este modo, el docente realiza los procesos de guía orientador en la tarea educadora, asume el currículo y lo traduce a un esquema de trabajo didáctico, evaluando las potencialidades de sus alumnos y orientando a los padres de familia para garantizar el aprendizaje eficaz de los alumnos.

En este aspecto socioeducativo y cultural se hace necesario que el docente tenga una prioridad en su forma de ser para motivar al estudiante en la tarea de cambio y renovación que requiere nuestra sociedad, entregándose seriamente al trabajo continuo y perseverando como líderes de cambio y renovación.

De ahí que se tenga como misión ser docentes innovadores dedicados a rescatar los valores, la cultura y las costumbres de nuestro querido Huaura- Huacho, capital de la Región Lima - Provincias, buscando crear formas genuinas de desarrollo integral y personas que realcen nuestra Educación, Cultura y Deporte, garantizando de este modo el acervo cultural del pueblo.

Como dijera Vallejo: Hay hermanos muchísimo que hacer y esa es tarea de los maestros del distrito de Huaura, ya que es necesario rescatar los valores culturales tan venidos a menos. Como no hacer posible una velada en conmemoración de alguien tan importante como Isaías Nicho Rodríguez, Jorge Ortiz Dueñas, Flor de María Drago Persivale, Alva Hidalgo, Francisco, Arámbulo la Rosa, José, Barrón Alor, Enrique Josué, Valle Buendía, Fernando, Pajuelo Atis, Freddy, Brito Díaz Ramiro, Castillo Banda, Oscar, Mitrani Rojas, Zita, entre otros.

Entonces, el maestro huachano recoge la esencia misma de la literatura, de los ensayos y de las tradiciones y los convierte en elementos motivadores que harán posible considerarlo y líder a carta cabal, respetado por la comunidad, y específicamente por los miembros de su entidad educativa y comunitaria.

Hay que considerar que uno de los fenómenos coyunturales que está afectando la educación es la desmotivación escolar. Son muchas las experiencias narradas por los maestros que en el ejercicio de la praxis pedagógica en los respectivos grupos encuentran que los estudiantes en un porcentaje muy bajo muestran el interés y la motivación necesaria para mejorar sus aprendizajes, demostrándolo a través de su participación en clase, preguntando, investigando, proponiendo y utilizando algunas herramientas tecnológicas para potenciar sus conocimientos y adentrándolo en el contexto sociocultural.

La educación secundaria en la localidad de Huaura cuenta con estudiantes cuyas edades fluctúan entre los 11 y los 17 años, es decir, preadolescentes o púberes y propiamente adolescentes. En tal sentido, se ha observado que, de las actividades escolares lo que más les gusta es el juego, cada que se llega aplicar una dinámica en el grupo ellos lo disfrutan al máximo; también les gusta mucho dibujar, escribir cuentos, leer chistes y adivinanzas. En cuanto al tipo de materiales con los que les gusta trabajar, se adaptan a todo y además de que son muy inteligentes saben aprovechar, convivir y manejar cualquier tipo de recurso que se les presente. Si el maestro utiliza adecuadamente su motivación, hará posible que el educando se adapte a las necesidades de aprendizaje.

Hay que tener en cuenta que la gran mayoría de los jóvenes no muestran el interés y la motivación suficiente para la obtención de los objetivos propuestos durante el desarrollo de las diferentes actividades académicas y a pesar de las múltiples estrategias utilizadas para lograr motivarlos no se obtienen los resultados esperados. Entonces, se hace necesario identificar algunas causas que pueden estar originando la desmotivación escolar.

La desmotivación generalmente crea la existencia de limitaciones contra las que es muy difícil pero no imposible de luchar, como las bajas expectativas que se tienen acerca de la educación y actitudes inadecuadas que se tienen por parte del alumnado, malos hábitos, faltos de habilidades, falta de conocimientos y además de los números prejuicios que existen acerca de la educación.

Es así que teniendo en cuenta nuestro punto de vista educativo, la motivación juega un papel muy importante, porque constituye un factor que condiciona la capacidad para aprender. En la motivación que un alumno llegue a tener desempeña un papel fundamental la atención y el refuerzo social que del adulto reciba. Por eso son importantes las expectativas que los adultos manifiestan hacia el individuo y las oportunidades de éxito que se le ofrezcan.

En el distrito de Huaura durante el año 2016 he podido observar que la motivación es un factor preciso para el buen o regular desempeño de los docentes de educación secundaria, en la medida que hay factores que influyen poderosamente en el desempeño idóneo de los docentes, convirtiéndolos en líderes de valía.

En los últimos años en las instituciones educativas públicas secundaria del distrito de Huaura se han presentado conflictos entre padres y directivos, entre directivos y docentes, entre padres y docentes, entre docentes, entre alumnos de diferentes grados, por supuesto que se ha engendrado determinados patrones de comportamiento que afectan a la institución y los vínculos interpersonales.

La gestación de decisiones arbitrarias y las implementaciones de normas heterónomas impactan sobre el tejido institucional y en las relaciones interpersonales, afectando la convivencia, y también se refleja en el enfoque de los saberes y las prácticas pedagógicas, con la consecuente pérdida de significatividad de los aprendizajes, de manera que si el maestro sabe manejar objetivamente el proceso motivacional, entonces se constituirá en un innegable líder del desarrollo educativo, cultural y social.

De esta manera, en el siguiente estudio se pretende establecer la correlación existente entre la motivación y liderazgo en docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿En qué medida la motivación docente incide en el liderazgo de los docentes de las instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cómo mejorar la motivación docente en las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016?
- ¿Cuál es el nivel de liderazgo en los docentes de las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016?



### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar en qué medida la motivación docente incide en el liderazgo de los docentes de las instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Precisar cómo mejorar la motivación docente en las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.
- Establecer el nivel de liderazgo en los docentes de las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La motivación es entendida como una capacidad del docente para valorar y asumir las consecuencias de su comportamiento en los diferentes escenarios de actuación. Esta competencia involucra el darse cuenta de su rol y las implicaciones que se derivan de éste, y actuar en estricta coherencia con el mismo en diferentes situaciones: en el aula, en la organización escolar, frente a los padres de familia, y en general dentro de la comunidad educativa. Todo docente con alto grado de responsabilidad se mostrará atento a sus deberes, cuidadoso con sus obligaciones, esforzado y organizado en su trabajo y reflexivo frente a sus logros, fracasos y dificultades.

En este contexto, la cordialidad es concebida como una actitud relativamente estable para aproximarse y mantener con calidez la comunicación con otras personas, lo cual involucra tanto lo verbal como lo gestual; de modo que esta actitud afecta el nivel de comprensión e identificación de las necesidades de los demás. Un docente cordial actúa con amabilidad, sin prevención frente a los demás, buscando ser empático en las relaciones sociales e interpersonales, y, sobre todo, con sus alumnos. En síntesis, la cordialidad es la puerta de entrada a una natural, efectiva y oportuna comunicación y relación entre docentes con sus equipos de trabajo y con los demás miembros de la comunidad académica (administrativos, estudiantes, padres de familia, etc.), e igualmente con los interlocutores externos a la institución educativa.

Todo docente ejerce su quehacer profesional en un entorno de interacción social, por lo que requiere desarrollar actitudes, valores y habilidades que orienten su



conducta hacia logros personales, pedagógicos e institucionales, en la más adecuada, satisfactoria y eficaz manera.

Es así que el docente debe involucrarse estableciendo contacto y promoviendo la ayuda a otras personas, actuando en forma persuasiva y generosa; este tipo de actitud implica un interés permanente y un involucramiento directo y personal hacia los demás, sean alumnos, padres, colegas y personal externo a la institución. La competencia de interacción de los docentes está asociada entonces con apertura hacia las personas, con sensibilidad a las necesidades y las realidades de los demás, con adecuadas formas de comunicación y trato, con intereses al trabajo de interacción social, a la orientación, al apoyo y a la formación de valores sociales.

Si se entiende esto, entonces el docente está en la posibilidad de convertirse en un líder indudable, puesto que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

Debemos tener en cuenta que el estudio del liderazgo tiene muchas vertientes, incluyendo el estudio de los tipos o estilos de liderazgo (o la forma de autoridad), las características de comportamiento y personalidad de los líderes y la formación de los líderes (los líderes nacen o se hacen?), entre otros.

Uno de los aspectos que más da de qué hablar es la necesidad que tienen las organizaciones de contar con líderes que puedan gerenciar el trabajo efectivo en búsqueda de la calidad y excelencia educativa.

#### **Justificación teórica.**

El propósito de esta investigación será el de profundizar el estudio sobre las variables de la motivación docente y el liderazgo en una realidad educativa como lo son las Instituciones Educativas Públicas de secundaria del Distrito de Huaura, toda vez que las características institucionales y los indicadores del desempeño docente revelan un efecto positivo en el logro de los objetivos institucionales.

En términos generales, la competencia motivadora se dirige al afrontamiento adecuado de las rutinas, limitaciones y obstáculos que se presentan en su labor diaria, al desarrollo de una visión positiva del presente y el futuro de su quehacer para ofrecer un desempeño óptimo y satisfactorio en sus labores de pedagogía educativa. Esta competencia se evalúa en torno a dos dimensiones, la capacidad de afrontamiento al estrés y la resiliencia. Afrontamiento al estrés Se entiende como los esfuerzos cognitivos y conductuales que utilizan los docentes para el manejo de

las demandas internas o externas inherentes a sus labores, los cuales pueden ser adaptativos o desadaptativos, en la medida en que le permiten superar satisfactoria y adecuadamente las situaciones demandantes de diferente naturaleza. La resiliencia hace referencia a capacidades del docente para salir exitosamente de situaciones arbitrarias que pueden presentarse en el ejercicio de sus labores profesionales y personales dentro de la institución educativa demostrando un liderazgo innato.

### **Justificación metodológica**

El deseo de contribuir a mejorar la motivación docente de las instituciones educativas públicas de la zona urbana del distrito de Huaura, me obligó a determinar la metodología de trabajo más apropiada que permita conocer a fondo sus necesidades y expectativas.

Al estudiar la motivación docente y el liderazgo, recurrí a las ciencias psicológicas y pedagógicas, que me ayudaron a comprender el comportamiento de los agentes educativos.

Además de apoyarme en la psicología y la pedagogía, también tuve que hacer uso de la estadística, ciencia disciplinaria que me fue de gran utilidad a la hora de seleccionar la muestra para la aplicación de instrumentos cualitativos que lograron el levantamiento de información detallada, profunda y con mayor precisión.

### **Justificación práctica**

El presente trabajo de investigación constituye un material de trabajo que beneficiará a las diferentes instituciones educativas públicas del distrito de Huaura para mejorar su motivación docente y propender al liderazgo innato a cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Se busca un mejoramiento del ambiente de las organizaciones, para así alcanzar un óptimo rendimiento de los integrantes, sin perder de vista el recurso humano.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

La presente tesis se ha realizado en el Distrito de Huaura, tomando como muestra a tres instituciones educativas públicas: “Pedro Portillo Silva”, “Héroes del Cenepa” y “Generalísimo Don José de San Martín”.

## **Limitaciones**

Las limitaciones de la investigación son los siguientes:

- La no existencia de instrumentos estandarizados en el Perú para realizar investigaciones.
- El tiempo adecuado para obtener toda la información necesaria en el desarrollo de esta tesis.
- Falta de apoyo de algunas autoridades de las instituciones educativas públicas.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

- Se contó con material bibliográfico de diversos autores, asimismo el uso de internet que sirvió como medio para la orientación del desarrollo de esta investigación.
- La disponibilidad permanente de mi asesor.
- Se logró el permiso de los directores de las Instituciones Educativas Públicas seleccionadas del Distrito de Huaura con el fin de que una vez aprobada y sustentada la tesis se les entregaría los resultados de dicha investigación para poder realizar las mejoras más convenientes que conlleven a la cualificación de la educación en esta parte de nuestra querida patria.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Investigaciones internacionales

**Olvera Zapata, Yolanda (2013), por la Universidad de Guayaquil**, en su tesis para optar el título de Psicóloga industrial: Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos. Llegó a las siguientes conclusiones:

- ✎ Los principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, y estos son Trabajo en equipo y Seguridad e Higiene ambos son considerados factores operativos y que dentro de la motivación son parte de los extrínsecos.
- ✎ Los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el Salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco, el medio preferido para obtener retribución es la expectativa, estos inciden en el desempeño laboral del personal administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani.
- ✎ Los resultados de las evaluaciones de desempeño revelan que el 50% obtuvo una puntuación aceptable, dentro de este grupo se encuentran 15 empleados del proyecto Napoli y 4 de Ciudad Santiago, mientras que el otro 50% del grupo evaluado obtuvo una puntuación regular, en el cual se encuentran 19 empleados de Ciudad Santiago.
- ✎ Los empleados del área comercial reciben los mismos beneficios económicos (bonos, premios, % comisión, movilización, entre otros), pero en los no económicos existen algunos beneficios que los empleados del proyecto Napoli reciben y que los de ciudad Santiago no, por lo que existe inconformidad. La empresa Furoiani Obras y Proyectos lleva a cabo un sistema de reconocimiento



monetario atractivo, pero ellos no solo desean ser reconocidos de ésta forma, sino a través de un reconocimiento no económico que le otorgue prestigio personal y profesional. → Haciendo un análisis de los factores considerados de importancia por el personal encuestado, y su relación con las calificaciones obtenidas en las evaluaciones de desempeño demostraron que existe una influencia negativa entre los factores motivacionales de los empleados y su desempeño laboral. → Además podemos determinar que según el último informe de clima laboral realizado en el proyecto Ciudad Santiago no se está cumpliendo con las expectativas del personal con respecto a los factores motivacionales.

**Rivera Mendoza, Gloribel (2014)**, en su tesis por la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán en su tesis para obtener el título de Máster en Investigación Educativa: La motivación del alumno y su relación con el rendimiento académico en los estudiantes de Bachillerato Técnico en Salud Comunitaria del Instituto República Federal de México de Comayagüela, M.D.C., durante el año lectivo 2013. Llega a las siguientes conclusiones:

1. La motivación del alumno incide positivamente en el rendimiento del alumno, ya que según se comprobó en este estudio, las variables de motivación intrínseca y extrínseca explican el 13.5% de la variable rendimiento.
2. Los indicadores que más inciden de la motivación intrínseca en el rendimiento académico son la autoestima y la autorrealización del alumno. Esto indica que los estudiantes tienen un alto grado de superación y de salir adelante es sus estudios posteriores y en encontrar un buen empleo una vez graduados.
3. Los aspectos más destacados de la motivación extrínseca y que influyen positivamente en el rendimiento del alumno son la influencia de los compañeros en la realización de las tareas, así como la influencia de los profesores sobre el compromiso para tener buen desempeño. Esto nos demuestra que el docente es un guía en el mejoramiento del rendimiento de los estudiantes en este nivel.
4. En cuanto a los niveles de motivación intrínseca, se encontró que el 80.4% se encuentran en el rango de excelente y los niveles de motivación extrínseca un poco más abajo, es decir, 75.7% se encuentran en este mismo nivel de



excelente. Estos datos reflejan que los estudiantes tienen una excelente motivación intrínseca y extrínseca y que todos los aspectos que conllevan a una buena motivación están bien arraigados en los estudiantes, reflejándose en su buen desempeño en el ámbito estudiantil.

5. En el análisis correlacional se encontró que la variable que mayor influye en el rendimiento académico es la motivación extrínseca con un coeficiente de correlación de 0.364 que indica una intensidad moderada y que coincide con los datos presentados por Herrera (s.f.) de la Universidad de Granada quien afirma que “una motivación elevada conducirá a un buen rendimiento”, lo cual indica que la influencia de los demás (profesores, compañeros y padres) es muy fuerte e influye en el buen desempeño del alumno.

**Bueno Alvarez, José Antonio (1993)**, por la Universidad Complutense de Madrid: “La motivación en los alumnos de bajo rendimiento académico: desarrollo y programas de intervención”. En su tesis doctoral llega a las conclusiones siguientes: El programa de intervención motivacional no ha provocado los efectos deseados al no verificarse los cambios en la dirección postulada por las hipótesis de partida. Dejando a un lado las posibles connotaciones evolutivas que pudieran surgir de estos resultados (del subprograma retribucional en concreto), que indicarían ciertos rasgos de ese perfil poblacional, es evidente que el programa ha fracasado en su intento de intervención dirigida. No por ello hemos de descartarlo por completo, más bien atribuir, identificar y profundizar en definitiva, aquellas posibles causas que han podido influir en ese resultado. Así podemos plantearnos lo acertado que son los dos subprogramas, pues en el caso del retribucional no se ha tenido en cuenta la reacción emocional con la que el maestro transmitía su retroalimentación, y en el caso del socializador el hecho de que tales expresiones no sólo pudieran haber sido poco acertadas para esas clases en concreto sino extremadamente superficiales. otro elemento a considerar es el cuándo se llevó a cabo la intervención, ya que al desarrollarse durante el periodo abril— mayo podrían haber incidido factores como vacaciones de Semana Santa, puentes festivos, viaje fin de curso y próximos exámenes de junio. Unido precisamente al cuándo se encuentra también el cuántum, ya que aunque se llevase a cabo durante cuatro horas semanales por curso y grupo, el tiempo total de entrenamiento puede resultar escaso

(Simons, 1991), además de que esos patrones característicos al poderse encontrar profundamente arraigados en dichas poblaciones fueran difíciles de desplazar.

**Horn Küpfer, Andrea (2013)**, por la Facultad de formación de profesorado y educación (Madrid), para la obtención del grado académico de Doctora: Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje. Llegó a las siguientes conclusiones:

Después de haber revisado los resultados para cada objetivo específico, nos parece interesante realizar un análisis transversal en el que podamos revisar sus aportes de manera conjunta. De esta forma, se aborda cuánto influye el liderazgo en los resultados de aprendizaje y cómo se realiza esta influencia; también se comentan los resultados respecto de las principales variables de antecedente del modelo en relación a los resultados de aprendizaje.

**Liderazgo directivo y aprendizaje de los estudiantes.** En este estudio se ha comprobado que el liderazgo explicaría un 7% de la varianza del rendimiento de los estudiantes en el caso de lenguaje y el 8% de la varianza en el caso de matemáticas (ambos indicadores corregidos por el nivel socio-cultural de los estudiantes). Estos efectos son mucho menores que los detectados en los modelos intermedios respecto de las variables mediadoras (que explican entre el 11% y el 28%), lo que constata un mayor efecto del liderazgo en las variables que median el desempeño docente, respecto de la incidencia que pueden tener los directivos en el resultado de los estudiantes. La influencia del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes se considera dentro de lo esperable, dados los antecedentes aportados por la bibliografía a nivel internacional (entre un 5% y 7% para resultados controlados por nivel socioeconómico), y en el rango de lo que arrojan otros estudios a nivel nacional (4% y 11% dependiendo de los autores) La cifras entregadas por esta investigación también son coherentes con las investigaciones sobre eficacia escolar, que señalan que el conjunto de factores intraescolares identificados como eficaces (diez factores en el caso iberoamericano), explicarían como máximo un 20% de la varianza de resultados entre escuelas. Al mismo tiempo sabemos que de todos esos factores, lo que ocurre en las aulas, donde se expresa el factor docente, es lo que tiene mayor incidencia, seguido por el factor liderazgo<sup>126</sup>. Si cada factor de eficacia escolar en forma independiente tiene pequeños efectos en el aprendizaje, el desafío para el liderazgo es que esos pequeños efectos puedan ser acumulables y actúen en una misma dirección. El rol de los equipos directivos es crítico para que

esto se cumpla; por lo tanto, si bien en forma individual su contribución puede ser baja, su valor está más allá de esta cifra, en la potencialidad que tiene para lograr sinergias a nivel escolar, en relación al resto de los factores<sup>127</sup>. Por esta razón, la discusión sobre cuál es la magnitud del efecto del liderazgo en los resultados de aprendizaje no es realmente lo más importante. Si reconocemos que ese impacto proviene de lo que los líderes “hacen”, el hecho de identificar las prácticas efectivas es relevante y también cómo estas inciden en las variables intermedias para llegar a impactar en los resultados. Esto es lo que puede orientar mejor la acción de los líderes y ayudar a la política a crear mejores condiciones para su labor.

**¿Cómo incide el liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje?** Si hacemos un zoom para revisar cómo operaría la influencia del liderazgo en el desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, el modelo resultante de los análisis realizados en los capítulos 5 y 6 se muestra en el gráfico **En términos gruesos**, se confirma la influencia indirecta de las prácticas de liderazgo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, ya que más bien éstas incidirían en las variables mediadoras y a través de ellas en los resultados de aprendizaje. Ahora bien, no todas las prácticas de liderazgo inciden de igual forma, ni todas las variables mediadoras identificadas a partir de la encuesta influyen en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Además, en el dibujo hemos agregado de un color más claro otras dos variables como proxy de las prácticas (participación de docentes y participación de padres y estudiantes), y una variable mediadora (el sentido de autoeficacia de los docentes). Estas fueron consideradas a posteriori y de manera exploratoria en los análisis, dada la revisión bibliográfica y la disposición de información que entregaban las encuestas en algunos temas. Según la figura, si hacemos una lectura que intente esclarecer las variables que inciden en los resultados de aprendizaje, esto es de derecha a izquierda, observamos lo siguiente: la variable mediadora 1 (docentes comprometidos y unidos en el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje) incide en los resultados de aprendizaje de matemáticas y la variable mediadora 2 (docentes cuentan con apoyo pedagógico para la enseñanza) en los de lenguaje. La variable exploratoria “sentido de autoeficacia de los docentes” resulta tener una incidencia significativa en los dos ámbitos de estudio. Además la práctica de liderazgo 5 (uso de evaluaciones externas), que no mostraba tener incidencia en el trabajo docente, resultó tener una incidencia significativa directamente en los aprendizajes de los estudiantes en



ambas materias. Ahora bien, dado que las variables mediadoras 1 y 2 resultaron ser relevantes, y que nuestra hipótesis de trabajo inicial es que los líderes directivos influyen en los resultados de aprendizaje a través de su incidencia en el desempeño de los docentes, es interesante conocer qué prácticas de liderazgo tienen influencia en estas dos variables mediadoras. En el caso de la variable mediadora 1 (Docentes comprometidos y unidos para el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje), la práctica 1 (Prácticas que establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo) y la práctica 2 (Prácticas de apoyo pedagógico), así como las variables exploratorias de participación de docentes en las decisiones de la escuela y participación de estudiantes y padres en las decisiones de la escuela, resultaron ser relevantes. En el caso de la variable mediadora 2 (Docentes cuentan con apoyo pedagógico para la enseñanza), la práctica 1 (Prácticas que establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo), la práctica 2 (Prácticas de apoyo pedagógico) y la práctica 3 (Prácticas de monitoreo del trabajo docente), así como las variables exploratorias de participación de docentes en las decisiones de la escuela y participación de estudiantes y padres en las decisiones de la escuela, resultaron ser significativas.

En el caso de la variable exploratoria “sentido de autoeficacia docente” carecemos de información respecto de las variables de liderazgo que puedan ser importantes ya que solo fue incluida en el modelo final y no en los modelos intermedios<sup>128</sup>. Por otra parte, algunas de las variables estudiadas sobre los comportamientos de los directivos y de los docentes parecen no tener impacto en los resultados de los estudiantes. La práctica de liderazgo 4 (Prácticas de reconocimiento y acogida a docentes), no parece hacer mayores aportes al modelo ni en relación a las variables mediadoras ni en relación a los aprendizajes de los estudiantes.

**Hernández Cuesta, José Luis (2013).** En su tesis por la Universidad del Rosario: El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica. Para obtener el grado académico de Magíster. Llegó a las siguientes conclusiones: No se pretende en una época de cambios socioeconómicos acelerados y en busca de oportunidades de negocios para generar riqueza, poner en entredicho muchas de las más sólidas bases del concepto de liderazgo. Este análisis, resulta de una iniciativa de la investigación realizada, con el fin de desarrollar una idea autónoma de emprendimiento, salida desde las teorías de la etología y la psicología, como



tratados del comportamiento del ser humano, como fuente de generación de ideas, y no necesariamente para la creación de empresa. Teniendo el estudio del comportamiento en los animales y en el hombre en sus organizaciones o culturas, con la ayuda de los aportes dados por diferentes autores, proporciona claridad al entender que el comportamiento de los animales intelectualmente superiores como el hombre frente a sus congéneres u otros animales inferiores, está determinado en gran medida por los conocimientos innatos más que por el aprendizaje; todo se hereda de generación en generación, responde ante ciertos aspectos vitales como la necesidad de alimento, de pareja y el posicionamiento de un territorio o hábitat. Son los gerentes como grandes hombres líderes que llevan el poder adquirido en las decisiones de las metas u objetivos de sus empresas, deben tener una formación especial y posicionarse sin sobrepasar los derechos de los demás, como lo hacen los animales-líderes al ganar respeto de los otros como el león al combatir por los integrantes de su manada; el gerente debe luchar con conocimiento y experiencia, al llevar al éxito a todos los integrantes de un equipo, o como lo hacen las hormigas, quienes trabajan en equipo, donde cada una tiene una función específica para mantener seguros a todos los integrantes del hormiguero, o las aves quienes son un excelente ejemplo de comunicación efectiva para todos los integrantes de sus bandadas cuando están en peligro o cuando quieren llamar la atención. Teniendo al líder de una organización como el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, el manejar un lenguaje claro, poseer unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, con liderazgo comunitario, debe además estar en formación o aprendizaje constante de nuevas técnicas de planeación, realización y además, controlar y evaluar de manera permanente los procesos para llevar al éxito la organización, sin olvidar que no debe perder lo humano que nos caracteriza, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación. De igual forma debe permitir a sus subalternos, ser creativos y productivos, donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en las posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos. Esto dentro de una organización como sistema con una lógica propia de tradición y de inercia, la visión de una organización está en la manera probada y garantizada de hacer las cosas y en contra de correr riesgos, emprendiendo la acción en busca de nuevas direcciones; además éstas proporcionan

continuidad al poder, fomentando managers y no líderes individuales al dirigir todas las energías hacia objetivos, recursos, estructuras organizativas o bien hacia las personas, un manager es una persona que resuelve problemas, de manera que todos estén colaborando en dicha organización. Dentro de esta concepción el liderazgo constituye un esfuerzo práctico para dirigir empresas, y el manager necesita para cumplir su contenido, que muchas personas operen diferentes niveles de status y de responsabilidad donde la sociedad democrática, de hecho, es la única que ha resuelto el problema de proporcionar managers bien adiestrados para las empresas; la misma solución se puede aplicar al gobierno, a la educación, al cuidado de la salud y a otras instituciones. No hace falta convertirse en genio ni tener heroísmo para ser manager, sino más bien persistencia, una mente vigorosa, trabajo arduo, inteligencia, capacidad analítica y, tal vez lo más importante, tolerancia y buena voluntad, se toma el término de organización, se piensa de forma casi inmediata en una empresa u organización, palabras que se pueden considerar incluso sinónimos, pero las empresas existen en la vida diaria a pesar de no verlas como tal: la familia, la escuela, los barrios o comunidades, que a pesar de no tener un fin comercial, generalmente mantienen un fin común, situación que se remonta de mucho tiempo atrás. Se concluye que los actuales conceptos administrativos son el resultado de un proceso iniciado como se observó anteriormente en los comienzos de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Por tanto, todo es un resultado de la obligación que tuvo el hombre de coordinar esfuerzos para realizar diferentes labores, además de no poder hacerlas de forma individual, logrando así una evolución que le enseñó a prever, planificar, organizar, coordinar y controlar sus acciones de una forma organizada y racional, acciones que le permiten alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones. En fin toda organización que pretenda el cambio indaga diferentes aspectos y medios en busca de su perfeccionamiento, en este caso la etología determina el comportamiento y transformación permanente y para sobrevivir requieren un apoyo mutuo, un trabajo en equipo, un sentido común que se coacciona para buscar su perdurabilidad.

**León Fandiño, Jenitze Liliana** (2013), por la Universidad Nacional de Colombia para obtener el título de Magíster en administración: Aportes del liderazgo, la

comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Llegó a las siguientes conclusiones:

El presente estudio de investigación permitió obtener a través del instrumento de medición implementado, una visión más amplia y profunda sobre la percepción de los empleados con referencia al clima organizacional de la empresa Bancolombia Arauca. Finalmente, se logró determinar las características de las dimensiones señaladas para objeto de estudio, como se encuentran y cómo influyen cada una de estas en el clima organizacional. Likert, en compañía de Jane G. Likert, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes. Dentro la empresa Grupo Bancolombia se logró determinar según los análisis realizados, que existe un estilo de liderazgo Democrático, teniendo en cuenta que sus líderes muestran características transcendentales que determinan un manejo de dirección efectiva. Los directivos y jefes del Grupo Bancolombia son considerados hoy día líderes expertos, optimistas y flexibles, que construyen relación de confianza y apoyo en sus equipos de trabajo, creando gente competitiva y comprometida con desempeños excelentes para lograr que la organización evolucione bajo una visión de vanguardia, con el propósito de crear valor económico, ecológico y social sostenible, cumpliendo así; con el principal objetivo de la organización. La comunicación en el ámbito laboral es un tema que afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan. (Cortés, 2012, p.01).

Bancolombia se caracteriza por el manejo de una comunicación efectiva, factor que le ha permitido desenvolverse dentro de un entorno ampliamente competitivo y productivo, esto debido a la eficiencia de los equipos de trabajo con los que se compromete diariamente a desarrollar sus procesos organizacionales. El fenómeno de comunicación ha permitido en gran manera la integración, motivación y comprensión de todos los empleados para detectar, analizar y lograr con mayor eficiencia el cumplimiento de todas las actividades dirigidas. Estimular el trabajo en equipo no sólo permite mejorar el clima organizacional, sino también que las empresas obtengan el máximo beneficio de sus empleados. (Ezquiaga, 2011, p. 2). Según análisis realizado, la empresa Bancolombia cuenta con un eficiente trabajo en equipo, lo cual lo demostraron los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa. Un recurso humano motivado, apoyado



y comprendido genera equipos de trabajo consolidados y comprometidos para el cumplimiento de la misión establecida por la organización. Bancolombia se caracteriza por contar con líderes que implementan acciones estratégicas que le han permitido generar un ambiente confortable y de satisfacción laboral, donde todos los equipos de trabajo diariamente ponen su máximo impulso y ahínco para cumplir con eficiencia todos los propósitos establecidos, este es el resultado de contar con una empresa innovadora, competitiva y en desarrollo organizacional. El clima organizacional en la empresa Bancolombia es hoy una estrategia clara de crecimiento, lo que ha hecho una entidad competitiva, consolidada y enfocada a satisfacer plenamente las expectativas tanto para sus empleados como para su sector externo (clientes, proveedores, accionistas). Comprender y adelantar acciones que permitan conglomerar equipos de trabajos efectivos, son tareas estratégicas desarrolladas por un líder comprometido por un modelo de gestión en crecimiento rentable de un sistema bancario que busca contribuir al progreso y desarrollo de la economía de la región Araucana.

Finalmente, con los resultados obtenidos y análisis realizados del presente estudio investigativo se puede afirmar que las dimensiones estudiadas; Estilo de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo aportan significativamente al clima laboral de la empresa Grupo Bancolombia, Arauca. Sin embargo, a pesar de los resultados obtenidos se sugiere para estudios posteriores la formulación de acciones que contribuyan a fortalecer la percepción de aquellos empleados que encuentran deficiencias en las gestiones administrativas. Es recomendable realizar continuamente capacitaciones a los niveles directivos y jefes inmediatos con respecto a los estilos de liderazgo y la importancia de generar un ambiente laboral agradable. Es conveniente seguir realizando estudios de clima organizacional para consolidar el estilo de liderazgo de los directivos, permitiéndole evaluar el estado en el que se encuentra la organización. Es de gran interés involucrar a todos los empleados en este tipo de evaluaciones, ya que sus opiniones son de gran importancia para tomar medidas correctivas que les permita obtener un mejor bienestar laboral.



### 2.1.2 Investigaciones nacionales

**Tito Huamaní, Pedro y Acuña Oré, Pepe (2014)**, en su investigación acerca de “Impacto de la motivación en la productividad empresarial: caso gerencia de infraestructura en telefónica del Perú”.

Se muestran las siguientes conclusiones:

1. Se ha verificado en la investigación que uno de los aspectos importantes para lograr mayor productividad en la Gerencia de Infraestructura de Telefónica del Perú es la motivación; que su influencia para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos es fundamental.
2. Se ha identificado con igual valoración tanto la motivación extrínseca (recompensas materiales, dinero) como la motivación intrínseca (reconocimiento y la valoración de su desempeño laboral). En este aspecto, el carácter y las actitudes de los jefes ejercen una influencia referencial hacia los colaboradores.
3. Debido a que la motivación extrínseca, especialmente la dependiente del dinero, no puede ser gestionada particularmente por los jefes de la Gerencia de Infraestructura de Telefónica del Perú, porque es un aspecto manejado por la empresa en su conjunto, la motivación utilizada más frecuentemente por los jefes en el área es la motivación intrínseca y una de las estrategias utilizadas es la comunicación y el feedback.
4. Tanto los colaboradores como los jefes indican que la motivación es importante para su buen desempeño, sin embargo, es menester continuar permanentemente buscando formas nuevas de motivar al personal para mantenerlo con buen ánimo en la lucha por alcanzar los objetivos.

**Redolfo Aguilar, Luis Humberto (2015)**. En su tesis para obtener el Grado académico de Magíster en Ciencias de la Educación por la UNE Enrique Guzmán y Valle: Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja - departamento de Junín – 2015. Llegó a las conclusiones siguientes:

1. En relación a la hipótesis general se concluye al 95% de nivel de confianza que existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015, tal como se demostró con los

resultados del contraste de la prueba de hipótesis chi-cuadrado, siendo el valor de chi- calculado igual a 15,566, el valor de chi-crítico igual a 9,49, con 4 grados de libertad, y el valor de significancia es inferior a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que plantea que las variables están relacionadas.

2. En relación a la primera interrogante se concluye al 95% de nivel de confianza que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en su dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015, tal como se demostró con el contraste de hipótesis chi-calculado (17,528) y el chi-crítico (9,49).
3. En relación a la segunda interrogante se concluye al 95% de nivel de confianza que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico y la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015, tal como se demostró con el contraste de hipótesis chi-calculado (18,301) y el chi-crítico (9,49).
4. En relación a la tercera interrogante se concluye al 95% de nivel de confianza que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico con la participación en la gestión de la escuela en las instituciones educativas públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015., tal como se demostró con el contraste de hipótesis chi-calculado (19,081) y el chi-crítico (9,49).
5. En relación a la cuarta interrogante se concluye al 95% de nivel de confianza que existe relación significativa entre el liderazgo pedagógico con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las instituciones del nivel secundario de la Ugel Jauja, departamento de Junín, 2015, tal como se demostró con el contraste de hipótesis chi-calculado (14,724) y el chi-crítico (9,49).

**Alvitez Suarez, Félix Wagner y Ramírez Cavero, Miguel Ángel (2013)**, en su tesis para obtener el título de Licenciado en Administración: Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013. Llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se ha determinado que existe relación directa entre el Programa de Incentivos y Compensación de la Empresa con la Motivación de los Empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica.
- Se describe al Programa de Incentivos y Compensaciones empleado por la empresa del Grupo Almer como muy básico, por no decir inexistente, utiliza únicamente el sueldo como motivación, el cual al ser bajo no genera motivación y más aún si no es complementado con otro tipo de incentivos y/o compensaciones económicas y/o no económicas.
- Se determinó el nivel de satisfacción de los empleados de la Empresa del Grupo Almer; 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que 12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera.
- Se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación.

**Martínez Contreras, Ysrael (2013)**, en su tesis por la PUCP para obtener el grado de Magister en educación con mención en gestión la educación: El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, llega a las siguientes conclusiones:

1. Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

2. Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
3. Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.
4. Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

**Zevallos Apaza, Juan** (2016), en su tesis para la optención del Grado de Magíster en Educación por la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez: Influencia de la motivación en el aprendizaje motor de estudiantes del cuarto grado de Instituciones Educativas ex variante Técnica cono Sur Juliaca 2015, llega a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA.-** Los estudiantes que tienen muy alto grado de motivación presentan un nivel muy bueno de aprendizaje motor, a diferencia de que tienen bajo grado de motivación expresan niveles deficientes de aprendizaje motor. Se evidencia que, la motivación influye significativamente en el aprendizaje motor de los discentes del cuarto grado de las instituciones educativas exvariante técnica del cono sur de la ciudad de Juliaca.

**SEGUNDA.-** La motivación influye de manera positiva en la fase cognitiva del aprendizaje motor de los estudiantes del cuarto grado de las instituciones educativas exvariante técnica del cono sur de la ciudad de Juliaca. Incide de forma directa y comprometida en la esquematización de imágenes motrices, los mismos que servirán como recursos básicos y de inicio para los aprendizajes esperados.

**TERCERA.-** La motivación influye significativamente en la fase asociativa del aprendizaje motor según la prueba estadística rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna donde la motivación sí



tiene influencia en la fase asociativa. La motivación como conjunto de acciones y decisiones que se aplican durante las sesiones de aprendizaje en el área de educación física, tiene una incidencia caracterizada en fase asociativa del aprendizaje motor. Se demuestra que es la energía constante que dirige la conducta para el logro de los objetivos en los estudiantes.

**CUARTA.-** La motivación como herramienta fundamental de los procesos pedagógicos que brinda consistencia, eficiencia en la fase de autonomía del aprendizaje motor. Destaca su influencia en los aprendizajes esperados de los estudiantes del cuarto grado de instituciones educativas exvariante técnica del cono sur de la ciudad de Juliaca. Los estudiantes que se encuentran motivados tienen niveles muy buenos en la fase de autonomía del aprendizaje motor a diferencia de los desmotivados que presentan un nivel deficiente en la fase de autonomía del aprendizaje motor.

**Huillca Condori, Bertha Judith** (2015), por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación: Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, llega a las siguientes conclusiones:

#### PRIMERA

Después de realizar las pruebas estadísticas, existe suficiente evidencia empírica para decir que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones, según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Por lo que se puede concluir que a una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar una mejor percepción de desempeño docente.

#### SEGUNDA

Al relacionar la variable Liderazgo transformacional y desempeño docente en la dimensión personal mediante el estadístico coeficiente de correlación de Pearson se halló una alta correlación positiva ( $r= 0.804$ ) por lo que se puede decir que la variable liderazgo transformacional y desempeño docente en la dimensión personal

se relacionan significativamente en la percepción de los estudiantes de los ciclos V, VII y IX de la carrera en la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

### TERCERA

En la relación de la variable liderazgo transformacional y desempeño docente en la dimensión pedagógica mediante el estadístico coeficiente de correlación de Pearson se puede decir que se correlacionan positiva y significativamente ( $r= 0.761$  y  $p\_valor = 0.00 < 0.05$ ) con los que se verifica que a un mejor liderazgo transformacional se alcanza una mejor desempeño docente en la dimensión pedagógica en la percepción de los estudiantes.

### CUARTA

En la relación de la variable liderazgo transformacional y desempeño docente en la dimensión social, mediante el estadístico coeficiente de correlación de Pearson se puede decir que se correlacionan positiva y significativamente ( $r= 0.684$  y  $p\_valor = 0.00 < 0.05$ ) con los que se verifica que a un mejor Liderazgo transformacional se alcanza una mejor desempeño docente en la dimensión social en la percepción de los estudiantes.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Motivación

El concepto de motivación es diverso y categórico. Veamos algunos aportes de destacados estudiosos:

- ✦ Motivación según Abraham Maslow



Para Maslow, psicólogo norteamericano, “la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide como la de la imagen.

Como se puede observar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización”. Maslow, Abraham (2012). Teoría de la motivación humana.

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

#### ✎ Motivación según Piaget

Este psicólogo conocido por sus aportaciones al estudio de la infancia y del desarrollo cognitivo, define a “la motivación como la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno”. Eurosidentes (2013). Motivación según autores.

#### ✎ Motivación según Chiavenato

Chiavenato define a “la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”. Eurosidentes (2013). Motivación según autores.

#### ✎ Motivación según Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define “la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son

inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador”. Eurosidentes (2013). Motivación según autores.

#### ✎ Motivación según Mc Clelland

Este psicólogo afirma que “la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

- la necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal, etc.
- la necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas.
- la necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás”. Eurosidentes (2013). Motivación según autores.

#### ✎ Motivación según Freud

Para Sigmund Freud “el ser humano cuenta con motivaciones inconscientes que condicionan y determinan sus actos y decisiones. A estas motivaciones inconscientes se les llaman pulsiones.

Freud afirma que la pulsión que hace mover básicamente al hombre es la libido. Según sus palabras, la libido es una pulsión, una energía pulsional relacionada con todo aquello susceptible de ser comprendido bajo el nombre de amor, o sea, amor sexual, amor del individuo a sí mismo, amor materno y amor filial, amor a la humanidad en general, a objetos y a ideas abstractas.

Por otro lado, “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas institucionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna individual” y necesidad de acuerdo al mismo y es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”.

(Robbins, 1999: 168)

La psicóloga **Andrea Méndez** en su blog teorías de la motivación nos entrega dichos aportes, los cuales tienen muy bien cimentada la fundamentación teórica. Veamos:



Ella dice que “a la hora de estudiar la motivación se han producido diversos enfoques que abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje hasta teorías de la motivación más específicas. Podemos decir que las teorías de la motivación más importantes son:

1. La jerarquía de necesidades de Maslow

Afirma que los seres humanos tenemos una escala de necesidades que debemos cubrir. Para ello, Maslow elabora una pirámide en la que hay 5 necesidades:

- Necesidades fisiológicas: respirar, comer, dormir, beber, procrear.
- Necesidades de seguridad: empleo, seguridad física, familiar, moral, de salud.
- Necesidades de afiliación: amistad, afecto, amor, intimidad sexual.
- Necesidades de reconocimiento: éxito, logro, respeto, confianza.
- Necesidades de autorrealización: moralidad, creatividad, falta de prejuicios.

En la base están las necesidades fisiológicas y en la cúspide las de autorrealización. Es necesario cubrir todas las necesidades desde la base para poder pasar a las siguientes. Es decir, hasta que no se cubran las necesidades fisiológicas no se podrán pasar a las de seguridad y así consecutivamente.

Maslow afirmó: “Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si quiere finalmente sentirse bien consigo mismo. Lo que un hombre puede ser, debe ser”.

Con ello, Maslow da a entender que no todos los hombres estarán motivados a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada uno satisfacer las necesidades que crea oportunas para llegar a su propósito.

2. Los tres factores de Mc Clelland

Su teoría centra la atención sobre tres tipos de motivación:

- a) Logro: se trata del impulso de obtener éxito y destacar. Y por tanto la motivación surge de establecer objetivos importantes, apuntando a la

excelencia, con un enfoque en el trabajo bien realizado y la responsabilidad.

b) Poder: se trata del impulso de generar influencia y conseguir reconocimiento de importancia. Se desea el prestigio y el estatus.

c) Afiliación: se trata del impulso de mantener relaciones personales satisfactorias, amistosas y cercanas, sintiéndose parte de un grupo. Se busca la popularidad, el contacto con los demás y ser útil a otras personas.

### 3. La teoría del factor dual de Herzberg

Mediante un estudio profundo que se basó en determinar la motivación humana en el trabajo, se llegó a la conclusión de que el bienestar del trabajador está relacionado con:

- Factores higiénicos: son externos a la tarea que se realiza (relaciones personales, las condiciones de trabajo, las políticas de la organización, etc.)
- Factores motivadores: son los que tienen relación directa con el trabajo en sí (reconocimiento, estímulo positivo, logros, sueldo e incentivos).

### 4. La Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

Es una teoría muy utilizada en el mundo empresarial, en la que aparecen dos estilos de dirección contrapuestos.

1) La Teoría X presupone que los seres humanos son perezosos, tendiendo a eludir las responsabilidades, y por tanto deben ser estimulados a través del castigo.

2) La Teoría Y presupone que lo natural es el esfuerzo en el trabajo, y por tanto los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

### 5. La teoría de las expectativas

Está basada en determinar qué es lo que busca conseguir una persona dentro de una organización, y el modo en el que intentará alcanzarlo. Es decir, se basa en la determinación de las expectativas para poder ser efectivo en suministrar los mecanismos a través de los cuales se conseguirá cumplirlas”. Eurosidentes (2013). Motivación según autores.

## **Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos**

“La teoría X y la teoría Y de McGregor, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Veamos con más detenimiento las premisas de las dos posturas:

### Teoría X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que, como el negrito del batey (la canción), el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí “trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno“, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;

En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;

El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

“Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión” McGregor.

#### Teoría Y

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

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;

No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

Integración. La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad.

¿Cuál de las dos es mejor? o ¿cuál es más aplicada en las empresas? No sé, lo que sí sé es que me identifico ampliamente con la segunda”. MacGregor (2014). El lado humano de las organizaciones.

**Valenzuela, Nieto, Muñoz (2014: 05)** “Son variadas las teorías y modelos desarrollados en torno a la motivación que, en la mayoría de los casos, cuentan con el aval de trabajos empíricos y solidez teórica que las validan. La opción, entre ellas, es nuevamente un problema de objetivos y de utilidad; es decir, debemos optar por la manera de formalizar la realidad que nos permita avanzar de mejor manera en los objetivos de comprensión del fenómeno y dé



pistas para intervenir a nivel pedagógico en el pensamiento crítico. Nuestra opción, como lo hemos discutido en un trabajo anterior (Valenzuela y Nieto, 2008) es considerar la motivación desde la perspectiva del modelo Expectancy y Value (EyV) (Eccles et al., 1983; Eccles y Wigfield, 2002; A Wigfield y Eccles, 1992; Allan Wigfield y Eccles, 2002; A Wigfield, Eccles y Roeser, 1998), un enfoque de carácter socio-cognitivo que centra su atención en la motivación de logro de una tarea. La motivación, desde esta perspectiva, dependería de las expectativas que tiene la persona de realizar la tarea de manera satisfactoria y, por otra parte, del valor asignado a la tarea de pensar críticamente.

El primer componente, la expectativa, correspondería al sentimiento de competencia que una persona tiene de poder realizar adecuadamente una tarea. Esta noción de expectativas (expectancy) se distingue conceptualmente de las creencias de autoeficacia (Bandura, 1977, 1986, 1997; Pajares, 1996) en un aspecto temporal. La expectativa se centra en competencias futuras mientras que el constructo -ya clásico de Bandura- se focaliza en el presente. Sin embargo, y dada la íntima correlación entre ellas (Bandura, Barbaranelli, Caprara y Pastorelli, 1996; Eccles et al., 1983; Pajares, 1996; A Wigfield et al., 1998), en la práctica serían equivalentes. Así, este modelo integra también los aportes que Bandura ha realizado a la motivación.

El componente del valor de la tarea, por su parte, se estructura a partir de la utilidad, importancia e interés por la tarea para el individuo y el costo que está dispuesto a asumir para llevarla a cabo (Eccles y Wigfield, 2002; Neuville, 2004; Neuville, Frenay y Bourgeois, 2007).

El interés (intrinsic value) corresponde al disfrute/gusto (enjoyment) por hacer la tarea. Este componente retoma los aportes de Deci y Ryan (1985, 1999); Deci, Vallerand, Pelletier y Ryan (1991), y Vansteenkiste, Lens, y Deci (2006), entre otros, que señalan que cuando la tarea es valorada intrínsecamente existen importantes consecuencias psicológicas que repercuten positivamente en el desempeño. Expresado de otro modo, este componente de la motivación corresponde al Interés que se suscita en el sujeto (Schiefele, 1991; Silvia, 2006; Wigfield y Cambria, 2010). Por su parte, la utilidad percibida de la tarea (utility value) refiere a en qué medida una tarea se adecua a los planes futuros de la persona. La importancia (attainment

value) corresponde a cuán importante es para el sujeto realizar bien determinada tarea. Este componente tiene que ver con la relación que se establece entre la tarea y la identidad de la persona. Y finalmente el costo (cost) refiere a cómo la decisión de comprometerse en una actividad limita el acceso o la posibilidad de hacer otras. Esta dimensión da cuenta de cuánto esfuerzo demandará realizar esta actividad y su costo emocional (Anderson, 2000). Esta última dimensión, pese a que no formaba parte del modelo original, fue rápidamente incorporada y estudios recientes proporcionan evidencia empírica a través de análisis factoriales confirmatorios para demostrar su pertenencia al constructo "valor", confirmando así el modelo (Neuville, 2004; Neuville, Bourgeois y Frenay, 2004; Neuville et al., 2007).

Las ventajas de esta aproximación se focalizan en la solidez teórica refrendada en múltiples investigaciones empíricas y, por otra parte, en la capacidad de proveer de pistas que iluminan una posible intervención motivacional que tenga por objeto el mejoramiento de las competencias en pensamiento crítico, pero sobre todo el aprendizaje de estas habilidades". Scielo (2014). Motivación y disposiciones: enfoques alternativos para explicar el desempeño de habilidades de pensamiento crítico.

Entonces, el pedagogo debe considerar estos aportes tan significativos para hacer factible una labor eficiente en su tarea docente, lo que lo hace viable llegar de manera coherentes a los intereses de los púberes y adolescentes del populoso distrito de Huaura. Scielo (2014). Motivación y disposiciones: enfoques alternativos para explicar el desempeño de habilidades de pensamiento crítico.

### **2.2.2. Liderazgo**

La Escuela Europea de Management nos da a conocer el concepto de liderazgo según varios principales autores. Veamos:

“Se plantea la interrogante, ¿Qué es liderazgo?, y responde: Todos los que aspiran a promocionar en una empresa y dirigir un equipo de trabajo se preguntan por el concepto de liderazgo en más de una ocasión: ¿En qué consiste ser un gran líder y cómo puedo llegar a serlo?

La respuesta aún no está totalmente consensuada a pesar de décadas de desarrollo de teorías e investigaciones sobre management. Así, aunque la

mayoría de los autores inciden en la capacidad del líder de guiar de forma natural a los trabajadores, de conseguir los objetivos de la empresa o de mejorar el rendimiento de los equipos, cada teoría incide en unas competencias para llegar a ser un buen líder y cumplir con el significado de líder.

Eso sí, el conjunto de las propuestas enriquecen la perspectiva del líder y el desarrollo de sus habilidades de liderazgo.

A menudo oímos lo importante que es estar motivado para lograr lo que uno se propone. Más, en tiempos de crisis, parece que hace falta doble dosis de motivación para llegar a dicho lugar tan preciado.

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación es lo que le da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento.

La motivación es un proceso que pasa por varias fases.

Inicialmente la persona anticipa que se va a sentir bien (o va a dejar de sentirse mal) si consigue una meta. En un segundo tiempo, se activa y empieza a hacer cosas para conseguir dicha meta. Mientras vaya caminado hacia ella, irá evaluando si va por buen camino o no, es decir, hará una retroalimentación del rendimiento. Y por último, disfrutará del resultado.

Existen muchas diferencias individuales respecto a lo que motiva a cada persona y en la fuerza de sus motivos. Es decir, cada persona tiene sus propias motivaciones que pueden ser muy diferentes a las del resto. También, hay personas que cuentan con mucha energía para conseguir sus metas y otras que no tienen tanta. La persistencia es otra variable que no tienen todos los seres humanos por igual.

La motivación es dinámica, está en continuo movimiento de flujo, es un estado de crecimiento y declive perpetuo. Hay días en los que se puede notar mucha energía para luchar por algo y otros en los que cuesta mucho arrancar una conducta.

Teniendo en cuenta las características tan complejas que tienen los procesos de motivación hay algunas cosas que se pueden hacer para aumentarla". Management (2012). Motivación y participación.

¿Qué cosas se puede hacer para aumentar la motivación?

- Desarrollar un buen plan de acción. Dividir la meta final en pequeñas submetas. Estas serán hitos que se irá consiguiendo y se sentirá que se acercan a la meta final. No olvidar celebrar cada uno de ellos.
- Guardar energía física y psíquica para emplearla en lo que realmente se quiera conseguir. No malgastar en cosas que se alejen o distraigan de su objetivo.
- No escatimar en esfuerzos y decisiones. Esto es, si hace falta un paso determinado para alcanzar el objetivo: hacerlo. En ocasiones tenemos que dedicar tiempo, o gastar dinero, en algo a corto plazo para conseguir el objetivo a largo plazo. Hay que mirarlo como una inversión no como un gasto.
- Nunca se debe perder de vista el objetivo. Cuando aparezcan inconvenientes, hay que asumirlo como parte del proceso.

Todo tiene su lado bueno y su lado malo. En el momento en el que si se decide luchar por conseguir esa meta no importa asumir lo que se iba a tener que hacer cosas difíciles para obtenerla.

- No gastar tiempo en quejarse, sólo nos quita energías y no se soluciona nada.
- Obligarse a actuar. Habrá ocasiones en las que se tenga poca energía y otras en las que se tendrá que realizar tareas que no les gusten. En estos casos: autocontrol. Obligarse a hacerlo, no pensar en si se tiene ganas de hacerlo o no. De hecho, no nos hacen falta "tener ganas" para hacer las cosas. Todos hacemos muchas cosas a lo largo del día que no tenemos ganas de hacer y las hacemos, y una vez que las hacemos, nos damos cuenta de que no son para tanto. Primero se hacen las cosas y luego entran las ganas. Lo hacemos y punto, no pensemos si me apetece o no.
- Aprovechemos los días en los que se encuentren más alegre, optimista y con más energía para hacer las cosas que nos cuestan. Es en esos momentos en los que se podrá realizar una tarea difícil o se podrá llamar a esa persona con la que les cuesta hablar.
- Rodearse de personas optimistas, que luchan por lo que quieren conseguir. Todo se contagia, el pesimismo y el optimismo.



- Fijarse en la parte que se lleva conseguida, no en la que le queda por conseguir.
- Y, sobre todo: disfrutemos del camino. Porque el ser humano disfruta de la ilusión cuando lucha por las cosas, no cuando las consigue. Una vez que se haya conseguido la meta, tendremos que buscar otra nueva para volver a ilusionarse.

### **Liderazgo e impulso en la productividad de las personas**

Para John Maxwell, autor de obras sobre management como Las 21 leyes irrefutables del liderazgo y Las 21 cualidades indispensables de un líder: “conviértase en la persona que otros querrán seguir, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior.

En el mismo sentido, Raymond B. Cattell, creador de la Teoría del rasgo, recoge el concepto de liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo.

Peter Senge, amplía esta definición y concibe el liderazgo como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”. Management (2012). Motivación y participación.

### **Liderazgo y consecución de objetivos**

Junto a Maxwell y Cattell, otros autores destacan del concepto de liderazgo su impacto en el logro de las metas empresariales marcadas.

En este grupo de autores se sitúa Idalberto Chiavenato, que lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Management (2012). Motivación y participación.

De igual modo, para Gibb “los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”. Management (2012). Motivación y participación.

En este sentido, John Kotter, profesor de la Harvard Business School, aporta la siguiente definición de liderazgo: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. Management (2012). Motivación y participación.

Para David Archer, el liderazgo es la “habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”. Management (2012). Motivación y participación.

### **Liderazgo e influencia en las personas**

Para otros investigadores, el concepto de liderazgo está vinculado a la capacidad de influir en los demás, en ser un ejemplo, una inspiración o una referencia para el grupo.

“El alemán Konrad Fiedler, autor de la Teoría de la Consistencia, pone el énfasis en la habilidad para inspirar a los demás, definiendo el liderazgo como ‘la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos’. Barón, Miguel (2013). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva.

Siguiendo en esta línea, José Alberto Santos concibe el liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”. Santos, José A. (2013). El liderazgo sintérgico.

Keith Davis, por su parte, define el liderazgo como “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”. Keith Davis (2013). Liderazgo en las organizaciones.

**Para Osvaldo Cuadro Moreno** dice que “el líder es el que dirige de manera acertada el hogar. De modo que un padre de familia, o un pedagogo plagado de los valores y virtudes morales puede ser un líder idóneo para sus hijos. Para lograr hijos líderes debemos promover el dinamismo, ya que éste dinamiza a los demás. El liderazgo no se impone, se contagia.

Ante la pregunta de una madre de familia sobre si un líder nace o se hace, el maestro comentó que al hijo líder se le entrena desde el vientre, así que los padres de familia son los grandes responsables de la construcción del líder.

- El hogar debe ser compuesto por un “equipo” solidario de personas. Un hogar no es un hotel donde únicamente llegas por servicios. Cada quien en el hogar debe tener sus responsabilidades. No importa la edad que se tenga.
- En Latinoamérica carecemos de más y mejores líderes. Personas que amen su país y que quieran transformarlo.
- Hoy el mundo está preocupado porque estamos formando niños engreídos, que lo tienen todo y que nada los llena. Esa sobreprotección al final de convierte en falta de verdadero amor. A los hijos hay que criarlos para que no nos necesiten. Para que sepan enfrentar la vida, tomar decisiones (educarlos en el sabio atrevimiento – midiendo consecuencias) y resolver problemas. Los hijos deben funcionar con lo indispensable. De alguna manera hay que prepararlos para sufrir.
  - Educar a los hijos en el verdadero amor, es prepararlos para que se levanten cuando se caigan y no estemos.
  - Hace falta leerles a nuestros hijos (no importa la edad). Tenemos que abrirles la mente.
  - Los hijos deben convivir con los pobres, los enfermos, con personas de otras razas. Ellos deben conocer el mundo real en el que viven. Solo así lo podrán transformar.
  - Los padres debemos saber pedir perdón a nuestros hijos cuando nos equivocamos o nos pasamos. En lugar de perder autoridad, vamos a ganarla. Un hijo rebelde, es que el que PIDE A GRITOS LA AUTORIDAD de sus padres”. Cuadro Moreno, Osvaldo (2012). Padres líderes para hijos líderes.

En tal sentido, recogiendo el informe de la UNICEF de 2013, tenemos la siguiente precisión: “Aunque suene extraño, los adolescentes son niños y niñas, establecido así en la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), la cual define como niño a “todo ser humano menor de 18 años”.

La adolescencia es el período en el que una persona se prepara para ser un adulto productivo, con familia y con deberes ciudadanos. Los adolescentes no conforman un grupo homogéneo, pero los une la edad (entre 12 y 18 años) y

una actitud contestataria que persigue el valor de lo social en la relación consigo mismos, con los amigos, con los pares, los afectos, el placer, el juego, la música, el teatro, los deportes y la cultura en su sentido más amplio.

Los adolescentes peruanos tienen una serie de características especiales, especialmente, los de zonas vulnerables, es decir, de pobreza y extrema pobreza.

Teniendo como referencia que en el 2013, sólo se matricularon en secundaria 2 millones 300 mil alumnos, es decir la mitad de aquellos que accedieron a la primaria. El acceso a educación secundaria en el campo es aún muy deficiente pues sólo el 50% de ellos logra acceder (versus casi 80% en zonas urbanas).

Igualmente, el 42% de los chicos y chicas pobres no van a la escuela secundaria, una cifra preocupante si se le compara con el 13% característico de otros grupos socioeconómicos. De manera que se hace imprescindible que el docente se constituya en un líder nato, por lo que se hace necesario un liderazgo efectivo en docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura, lo que revertirá a favor del desarrollo e integración de los educandos de este distrito”. Unicef (2013). Todos los niños y niñas cuentan.

### **2.3 Bases filosóficas**

La psicología moderna, en parte, es fruto del pensamiento filosófico cuyo origen se remonta al principio de la humanidad. Los filósofos griegos, Platón y Aristóteles, que han realizado importantes aportaciones, han tenido una gran transcendencia en el desarrollo de la psicología y en el estudio de la motivación. Lo cual dedicaron tiempo y esfuerzo a dilucidar el concepto de voluntad (pretendía ser visto como agente pensante lleno de motivos e intenciones), pero se llega a la conclusión de que era una propiedad poco entendida de la mente y que era producto de sensaciones, ideas y reflexiones personales entre otras cosas, lo que hacía más difícil explicar la voluntad.

En la ANTIGUA GRECIA la Motivación fue propuso como una psique tripartita dispuesta jerárquicamente. Los aspectos superiores regulan los inferiores. PLATÓN (427-347 ad).- contrapuso el mundo de los sentidos (cuerpo) al mundo de las ideas (alma). Dio mucha importancia al alma dejando de lado al mundo de los sentidos, pues consideraba que la experiencia no es suficiente para explicar todo lo que



conocemos del mundo. Aprender es acordarse del conocimiento poseído del alma en una vida anterior.

ARISTÓTELES (384-322 ad).- se interesó por el mundo de los sentidos, defendiendo que el conocimiento provenía de nuestra experiencia, y que las ideas eran conceptos creados por nosotros. En la razón, que está vacía antes de nacer (tábula rasa), se registran todos los conocimientos que proporciona la experiencia. Esta idea provocó en la psicología posterior la controversia: herencia- experiencia. Hoy se admite que la motivación es el resultado de una compleja combinación de herencia y de experiencia.

Para Aristóteles el alma es libre y existe en todos los seres (animismo). Se opone al determinismo. La otra idea importante de Aristóteles que ha influido en el estudio de la motivación es la que sostuvo sobre el animismo, es decir que, el alma es libre y que existe en todos los seres. Todas las conductas tienen una causa. La psicología rechazó esa idea y optó por el determinismo (= el alma no tiene libre albedrío, todas las conductas tienen una causa), aunque el animismo permaneció hasta el siglo XVII, cuando se empezó a creer que todos los organismos eran máquinas automáticas, con tendencias a la acción producidas por poderosas fuerzas internas, que actuaban como un motor (esta idea se llamó mecanicismo, y enseguida fue aceptada por los deterministas).

### **LIDERAZGO Y FILOSOFÍA**

Parece que la influencia de las corrientes más radicales del capitalismo está arrojando a las llamas del infierno a las disciplinas humanísticas y en particular a la filosofía. Así, no son pocos los planteamientos para reducir o suprimir estas materias.

Sin embargo, cada vez son más personas las que, desde el mundo de los negocios, reclaman la utilidad de la filosofía como herramienta para aprender a pensar, como recoge Anders Berg Poulsen en el artículo Why Future Business Leaders need Philosophy. Alumno de la Escuela de Negocios de Copenhague, su artículo destaca sobre todo por “recoger lo que podrían ser ciertos postulados de una nueva corriente de pensamiento filosófico de los negocios.

Así, en el citado artículo, Berg Poulsen recoge las declaraciones de Holten-Andersen, presidente de la Copenhagen Business School, cuando dijo que “las

fuerzas del mercado son tan fuertes que nos obligan a ir en una dirección que a algunos de nosotros en realidad no nos favorecen.” En la Reunión Anual de 2012 en Boston de la Academy of Management, pronunció un provocativo discurso a los académicos y líderes de negocios que allí se hallaban. En su llamada de atención, abogó por desafiar constantemente nuestras creencias y percepciones tradicionales con el fin de debatir hacia dónde nos dirigimos y qué queremos. La llamada a confrontar nuestra forma de pensar habitual no se basa en un vulgar sesgo anti-capitalista, donde los negocios son malos y no se puede confiar en ellos, sino en una evaluación del impacto socio-económico a largo plazo de la toma de decisiones a corto plazo.

Holten-Andersen se explicó: “No soy anti-capitalista. Debo decir que realmente soy un gran creyente en los méritos del capitalismo. Pero estoy sin duda más a favor de la democracia que del crudo capitalismo que estamos viendo en este momento cambiar Europa y también parte de los Estados Unidos.” Estos pensamientos pueden no ser nuevos, pero son sin duda muy llamativos teniendo en cuenta la posición influyente de las personas de negocios a las que se dirigía.

Después de recoger la reflexión del directivo de la escuela de negocios de Copenhague, Berg Poulsen propone la utilidad de la filosofía en la llamada realizada por Holten-Andersen, al afirmar que “la filosofía persigue hacer preguntas en lugar de ofrecer respuestas. En este sentido, la función de la filosofía no es tanto responder a nuestras preguntas, cuanto cuestionar nuestras respuestas. (...) Esta es la esencia de la filosofía: no enseña qué pensar, sino cómo pensar.”

Continúa Berg Poulsen denunciando que “los marcos teóricos para la resolución de problemas, como las cinco fuerzas de Porter y casi todos los demás, son heurísticos: pueden acelerar el proceso de búsqueda de una solución, pero es a expensas del pensamiento autónomo.”

De esta manera, sigue el citado autor, “la filosofía puede ayudar a articular los puntos ciegos de los negocios mirando detrás de sus supuestas certezas y precondiciones teóricas. Al ponderar las cuestiones que están fuera del ámbito de los negocios, la filosofía puede ampliar la reflexión del horizonte de los futuros líderes empresariales para ayudarles a gestionar la complejidad y tomar decisiones acertadas, no sólo en el ámbito de un buen negocio, sino también de acuerdo con las necesidades de la sociedad.”

Para concluir, el joven co-fundador de GRASP, revista digital de pensamiento y negocios, termina apuntando que estas reflexiones “no apuntan a un futuro de filósofos-líderes, como alentó Platón. Esto es debido a que el criterio pragmático y la exigencia de conocimientos técnicos del mundo de los negocios siguen siendo muy necesaria. Los modelos de negocio, conceptos y estrategias sin duda siguen siendo una necesidad. Sin embargo, la filosofía podría ayudar a seguir mejorándolos.”

Estas ideas conectan con las de Gonzalo Mendoza y Jorge Úbeda, fundadores de la Escuela de Filosofía de Madrid, para los que el mundo globalizado y saturado de información en que vivimos plantea desafíos que sólo pueden abordarse desde un nuevo estilo de liderazgo en el que la filosofía aporte de manera significativa, tal como se expresan en una reflexión publicada en la revista **Consejeros**.

En esa línea, defienden que “la formación específica y técnica que está orientada a la consecución de resultados y estructurada según un esquema de medios y fines es, y será, siempre necesaria; pero no es suficiente para generar los líderes que necesita el siglo XXI. La filosofía aparece, a nuestro entender, como un saber que contribuye de un modo privilegiado a esta formación y que se constituye como un complemento formativo necesario para completar el recorrido de un buen líder.”

Según los citados autores, “la responsabilidad del líder no se mide únicamente por la horas que se trabaja, por la capacidad de ejecutar órdenes o de plegarse a las condiciones que otros ponen. La responsabilidad es una actitud crítica y constructiva. Crítica, porque el líder responsable no da por hecho que todo está bien ni entrega, sin examen previo, a la costumbre o a las tradiciones la respuesta a los desafíos siempre nuevos del presente. Constructiva, porque el líder responsable busca, con los otros, soluciones reales a los problemas planteados: soluciones que sean innovadoras y, al mismo tiempo, adecuadas a la realidad presente.”

Hasta la revista **Forbes** “se hace eco de la creciente importancia de la filosofía para el liderazgo del siglo XXI, al recoger un artículo de Michael Lindenmayer denominado “Lecciones de liderazgo de la filosofía de Sócrates”. Quizá en exceso pragmática, la reflexión de Lindenmayer, se resume en recordar la gran aportación filosófica de Sócrates: saber hacer buenas preguntas, y propone un método de siete pasos de interés para aprender a hacerlas.

Posiblemente el mayor reto para el liderazgo actual se ubique en aprender a preguntarnos y darnos tiempo para respondernos a nosotros mismos. Sólo desde

nuestro propio centro, en equilibrio emocional, visceral e intelectual, habremos de saber hallar, no las respuestas, sino el camino hacia ellas”. Pardo, David (2013). Liderazgo y filosofía.

## 2.4 Definición de términos básicos

### 1. **Administrativo:**

Es un adjetivo que procede de un vocablo latino que significa perteneciente o relativo a la administración. La administración, por su parte, está vinculada al funcionamiento, el rendimiento y la estructura de una organización. Definición (2015). Administrativo. <https://definicion.de/administrativo/>.

### 2. **Autoridad:**

Es el privilegio de primacía que se reconoce en la influencia. Por ejemplo, la de un individuo sobre el statu quo de un colectivo. Tal privilegio se concibe 'motu proprio', asignado o designado. La autoridad también es el prestigio meritorio de una persona u organización en su calidad o competencia sobre cierta materia. Wikipedia (2015). Autoridad. <https://es.wikipedia.org/wiki/Autoridad>

### 3. **Burocracia:**

Ejercicio de la función pública en aspectos propios de la marcha académica y administrativa de la entidad educativa. Definición (2015). Burocracia. <https://definicion.de/burocracia/>.

### 4. **Carismático:**

Capacidad idónea para expresar coherentemente las palabras. Definición (2015). Carismático. <https://definicion.de/carismático/>.

### 5. **Confianza:**

Seguridad administrativa en el desarrollo de una actividad propia de la entidad educativa. Definición (2015). Confianza. <https://definicion.de/confianza/>.

### 6. **Consejos:**

Proviene de consejo, del latín consilium, es el parecer o la opinión que se emite o se recibe para hacer (o no hacer) algo. El consejo es un juicio, la creencia o la consulta referida a una acción o un hecho. Por ejemplo: “Quiero poner en marcha mi propia empresa, pero necesito tu consejo”, “Gracias, el consejo que me diste resultó muy acertado”, “¿Para qué me pides consejos si después haces lo contrario a lo que te sugiero?”. Definición (2015). Consejos. <https://definicion.de/consejos/>.



**7. Calidad:**

Rasgo, componente permanente, diferenciado, peculiar y distintivo de la naturaleza o la esencia de una persona o cosa que contribuye, junto con otros, a que alguien o algo sea lo que es y como es. "La dureza es una cualidad del diamante; las cualidades alimentarias de la papa; la energía es la cualidad que permite a un cuerpo obrar en sí mismo o en otro, cambiando alguna de sus propiedades; algunos satélites tienen la cualidad de permitir la transmisión de la imagen con una calidad casi fotográfica". Diccionario de la RAE (2015).

**8. Desarrollador:**

Adjetivo. Este término es de uso obsoleto, la definición de desarrollador es el que desarrolla, extender, despliega, aumenta, acrecentar, incrementa, aumenta, progresa, evoluciona, expone y explica. Sustantivo masculino y femenino, nombre que se daba antiguamente en los telares a un enjuto que se va desarrollando del lienzo. Definición (2014). Significado de palabras del español.

**9. Economía:**

Ciencia que trata acerca de los recursos propios de la entidad, así como promotora de la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas. Diccionario de la RAE (2015).

**10. Empresa:**

Entidad encargada de conducir idóneamente un espacio específico. La escuela es considerada una empresa. Diccionario de la RAE (2015).

**11. Equipo:**

Conjunto de personas encargadas de promover el trabajo participativo. Diccionario de la RAE (2015).

**12. Esperanza:**

Confianza de lograr una cosa o de que se realice algo que se desea. Diccionario de la RAE (2015).

**13. Fuentes internas:**

Están referidas a la historia genética, la historia personal y las variables psicológicas. Definición y que.es (2015).

**14. Fuentes ambientales:**

Están referidas a los distintos estímulos que, desde fuera del individuo, ejercen su influencia sobre éste. Son los incentivos, considerados como estímulos que motivan la conducta. Diccionario de la RAE (2015).

15. **Generación:**

Acción propia de la solución a las necesidades propias de la entidad educativa, referida a la producción de bienes y servicios. Diccionario de la RAE (2015).

16. **Grupo:**

Conjunto de personas reunidos o que tienen alguna característica común. Diccionario de la RAE (2015).

17. **Historia genética:**

Son los efectos que han ido ejerciendo el proceso de la Evolución sobre la especie humana. Diccionario de la RAE (2015).

18. **Informática:**

Conjunto de conocimientos técnicos que se ocupan del tratamiento automático de la información por medio de computadoras. Diccionario de la RAE (2015).

19. **La Motivación:**

Variable que tiene que ver con las razones que subyacen a una conducta. Diccionario de la RAE (2015).

20. **La motivación extrínseca:**

Hace referencia al desarrollo de una actividad para conseguir un resultado deseado y es opuesta a la motivación intrínseca. Diccionario de la RAE (2015).

21. **La motivación intrínseca:**

Ha sido estudiada desde principios de la década de 1970. La motivación intrínseca podría definirse como el autodeseo de buscar cosas nuevas y nuevos retos, para analizar la capacidad de uno mismo, observar y adquirir más conocimiento. Diccionario de la RAE (2015).

22. **Legítimo:**

Que está de acuerdo con la razón o con la normatividad vigente, por lo que se considera justo o razonable. Diccionario de la RAE (2015).

23. **Liderazgo:**

Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado. Diccionario de la RAE (2015).

24. **Liderazgo autoritario:**

Es la fuerza o el gobierno a una sola persona o la designación por uno mismo del poder, la fuerza o el gobierno. Diccionario de la RAE (2015).

25. **Liderazgo democrático:**

Estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. Diccionario de la RAE (2015).

26. **Liderazgo educativo:**

La educación es una de las bases para el buen desarrollo de un país, por lo que un liderazgo educativo se plasma con el ejemplo y el logro de objetivos. Diccionario de la RAE (2015).

27. **Los motivos primarios:**

Son motivaciones centrales funcionalmente relacionadas al sobrevivir de la persona; sus principales determinantes son el hedonismo, homeostasis y la herencia. Diccionario de la RAE (2015).

28. **Motivación:**

Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia el logro de metas previstas de manera pertinente. Diccionario de la RAE (2015).

29. **Opinión:**

Idea, juicio o concepto que una persona tiene o se forma acerca de algo o alguien. Diccionario de la RAE (2015).

30. **Personas:**

Individuos que poseen conciencia sobre sí mismo Diccionario de la RAE (2015).

31. **Poder:**

Mando y condición de tomar iniciativas coherentes. Diccionario de la RAE (2015).

32. **Principios:**

Primer momento de la existencia de una cosa. Es perceptible. Tiene que ver con la ética y su práctica la moral. Diccionario de la RAE (2015).

33. **Reflexión:**

Pensamiento o consideración de algo con atención y detenimiento para estudiarlo o comprender lo bien. Diccionario de la RAE (2015).

34. **Responsabilidad:**

Asunción de una tarea asumida. Diccionario de la RAE (2015).

35. **Satisfacción**

Actitud positiva del trabajador frente al deber cumplido. Diccionario de la RAE (2015).

**36. Sociología:**

Estudio de las sociedades humanas y de los fenómenos sociales, económicos, artísticos, etc., que ocurren en ellas. Diccionario de la RAE (2015).

**37. Técnico:**

Que es propio de una ciencia, un arte, una profesión o una actividad determinada y tiene un significado específico dentro de ellas. Diccionario de la RAE (2015).

**38. Unión:**

Efecto de unir o unirse Diccionario de la RAE (2015).

**39. Valores:**

Son los principios que permiten vislumbrar al ser humano un comportamiento idóneo tanto como persona, funcionario y autoridad. Diccionario de la RAE (2015).

**2.5 Hipótesis de investigación**

**2.5.1 Hipótesis general**

La motivación docente incide poderosamente en el liderazgo de los docentes de las instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

**2.5.2 Hipótesis específicas**

La motivación docente se relaciona significativamente con el liderazgo en las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

El desempeño docente muestra los niveles de liderazgo en las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

**2.6 Operacionalización de las variables**

Motivación y liderazgo en docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

**Problema**

**Problema General**

¿En qué medida la motivación docente incide en el liderazgo de los docentes de las instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura en el 2016?

**Problemas Específicos**

➤ ¿Cómo mejorar la motivación docente en las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016?



- ¿Cuál es el nivel de liderazgo en los docentes de las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar en qué medida la motivación docente incide en el liderazgo de los docentes de las instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

#### **Objetivos Específicos**

- Precisar cómo mejorar la motivación docente en las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.
- Establecer el nivel de liderazgo en los docentes de las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

### **Hipótesis y Variables**

#### **Hipótesis general**

La motivación docente incide poderosamente en el liderazgo de los docentes de las instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

#### **Hipótesis Específicas**

- La motivación docente se relaciona significativamente con el liderazgo en las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.
- El desempeño docente muestra los niveles de liderazgo en las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

#### **Variable Independiente:**

Motivación.

#### **Variable Dependiente:**

Liderazgo.

### **Dimensiones, Indicadores E Índices de Variables**

#### **VI= Motivación**

##### **1. El Clima del aula.**

- 1.1. Compromiso con el bienestar del educando.
- 1.2. Satisfacción con la labor socializada.
- 1.3. Estímulo por la participación académica.

##### **2. Entusiasmo e interés.**

- 2.1. Comunicación empática.
- 2.2. Coordinación pertinente.

- 2.3. Comunicación asertiva.
- 2.4. Coordinación con padres.

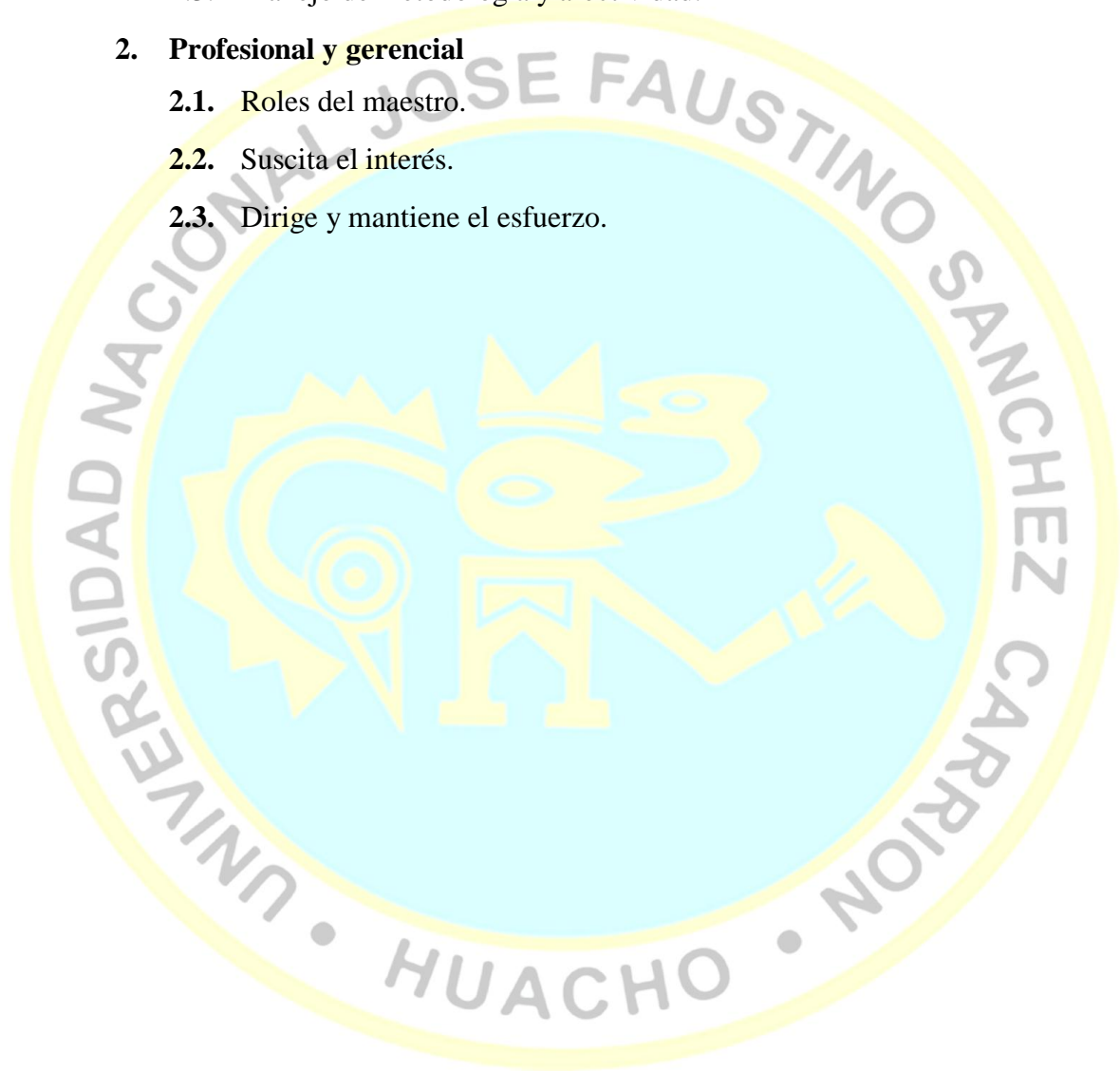
**VD=Liderazgo**

**1. Carismático y afectivo.**

- 1.1. Dominio de temática.
- 1.2. Estrategias de enseñanza.
- 1.3. Manejo de metodología y afectividad.

**2. Profesional y gerencial**

- 2.1. Roles del maestro.
- 2.2. Suscita el interés.
- 2.3. Dirige y mantiene el esfuerzo.



## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

- **Método:**

- **Descriptivo**

- El método es descriptivo porque consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos o fenómenos y sus variables que los caracterizan de manera tal manera que se dan en el presente (Sánchez Carlessi, 2006, p.50).

- **Nivel y Tipo de Investigación:**

- El nivel es **correlacional** por cuando abordará la correlación que existe entre motivación y liderazgo.

- El estudio va dirigido a ver cómo se manifiesta determinados fenómenos.

- Diferencia de grupos, sin atribuir causalidad. Según Peter Checkman.

- **La investigación es de tipo aplicada** porque busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial.

- Se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se deriven. (Sánchez C, Hugo ).

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La población de estudio está conformada por los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Huaura distribuidos de la siguiente manera: I. E. Don José de San Martín 20. I.E. Pedro Portillo Silva 42. I. E. Nuestra Señora del Carmen 18 e I. E. Héroes del Cenepa 8, lo que da como resultado 88.

#### 3.2.2 Muestra

Comprende a un segmento de docentes del distrito de Huaura en el 2016 que representa a 60, representando al 68%, en tal sentido la muestra es probabilística.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

Se ha utilizado la observación y la encuesta directa a los docentes con la elaboración de un cuestionario para realizar preguntas abiertas y cerradas a los docentes a fin de determinar los indicadores que influyen sobre las variables.

Se ha utilizado la observación, técnica en la cual el investigado participa directamente en la observación de los hechos e interactúa con los sujetos en observación a fin de poder tener una visión más general de los hechos.

#### **Instrumentos**

La lista de cotejo como elemento fundamental de la observación, y la encuesta. A partir de ello para comprobar la variable motivación y liderazgo en las instituciones educativas públicas secundarias, del distrito de Huaura el año 2016.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como fin generar resultado (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos de hipótesis de la investigación realizada. En el procesamiento de datos debe mencionarse las herramientas estadísticas a utilizarse.

Como lo menciona Hernández (2003) debe decidir qué tipo de análisis de los datos se llevará a cabo: cuantitativo, cualitativo o mixto.

- a) En caso de que el análisis sea cuantitativo, seleccionar las pruebas estadísticas apropiadas para analizar los datos, dependiendo de las hipótesis formuladas y de los niveles de medición de las variables.
- b) En caso de que el análisis elegido sea cualitativo, prediseñar o coreografiar el esquema de análisis de los datos.
- c) En el caso de que hayamos obtenido datos cuantitativos y cualitativos a cada tipo de datos le aplicamos el análisis correspondiente.

En el caso de mi tesis la Tabulación de datos, la representación gráfica y la interpretación de datos he utilizado el programa SPSS 21.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4. Análisis de resultados

##### 4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO POR VARIABLES.

TABLA N° 1

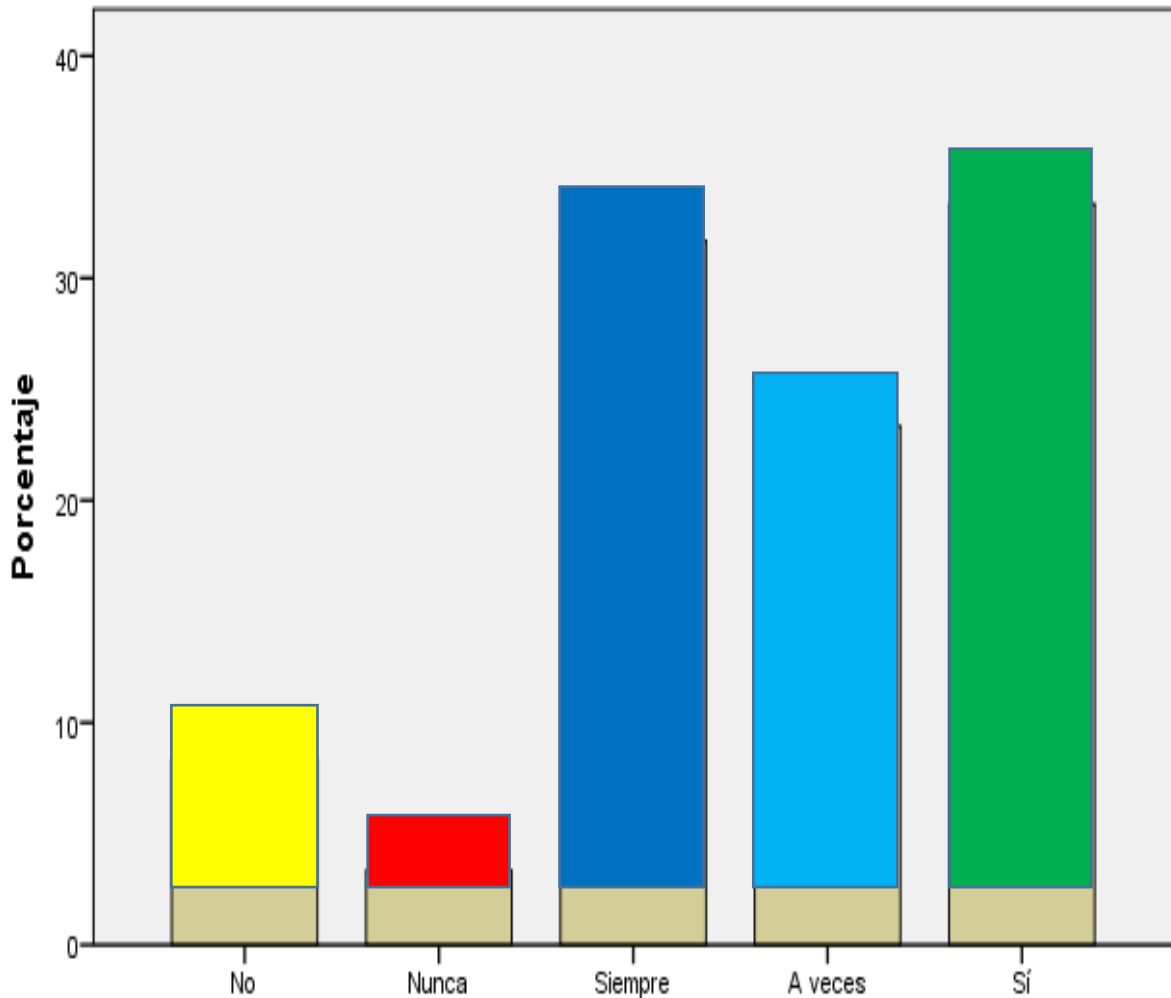
1. ¿Cree que la motivación busca el bienestar para que el educando se sienta con una autoestima buena para su bienestar en la realización de ciertas conductas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	5	8,3	8,3	8,3
Nunca	2	3,3	3,3	11,7
Siempre	19	31,7	31,7	43,3
A veces	14	23,3	23,3	66,7
Sí	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016°.

FIGURA N° 1

1. ¿Cree que la motivación busca el bienestar para que el educando se sienta con una autoestima buena para su bienestar en la realización de ciertas conductas?



1. ¿Cree que la motivación busca el bienestar para que el educando se sienta con una autoestima buena para su bienestar en la realización de ciertas conductas?

**Interpretación:**

De la Figura N° 1, un 8,3% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no creen que la motivación busca el bienestar para que el educando se sienta con una autoestima buena para su bienestar en la realización de ciertas conductas, 3,3% nunca, 31,7% siempre, 23,3% a veces, y un 33,3% sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 2**

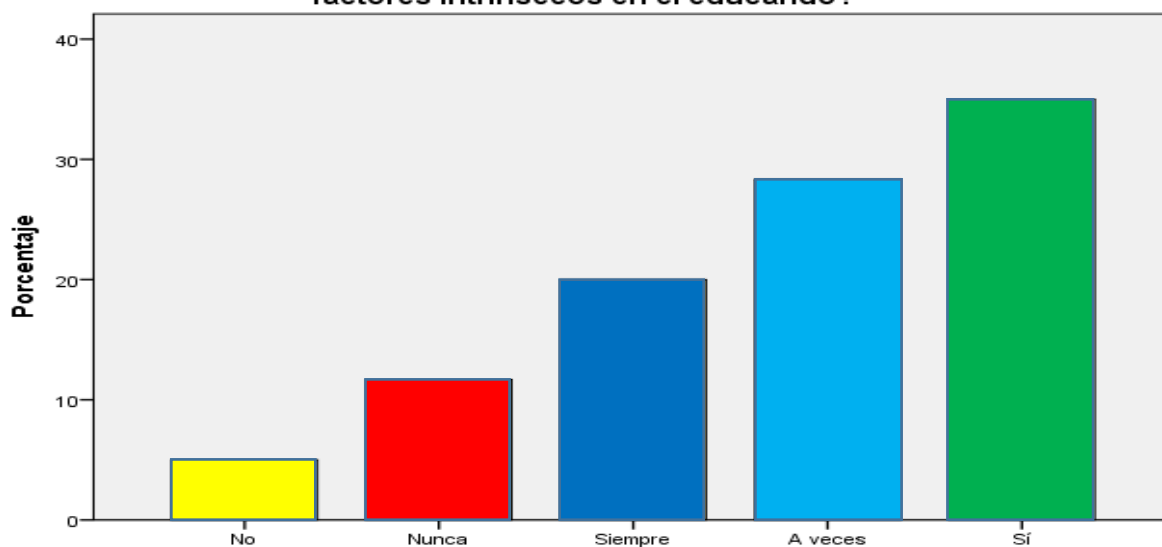
2. ¿Considera que la motivación considera fundamental factores extrínsecos y factores intrínsecos en el educando?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	3	5,0	5,0	5,0
Nunca	7	11,7	11,7	16,7
Siempre	12	20,0	20,0	36,7
A veces	17	28,3	28,3	65,0
Sí	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016”.

**FIGURA N° 2**

2. ¿Considera que la motivación considera fundamental factores extrínsecos y factores intrínsecos en el educando?



2. ¿Considera que la motivación considera fundamental factores extrínsecos y factores intrínsecos en el educando?

**Interpretación:**

De la Figura N° 2, un 5,0% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no consideran que la motivación considera fundamental factores extrínsecos y factores intrínsecos en el educando, 11,7% nunca, 20,0% siempre, 28,3 % a veces, y un 35,0 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 3**

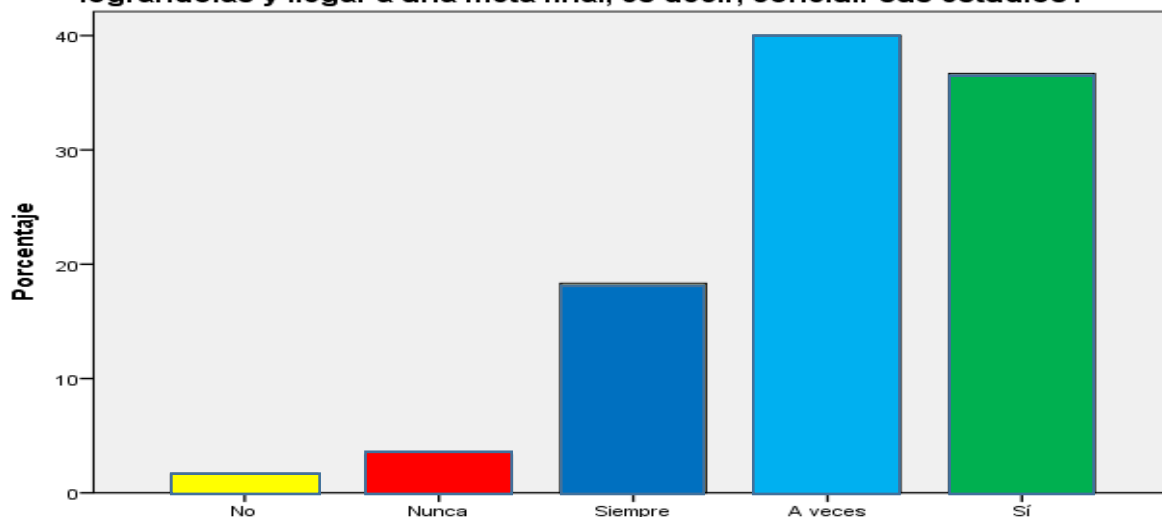
3. ¿Cree que se motiva para que el educando se fije metas a corto plazo, ir lográndolas y llegar a una meta final, es decir, concluir sus estudios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	1,7	1,7
	Nunca	2	3,3	5,0
	Siempre	11	18,3	23,3
	A veces	24	40,0	63,3
	Sí	22	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016°.

**FIGURA N° 3**

3. ¿Cree que se motiva para que el educando se fije metas a corto plazo, ir lográndolas y llegar a una meta final, es decir, concluir sus estudios?



3. ¿Cree que se motiva para que el educando se fije metas a corto plazo, ir lográndolas y llegar a una meta final, es decir, concluir sus estudios?

**Interpretación:**

De la Figura N° 3, un 1,7% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no creen que se motiva para que el educando se fije metas a corto plazo, ir lográndolas y llegar a una meta final, es decir, concluir sus estudios, 3,3% nunca, 18,3% siempre, 40,0 % a veces, y un 36,7 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.



**TABLA N° 4**

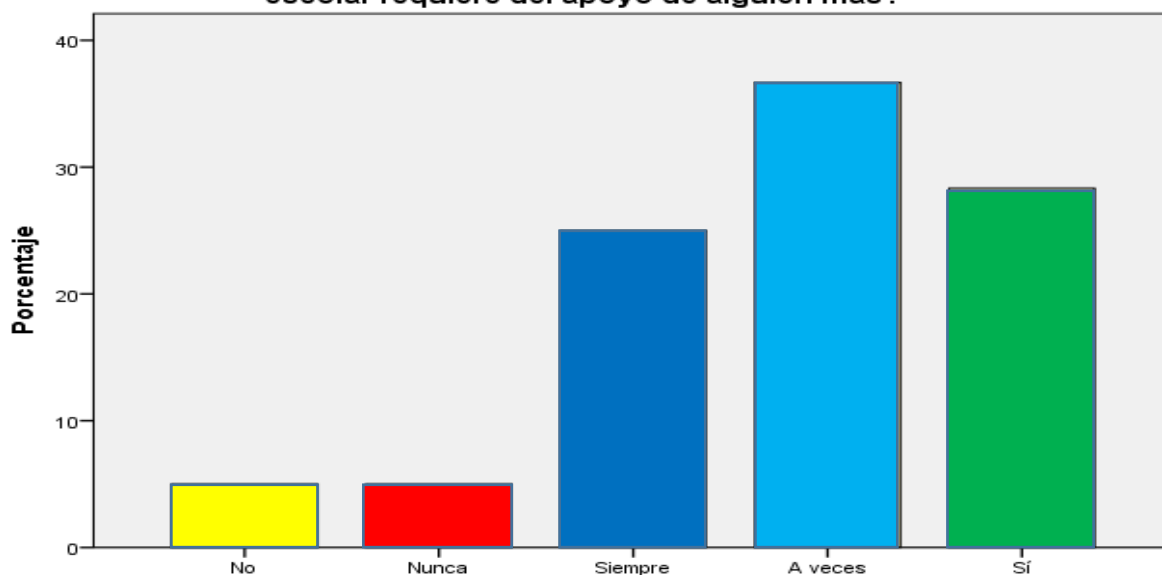
4. ¿Está convencido que un alumno motivado, para obtener alto rendimiento escolar requiere del apoyo de alguien más?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	3	5,0	5,0	5,0
Nunca	3	5,0	5,0	10,0
Siempre	15	25,0	25,0	35,0
A veces	22	36,7	36,7	71,7
Sí	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016°.

**FIGURA N° 4**

4. ¿Está convencido que un alumno motivado, para obtener alto rendimiento escolar requiere del apoyo de alguien más?



4. ¿Está convencido que un alumno motivado, para obtener alto rendimiento escolar requiere del apoyo de alguien más?

**Interpretación:**

De la Figura N°4, un 5,0% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no están convencidos que un alumno motivado, para obtener alto rendimiento escolar requiere del apoyo de alguien más, 5,0% nunca, 25,0% siempre, 36,7 % a veces, y un 28,3 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 5**

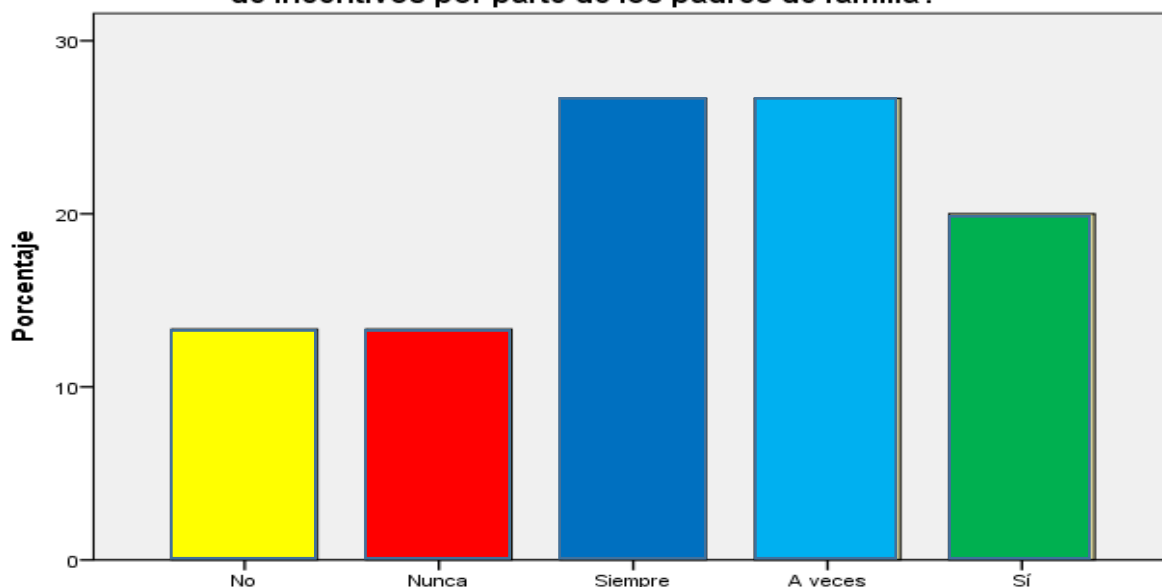
5. ¿Considera que el rendimiento escolar alto, se puede atribuir a la recompensa de incentivos por parte de los padres de familia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	13,3	13,3
	Nunca	8	13,3	26,7
	Siempre	16	26,7	53,3
	A veces	16	26,7	80,0
	Sí	12	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016°.

**FIGURA N° 5**

5. ¿Considera que el rendimiento escolar alto, se puede atribuir a la recompensa de incentivos por parte de los padres de familia?



5. ¿Considera que el rendimiento escolar alto, se puede atribuir a la recompensa de incentivos por parte de los padres de familia?

**Interpretación:**

De la Figura N°5, un 13,3% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no consideran que el rendimiento escolar alto, se puede atribuir a la recompensa de incentivos por parte de los padres de familia, 13,3% nunca, 26,7% siempre, 26,7 % a veces, y un 20,0 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 6**

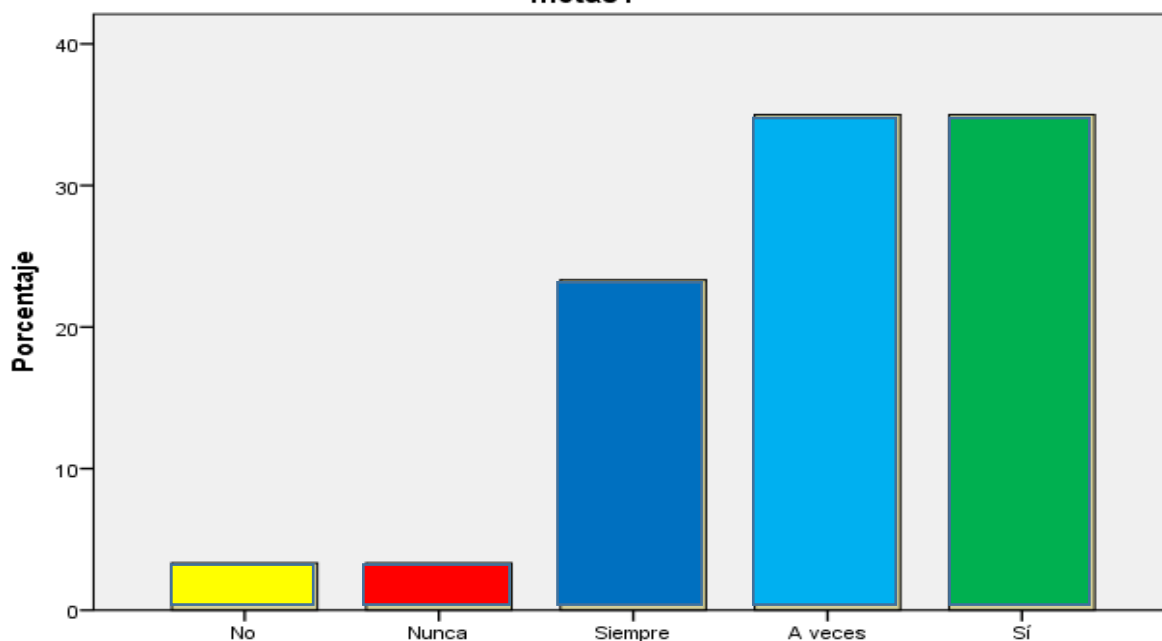
6. ¿Considera que los educandos a su cargo son persistentes para lograr sus metas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	2	3,3	3,3	3,3
Nunca	2	3,3	3,3	6,7
Siempre	14	23,3	23,3	30,0
A veces	21	35,0	35,0	65,0
Sí	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016<sup>7</sup>.

**FIGURA N° 6**

6. ¿Considera que los educandos a su cargo son persistentes para lograr sus metas?



6. ¿Considera que los educandos a su cargo son persistentes para lograr sus metas?

**Interpretación:**

De la Figura N°6, un 3,3% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no consideran que los educandos a su cargo son persistentes para lograr sus metas, 3,3% nunca, 23,3% siempre, 35,5 % a veces, y un 35,5 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 7**

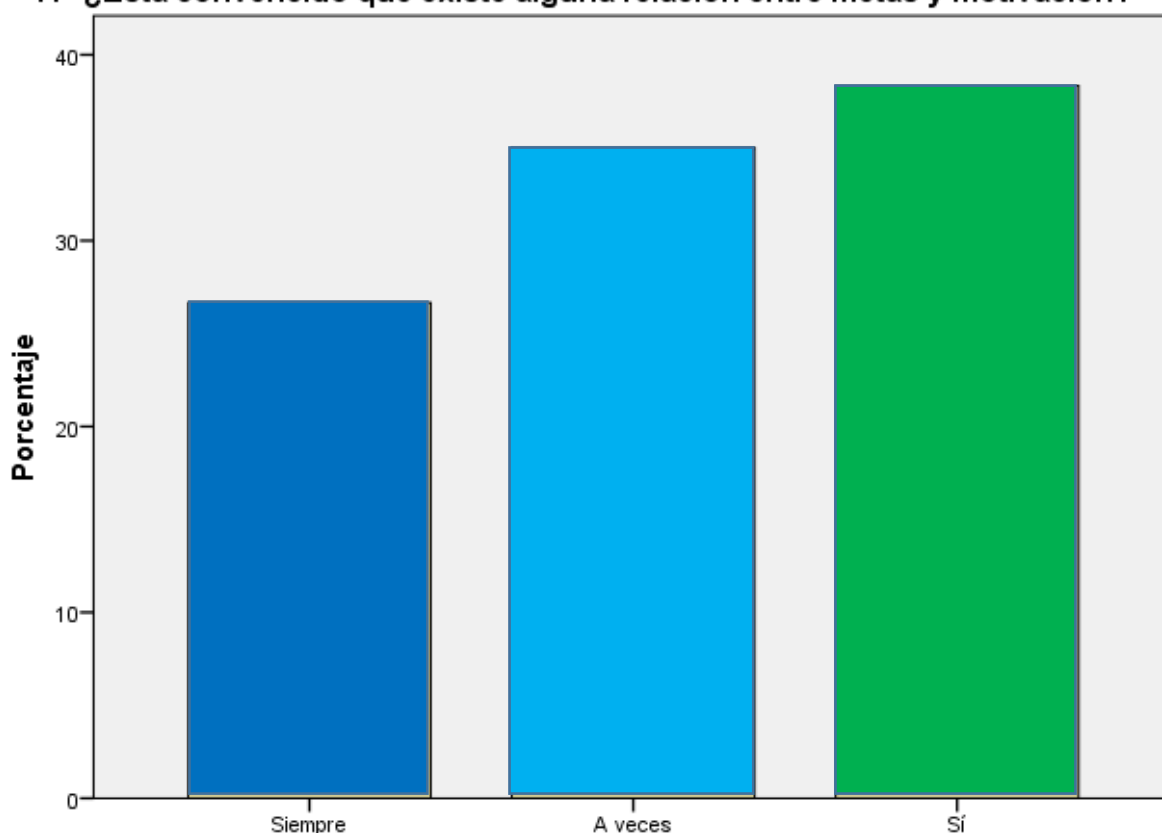
7. ¿Está convencido que existe alguna relación entre metas y motivación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	16	26,7	26,7
	A veces	21	35,0	61,7
	Sí	23	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016°.

**FIGURA N° 7**

7. ¿Está convencido que existe alguna relación entre metas y motivación?



7. ¿Está convencido que existe alguna relación entre metas y motivación?

**Interpretación:**

De la Figura N°7, un 26,7% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que siempre están convencidos que existe alguna relación entre metas y motivación, 35,0 % a veces, y un 38,3 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.



**TABLA N° 8**

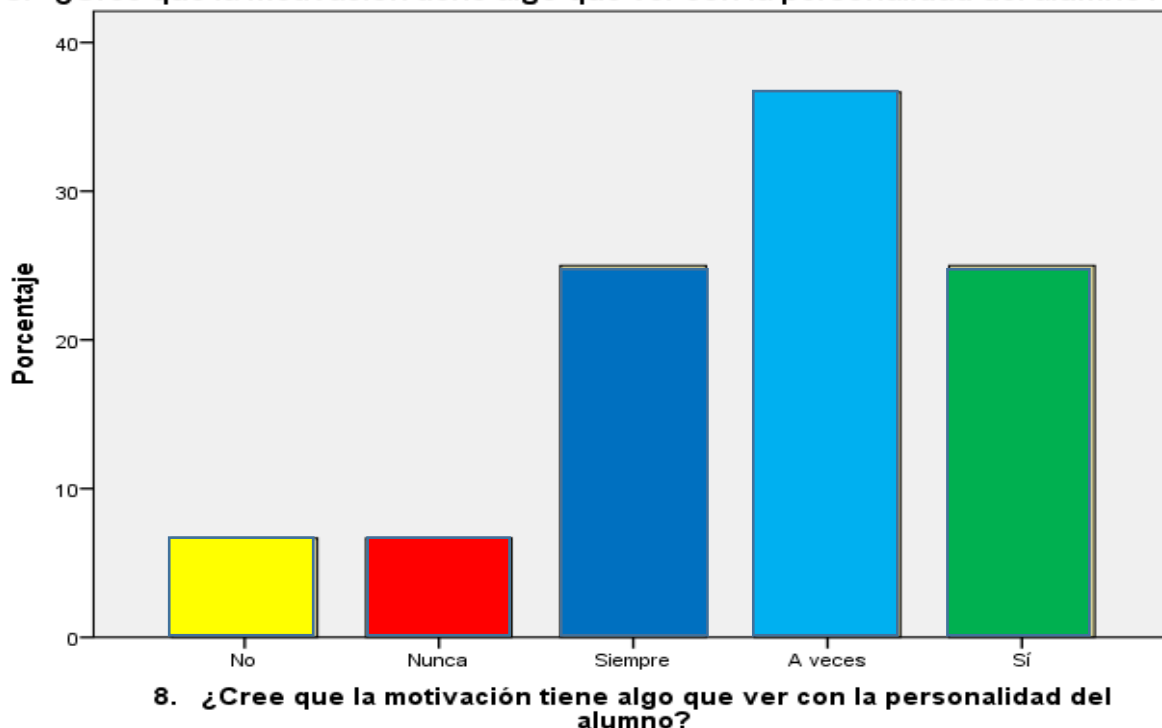
8. ¿Cree que la motivación tiene algo que ver con la personalidad del alumno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	4	6,7	6,7	6,7
Nunca	4	6,7	6,7	13,3
Siempre	15	25,0	25,0	38,3
A veces	22	36,7	36,7	75,0
Sí	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016”.

**FIGURA N° 8**

8. ¿Cree que la motivación tiene algo que ver con la personalidad del alumno?



**Interpretación:**

De la Figura N°8, un 6,7% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no creen que la motivación tiene algo que ver con la personalidad del alumno, 6,7% nunca, 25,0% siempre, 36,7 % a veces, y un 25,0 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 9**

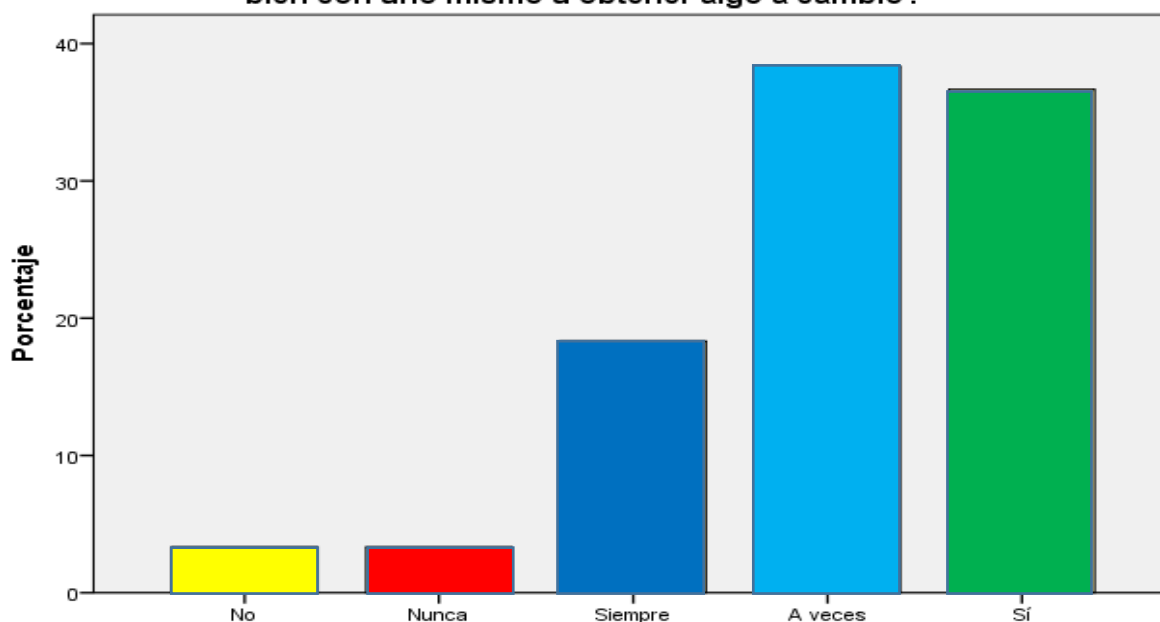
9. ¿Cree que la motivación intrínseca está referido a la recompensa de sentirse bien con uno mismo u obtener algo a cambio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	2	3,3	3,3	3,3
Nunca	2	3,3	3,3	6,7
Siempre	11	18,3	18,3	25,0
A veces	23	38,3	38,3	63,3
Sí	22	36,7	36,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016".

**FIGURA N° 9**

9. ¿Cree que la motivación intrínseca está referido a la recompensa de sentirse bien con uno mismo u obtener algo a cambio?



9. ¿Cree que la motivación intrínseca está referido a la recompensa de sentirse bien con uno mismo u obtener algo a cambio?

**Interpretación:**

De la Figura N°9, un 3,3% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no creen que la motivación intrínseca está referido a la recompensa de sentirse bien con uno mismo u obtener algo a cambio, 3,3% nunca, 18,3% siempre, 38,3 % a veces, y un 36,7 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 10**

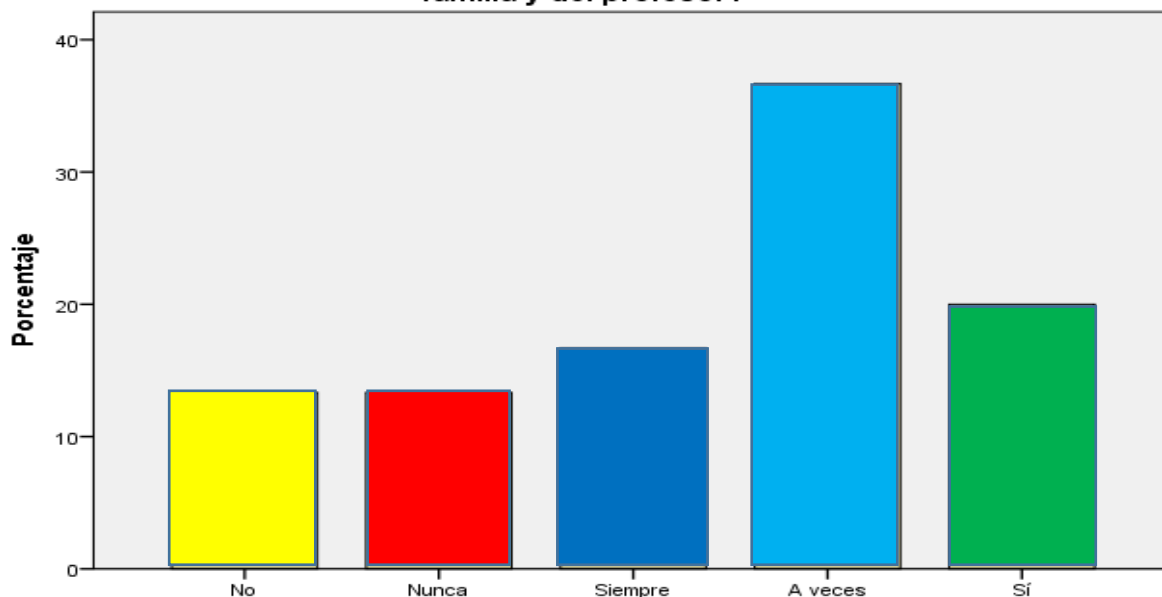
10. ¿Está convencido que la motivación es responsabilidad de los padres de familia y del profesor?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	8	13,3	13,3	13,3
Nunca	8	13,3	13,3	26,7
Siempre	10	16,7	16,7	43,3
A veces	22	36,7	36,7	80,0
Sí	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016".

**FIGURA N° 10**

10. ¿Está convencido que la motivación es responsabilidad de los padres de familia y del profesor?



10. ¿Está convencido que la motivación es responsabilidad de los padres de familia y del profesor?

**Interpretación:**

De la Figura N°10, un 13,3% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no están convencidos que la motivación es responsabilidad de los padres de familia y del profesor, 13,3% nunca, 16,7% siempre, 36,7 % a veces, y un 20,0 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 11**

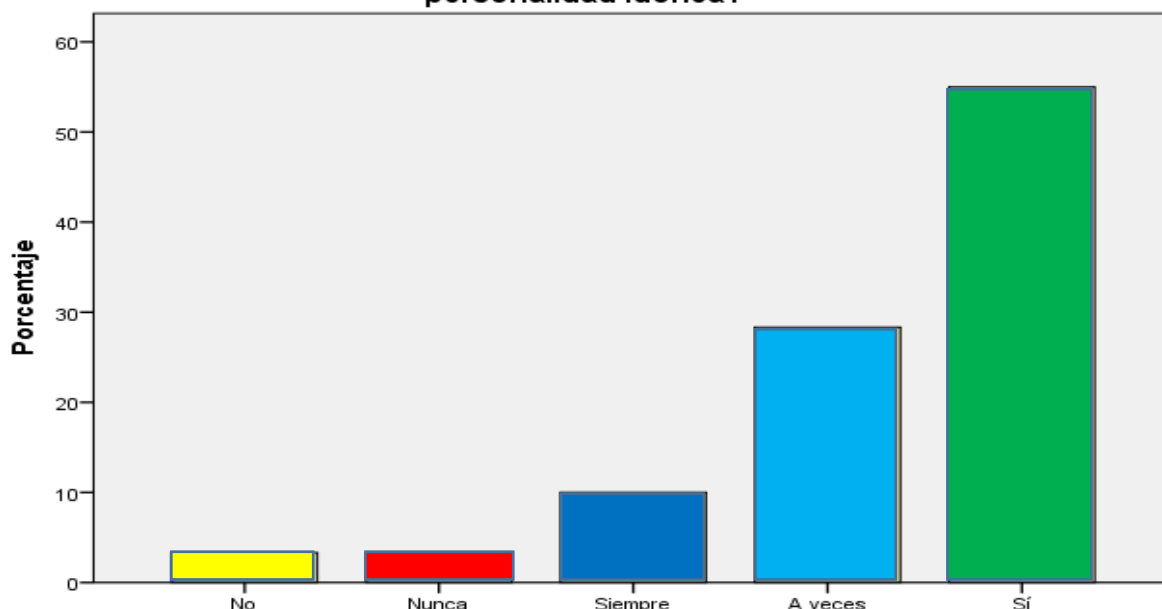
11. ¿Está convencido que el liderazgo se cumple cuando mostramos una personalidad idónea?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	2	3,3	3,3	3,3
Nunca	2	3,3	3,3	6,7
Siempre	6	10,0	10,0	16,7
A veces	17	28,3	28,3	45,0
Sí	33	55,0	55,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016<sup>77</sup>.

**FIGURA N° 11**

11. ¿Está convencido que el liderazgo se cumple cuando mostramos una personalidad idónea?



11. ¿Está convencido que el liderazgo se cumple cuando mostramos una personalidad idónea?

**Interpretación:**

De la Figura N°11, un 3,3% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no están convencidos que el liderazgo se cumple cuando mostramos una personalidad idónea, 3,3% nunca, 10,0% siempre, 28,3 % a veces, y un 55,0 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.



**TABLA N° 12**

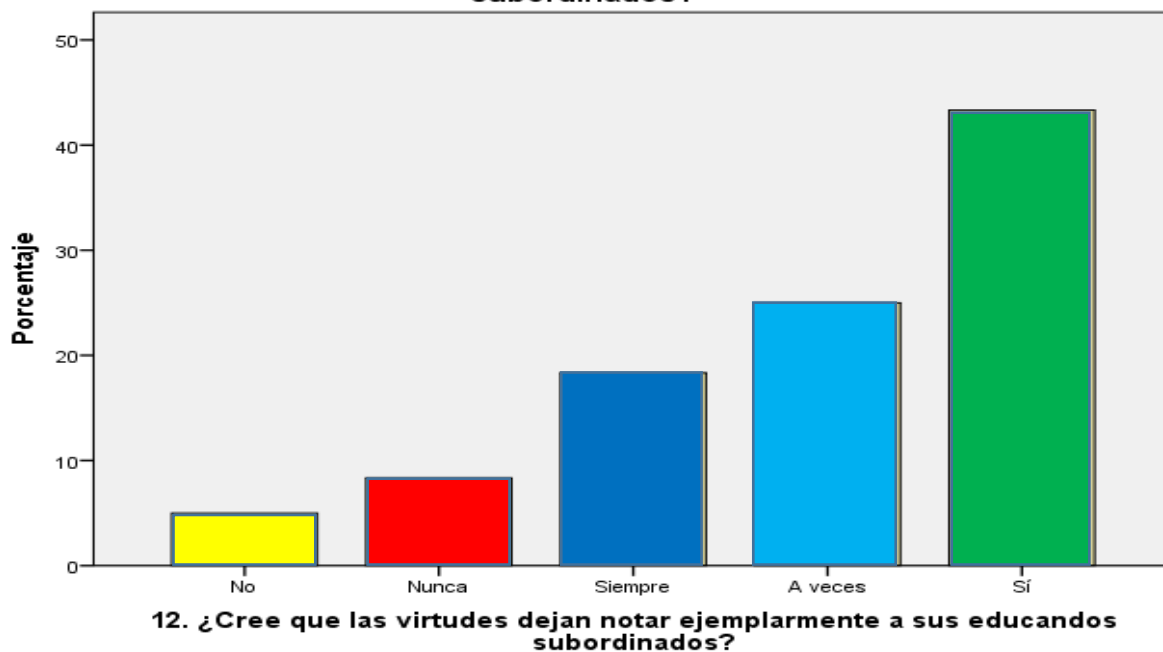
12. ¿Cree que las virtudes dejan notar ejemplarmente a sus educandos subordinados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	3	5,0	5,0	5,0
Nunca	5	8,3	8,3	13,3
Siempre	11	18,3	18,3	31,7
A veces	15	25,0	25,0	56,7
Sí	26	43,3	43,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016”.

**FIGURA N° 12**

12. ¿Cree que las virtudes dejan notar ejemplarmente a sus educandos subordinados?



**Interpretación:**

De la Figura N°12, un 5,0% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no creen que las virtudes dejan notar ejemplarmente a sus educandos subordinados, 8,3% nunca, 18,3% siempre, 25,0 % a veces, y un 43,3 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

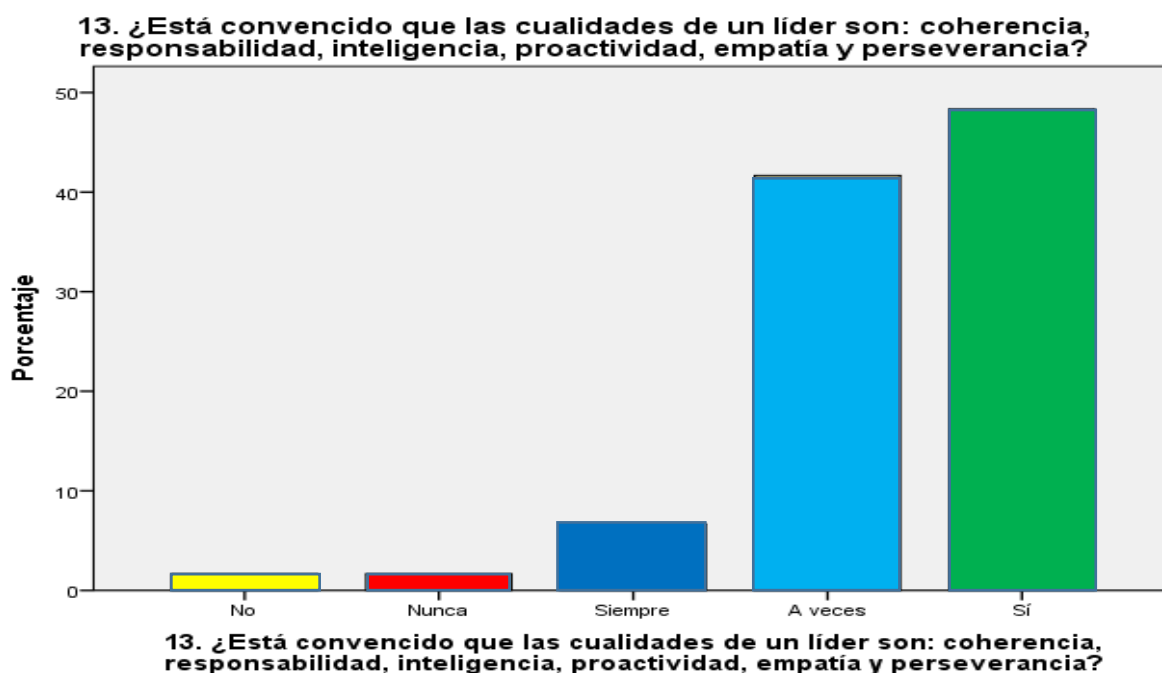
**TABLA N° 13**

13. ¿Está convencido que las cualidades de un líder son: coherencia, responsabilidad, inteligencia, proactividad, empatía y perseverancia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	1	1,7	1,7	1,7
Nunca	1	1,7	1,7	3,3
Siempre	4	6,7	6,7	10,0
A veces	25	41,7	41,7	51,7
Sí	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016<sup>o</sup>.

**FIGURA N° 13**



**Interpretación:**

De la Figura N°9, un 1,7% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no están convencidos que las cualidades de un líder son: coherencia, responsabilidad, inteligencia, proactividad, empatía y perseverancia, 1,7% nunca, 6,7% siempre, 41,7 % a veces, y un 48,3 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 14**

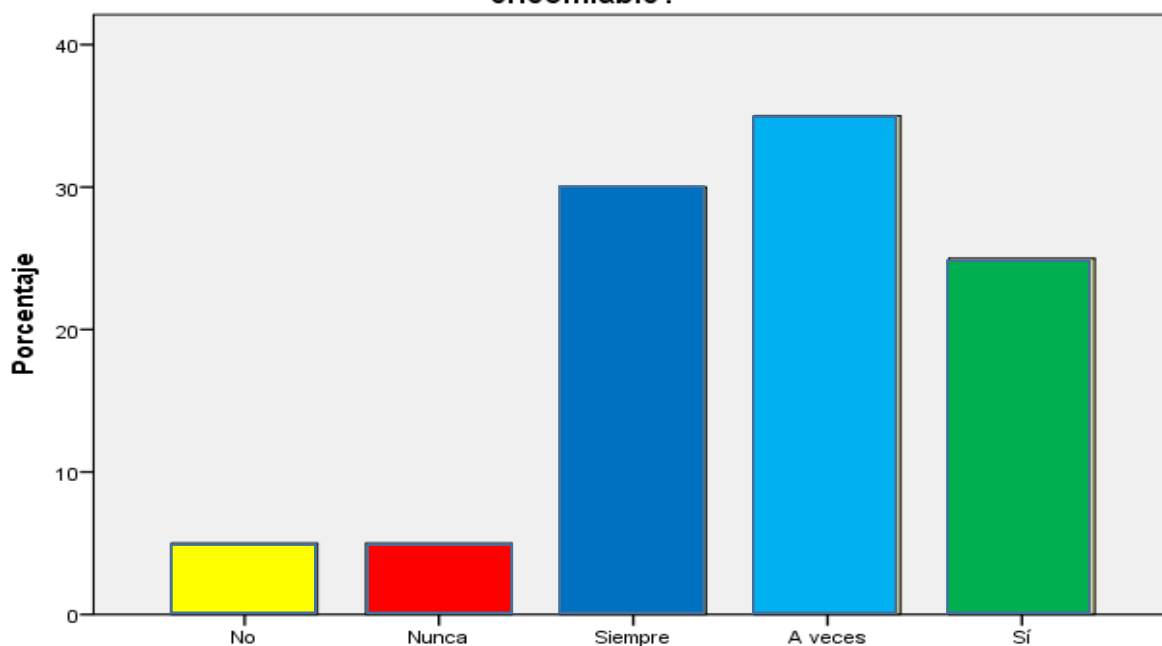
14. ¿Está convencido que asumir una posición de liderazgo es un reto encomiable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	3	5,0	5,0	5,0
Nunca	3	5,0	5,0	10,0
Siempre	18	30,0	30,0	40,0
A veces	21	35,0	35,0	75,0
Sí	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016".

**FIGURA N° 14**

14. ¿Está convencido que asumir una posición de liderazgo es un reto encomiable?



14. ¿Está convencido que asumir una posición de liderazgo es un reto encomiable?

**Interpretación:**

De la Figura N°14, un 5,0% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no están convencidos que asumir una posición de liderazgo es un reto encomiable, 5,0% nunca, 30,0% siempre, 35,0 % a veces, y un 25,0 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 15**

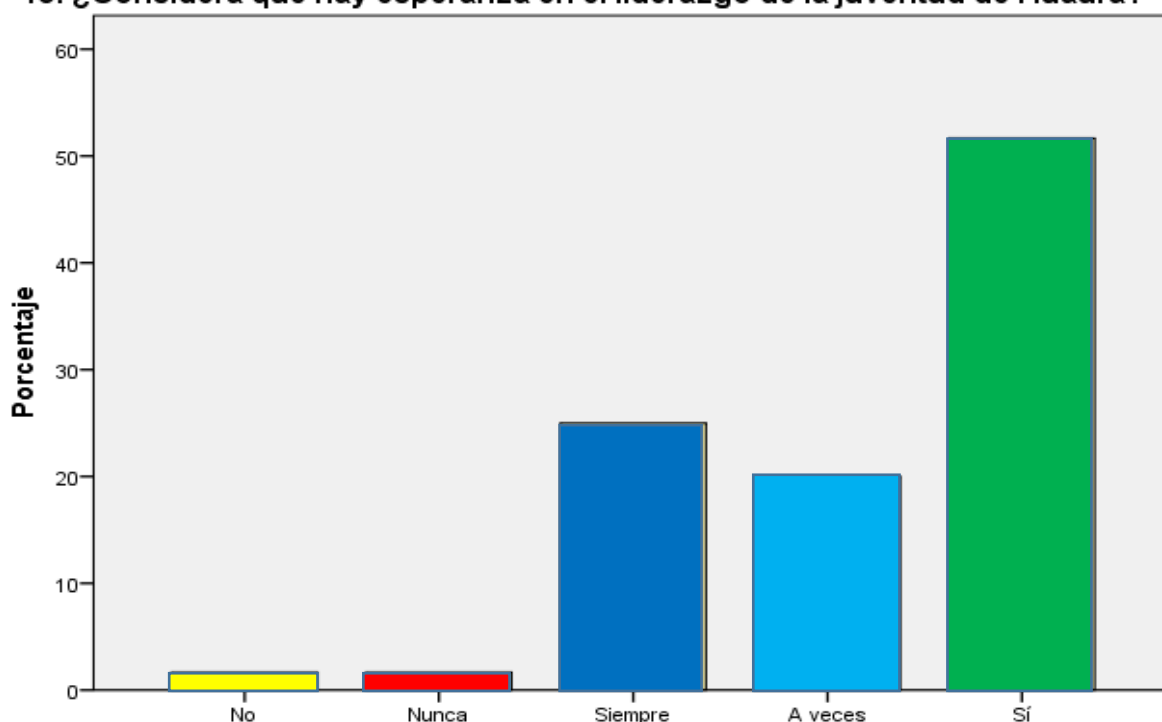
15. ¿Considera que hay esperanza en el liderazgo de la juventud de Huaura?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	1	1,7	1,7	1,7
Nunca	1	1,7	1,7	3,3
Siempre	15	25,0	25,0	28,3
A veces	12	20,0	20,0	48,3
Sí	31	51,7	51,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016".

**FIGURA N° 15**

15. ¿Considera que hay esperanza en el liderazgo de la juventud de Huaura?



15. ¿Considera que hay esperanza en el liderazgo de la juventud de Huaura?

**Interpretación:**

De la Figura N°15, un 1,7% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no consideran que hay esperanza en el liderazgo de la juventud de Huaura, 1,7% nunca, 25,0% siempre, 20,0 % a veces, y un 51,7 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.



**TABLA N° 16**

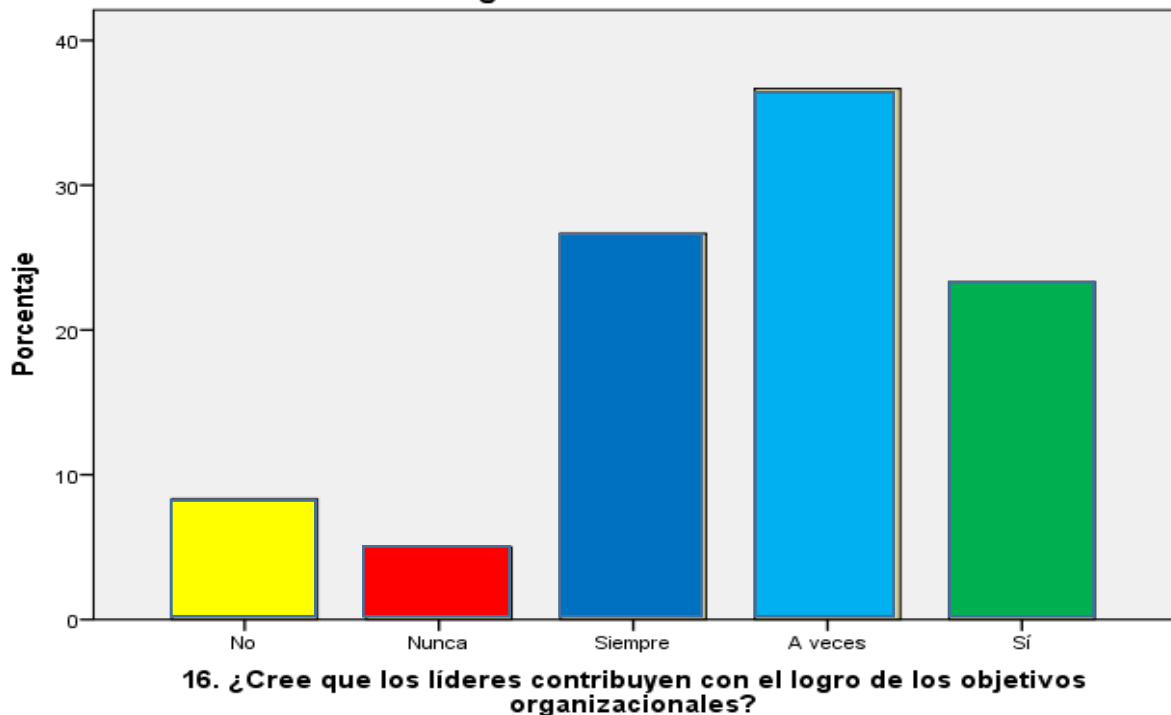
16. ¿Cree que los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	5	8,3	8,3	8,3
Nunca	3	5,0	5,0	13,3
Siempre	16	26,7	26,7	40,0
A veces	22	36,7	36,7	76,7
Sí	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016".

**FIGURA N° 16**

16. ¿Cree que los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales?



**Interpretación:**

De la Figura N°16, un 8,3% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no creen que los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales, 5,0% nunca, 26,7% siempre, 36,7 % a veces, y un 23,3 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 17**

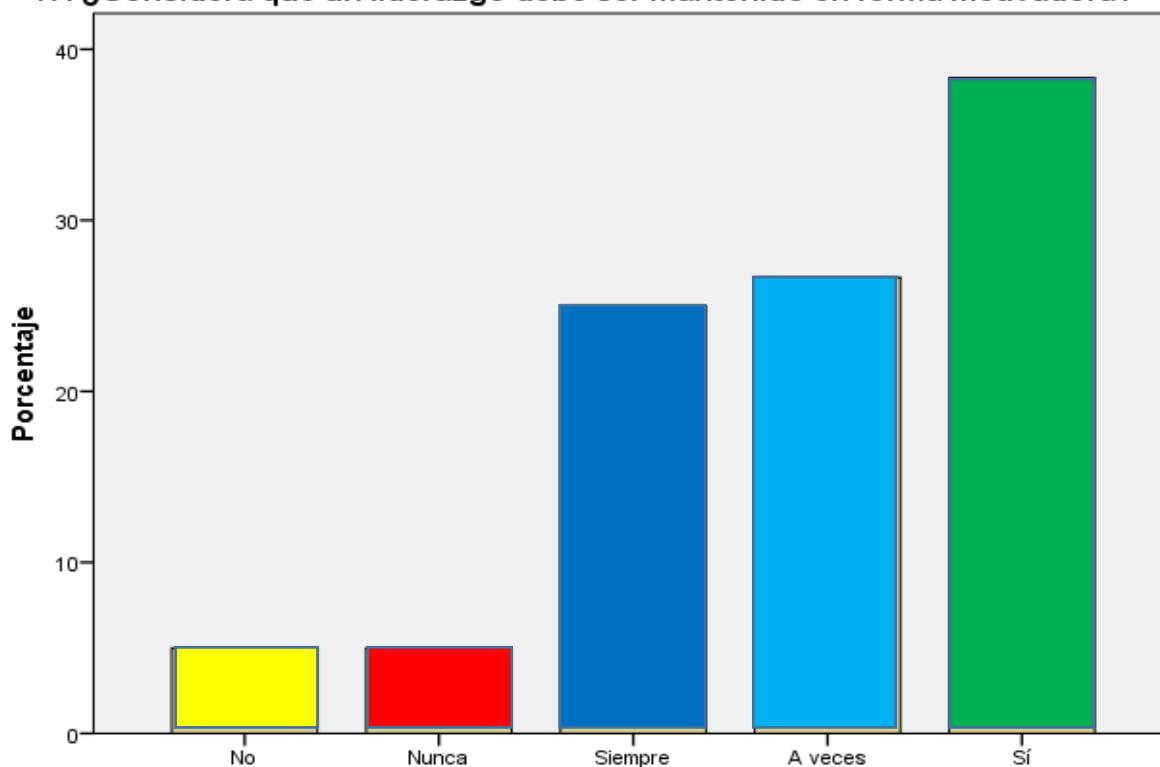
17. ¿Considera que un liderazgo debe ser mantenido en forma motivadora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	5,0	5,0
	Nunca	3	5,0	10,0
	Siempre	15	25,0	35,0
	A veces	16	26,7	61,7
	Sí	23	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016".

**FIGURA N° 17**

17. ¿Considera que un liderazgo debe ser mantenido en forma motivadora?



17. ¿Considera que un liderazgo debe ser mantenido en forma motivadora?

**Interpretación:**

De la Figura N°17, un 5,0% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no consideran que un liderazgo debe ser mantenido en forma motivadora, 5,0% nunca, 25,0% siempre, 26,7 % a veces ,y un 38,3 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 18**

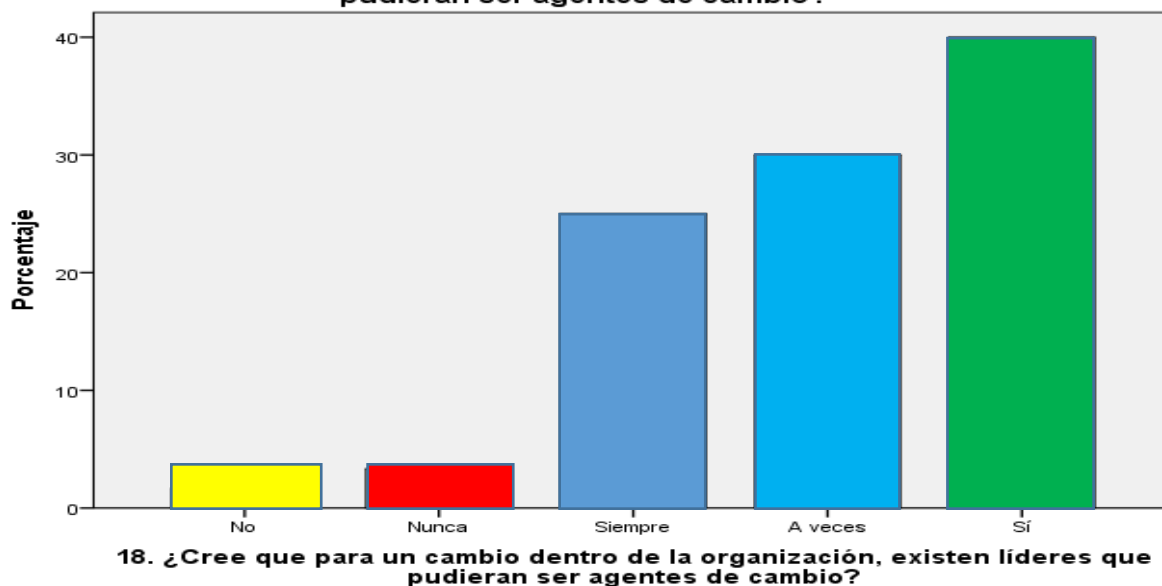
18. ¿Cree que para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	1	1,7	1,7	1,7
Nunca	2	3,3	3,3	5,0
Siempre	15	25,0	25,0	30,0
A veces	18	30,0	30,0	60,0
Sí	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016".

**FIGURA N° 18**

18. ¿Cree que para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio?



**Interpretación:**

De la Figura N°9, un 1,7% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no creen Cree que para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio? que la motivación intrínseca está referido a la recompensa de sentirse bien con uno mismo u obtener algo a cambio, 3,3% nunca, 25,0% siempre, 30,0 % a veces ,y un 40,0 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

**TABLA N° 19**

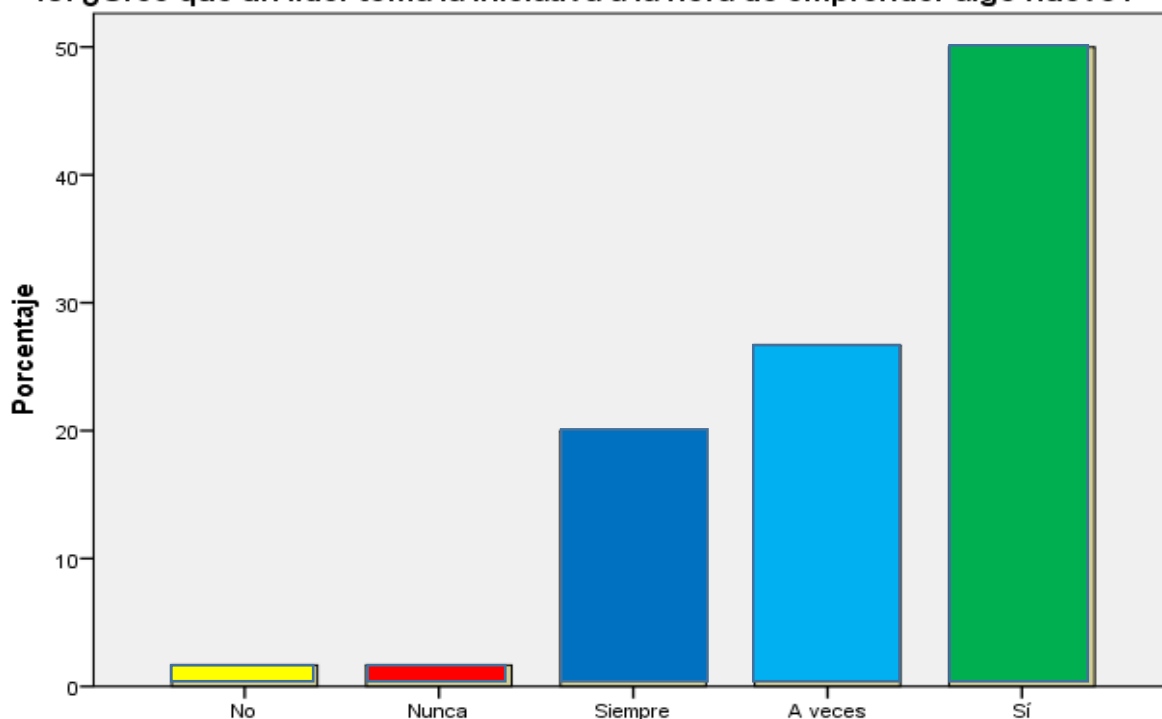
19. ¿Cree que un líder toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	1	1,7	1,7	1,7
Nunca	1	1,7	1,7	3,3
Siempre	12	20,0	20,0	23,3
A veces	16	26,7	26,7	50,0
Sí	30	50,0	50,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016”.

**FIGURA N° 19**

19. ¿Cree que un líder toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?



19. ¿Cree que un líder toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?

**Interpretación:**

De la Figura N°19, un 1,7% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no creen que un líder toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo, 1,7% nunca, 20,0% siempre, 26,7 % a veces ,y un 50,0 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.

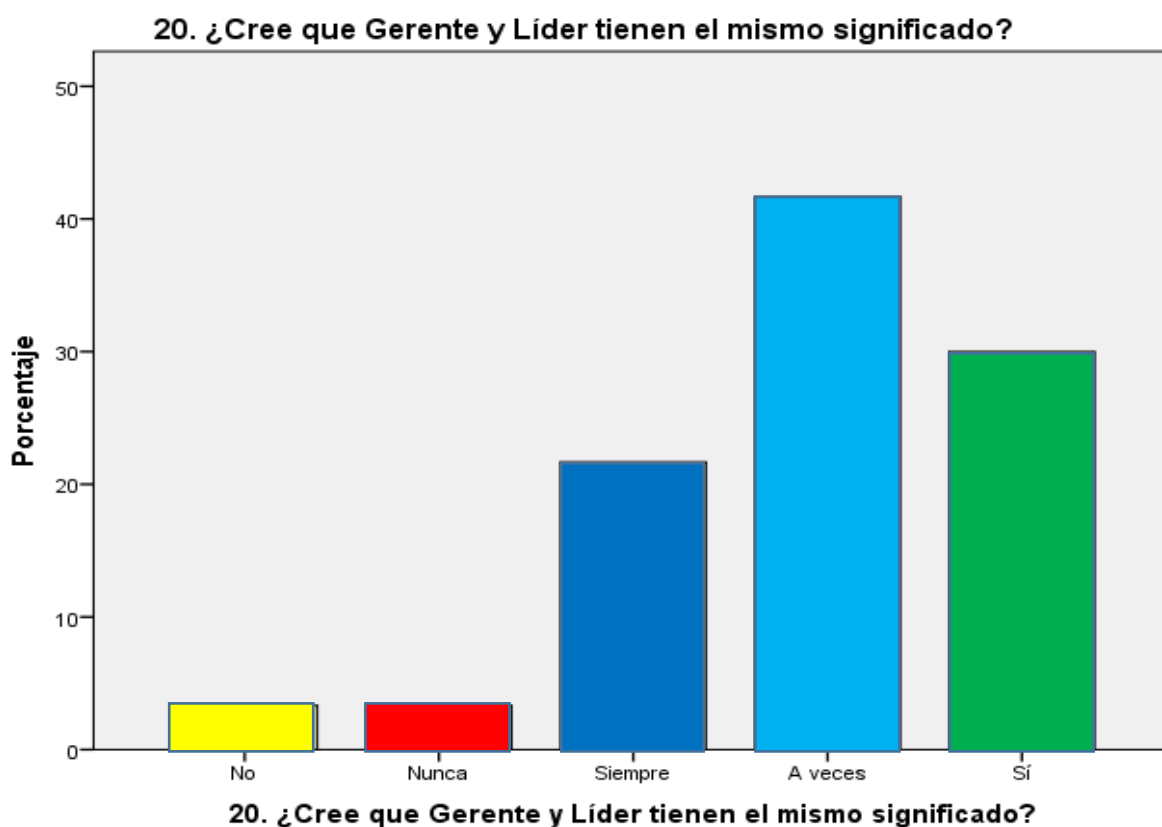
**TABLA N° 20**

20. ¿Cree que Gerente y Líder tienen el mismo significado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	2	3,3	3,3	3,3
Nunca	2	3,3	3,3	6,7
Siempre	13	21,7	21,7	28,3
A veces	25	41,7	41,7	70,0
Sí	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016".

**FIGURA N° 20**



**Interpretación:**

De la Figura N°20, un 3,3% de docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016. Afirman que no creen que Gerente y Líder tienen el mismo significado, 3,3% nunca, 21,7% siempre, 41,7 % a veces, y un 30,0 % sí. Por lo tanto, se refuerza nuestra hipótesis.



## 4.2 Contratación de hipótesis

### Hipótesis General

La motivación docente incide poderosamente en el liderazgo de los docentes de las instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

**Correlaciones**

		Motivación.	Liderazgo.
Motivación.	Correlación de Pearson	1	,985**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Liderazgo.	Correlación de Pearson	,985**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla anterior se puede notar que: La variable motivación y la variable liderazgo se correlacionan con la R de Pearson en un valor de 0.985 de magnitud muy buena.

### Hipótesis Específica 1

La motivación docente se relaciona significativamente con el liderazgo en las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

**Correlaciones**

		Motivación docente	Liderazgo.
Motivación docente	Correlación de Pearson	1	,984**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Liderazgo.	Correlación de Pearson	,984**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

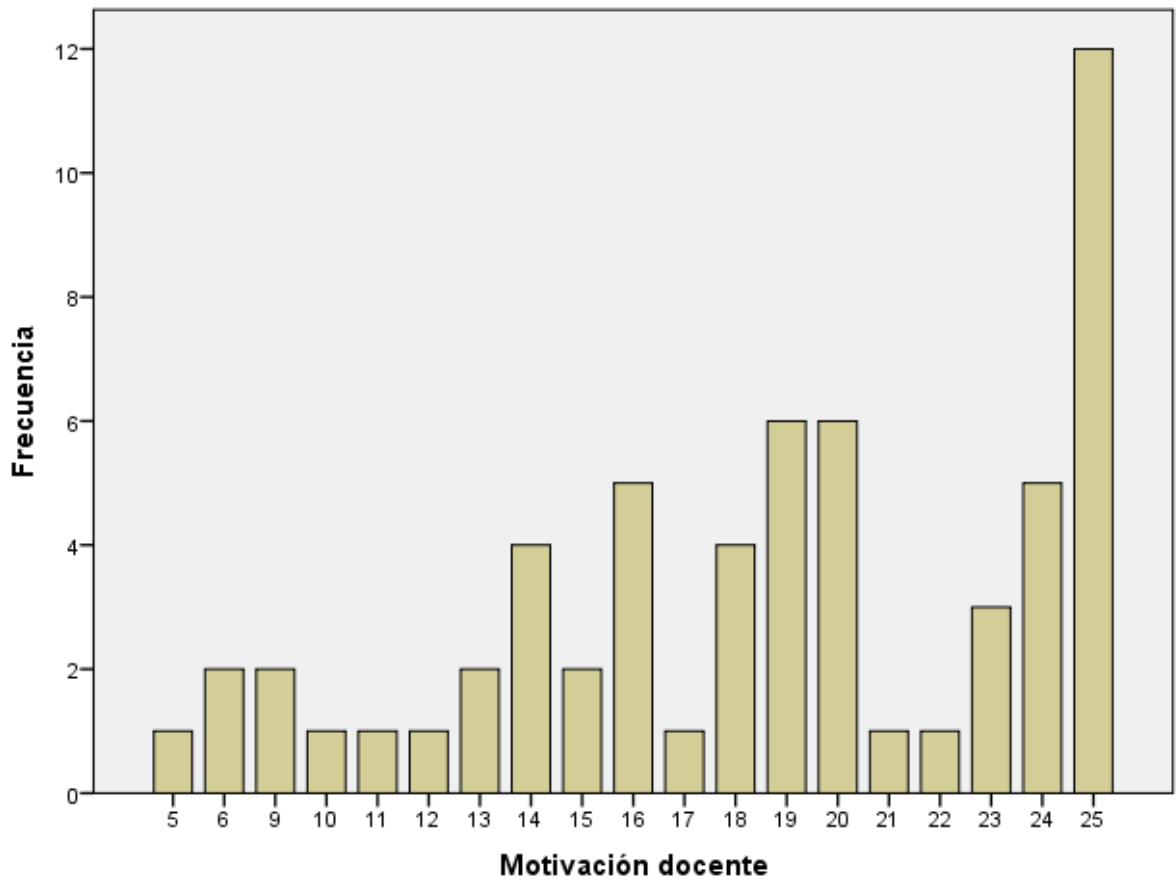
Los resultados demostraron que existe relación entre motivación docente con liderazgo porque la correlación de Pearson dio un valor de 0,984 demostrándose así que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Descripción por dimensión:**

**Motivación docente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
5	1	1,7	1,7	1,7
6	2	3,3	3,3	5,0
9	2	3,3	3,3	8,3
10	1	1,7	1,7	10,0
11	1	1,7	1,7	11,7
12	1	1,7	1,7	13,3
13	2	3,3	3,3	16,7
14	4	6,7	6,7	23,3
15	2	3,3	3,3	26,7
16	5	8,3	8,3	35,0
17	1	1,7	1,7	36,7
18	4	6,7	6,7	43,3
19	6	10,0	10,0	53,3
20	6	10,0	10,0	63,3
21	1	1,7	1,7	65,0
22	1	1,7	1,7	66,7
23	3	5,0	5,0	71,7
24	5	8,3	8,3	80,0
25	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### Motivación docente

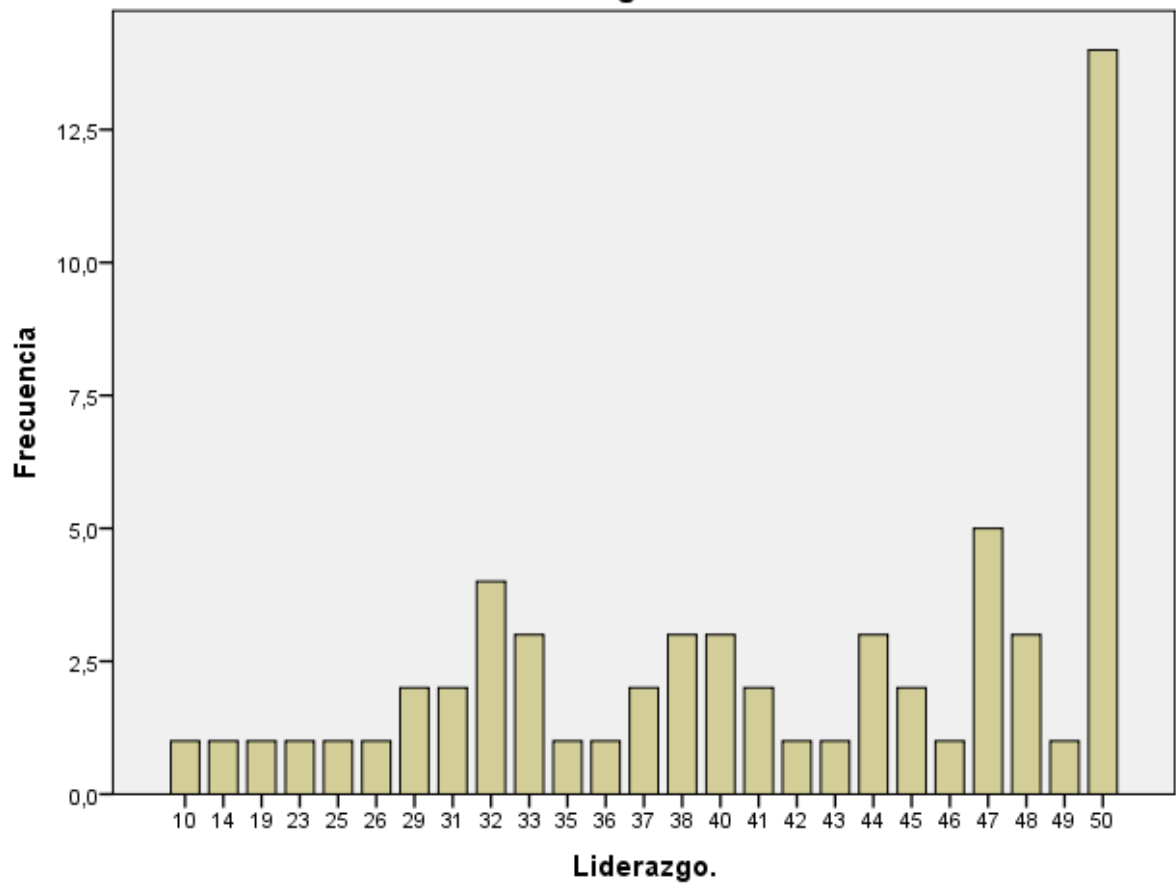


### Liderazgo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
10	1	1,7	1,7	1,7
14	1	1,7	1,7	3,3
19	1	1,7	1,7	5,0
23	1	1,7	1,7	6,7
25	1	1,7	1,7	8,3
26	1	1,7	1,7	10,0
Válidos 29	2	3,3	3,3	13,3
31	2	3,3	3,3	16,7
32	4	6,7	6,7	23,3
33	3	5,0	5,0	28,3
35	1	1,7	1,7	30,0
36	1	1,7	1,7	31,7
37	2	3,3	3,3	35,0
38	3	5,0	5,0	40,0

40	3	5,0	5,0	45,0
41	2	3,3	3,3	48,3
42	1	1,7	1,7	50,0
43	1	1,7	1,7	51,7
44	3	5,0	5,0	56,7
45	2	3,3	3,3	60,0
46	1	1,7	1,7	61,7
47	5	8,3	8,3	70,0
48	3	5,0	5,0	75,0
49	1	1,7	1,7	76,7
50	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### Liderazgo.



## Hipótesis Específica 2

El desempeño docente muestra los niveles de liderazgo en las Instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016.

### Correlaciones

		Desempeño docente	Liderazgo.
Desempeño docente	Correlación de Pearson	1	,981**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Liderazgo.	Correlación de Pearson	,981**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

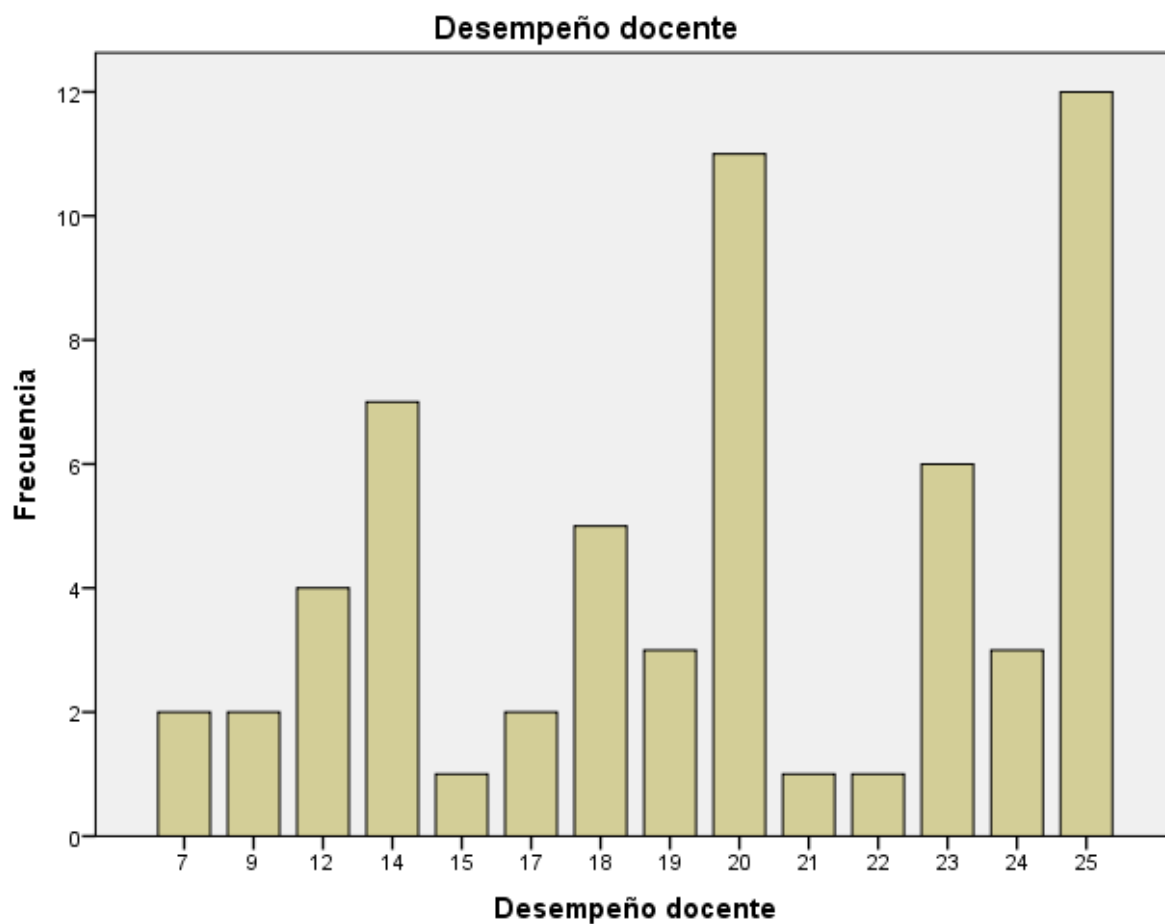
Los resultados demuestran que existe relación entre desempeño docente con liderazgo porque la correlación de Pearson mostró un valor de 0.981 demostrándose así que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Descripción por dimensión:

Desempeño docente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	7	2	3,3	3,3
	9	2	3,3	6,7
	12	4	6,7	13,3
	14	7	11,7	25,0
	15	1	1,7	26,7
	17	2	3,3	30,0
Válidos	18	5	8,3	38,3
	19	3	5,0	43,3
	20	11	18,3	61,7
	21	1	1,7	63,3
	22	1	1,7	65,0
	23	6	10,0	75,0
	24	3	5,0	80,0



25	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	



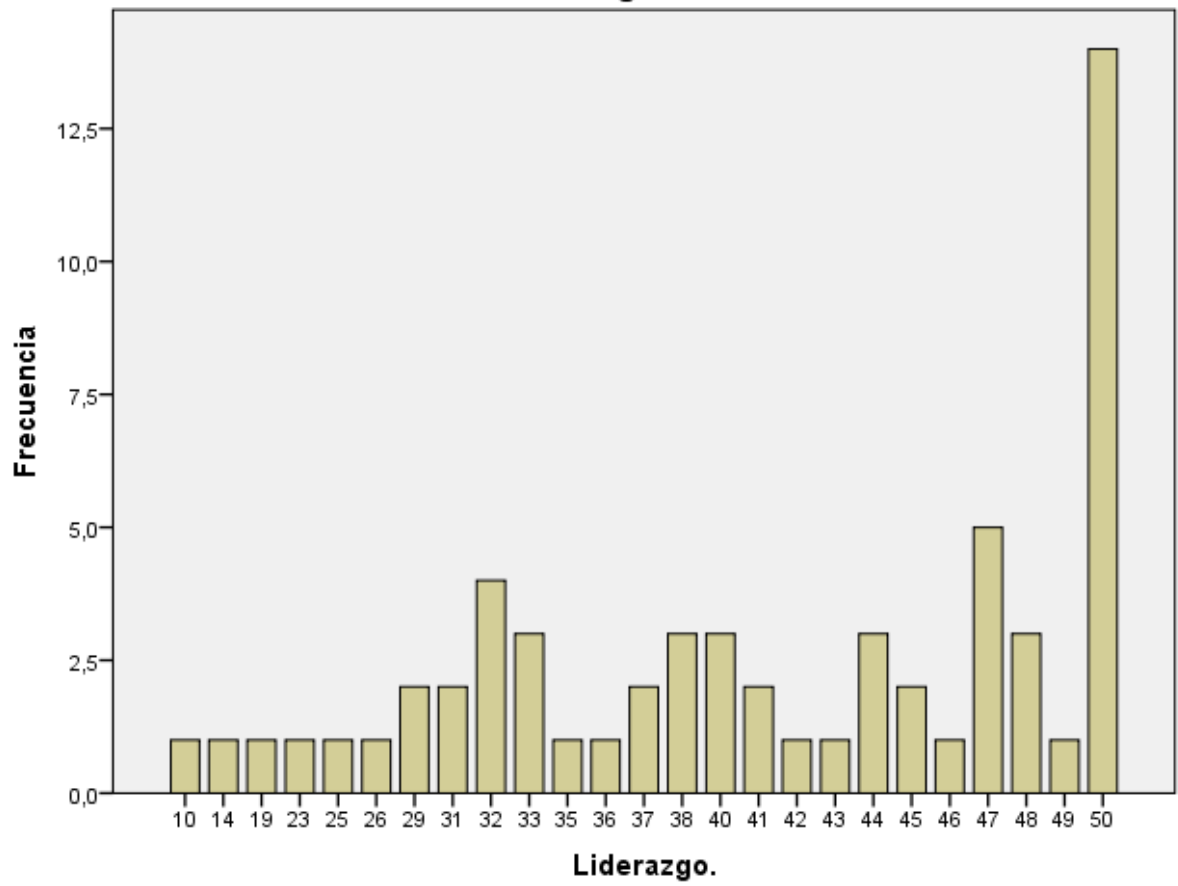
**Liderazgo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
10	1	1,7	1,7	1,7
14	1	1,7	1,7	3,3
19	1	1,7	1,7	5,0
23	1	1,7	1,7	6,7
25	1	1,7	1,7	8,3
26	1	1,7	1,7	10,0
29	2	3,3	3,3	13,3
31	2	3,3	3,3	16,7
32	4	6,7	6,7	23,3
33	3	5,0	5,0	28,3
Válidos				

35	1	1,7	1,7	30,0
36	1	1,7	1,7	31,7
37	2	3,3	3,3	35,0
38	3	5,0	5,0	40,0
40	3	5,0	5,0	45,0
41	2	3,3	3,3	48,3
42	1	1,7	1,7	50,0
43	1	1,7	1,7	51,7
44	3	5,0	5,0	56,7
45	2	3,3	3,3	60,0
46	1	1,7	1,7	61,7
47	5	8,3	8,3	70,0
48	3	5,0	5,0	75,0
49	1	1,7	1,7	76,7
50	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	



### Liderazgo.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos por las encuestas y las entrevistas catalogadas como instrumentos de recolección de datos, como investigadora estoy muy satisfecha con los resultados obtenidos por parte de la población muestral.

Estos resultados se corroboran con las teorías consideradas en nuestro marco teórico, en la que se ha extraído citas específicas, considerando también las conclusiones de investigaciones ya realizadas, lo que da sustento a mi teoría, la misma que es parte de este trabajo de tesis.

Se hace notar que la motivación es un factor relevante para el logro de resultados previstos en la escuela pública, lo que aunado al esfuerzo mancomunado desarrolla esa gran esencia del maestro propositivo, conocido como liderazgo.

Mis estudio entonces recogiendo los aportes de Maslow, psicólogo norteamericano, refuerza estos aportes: la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide basada en la autorrealización, el reconocimiento, la afiliación, la seguridad y la fisiología.

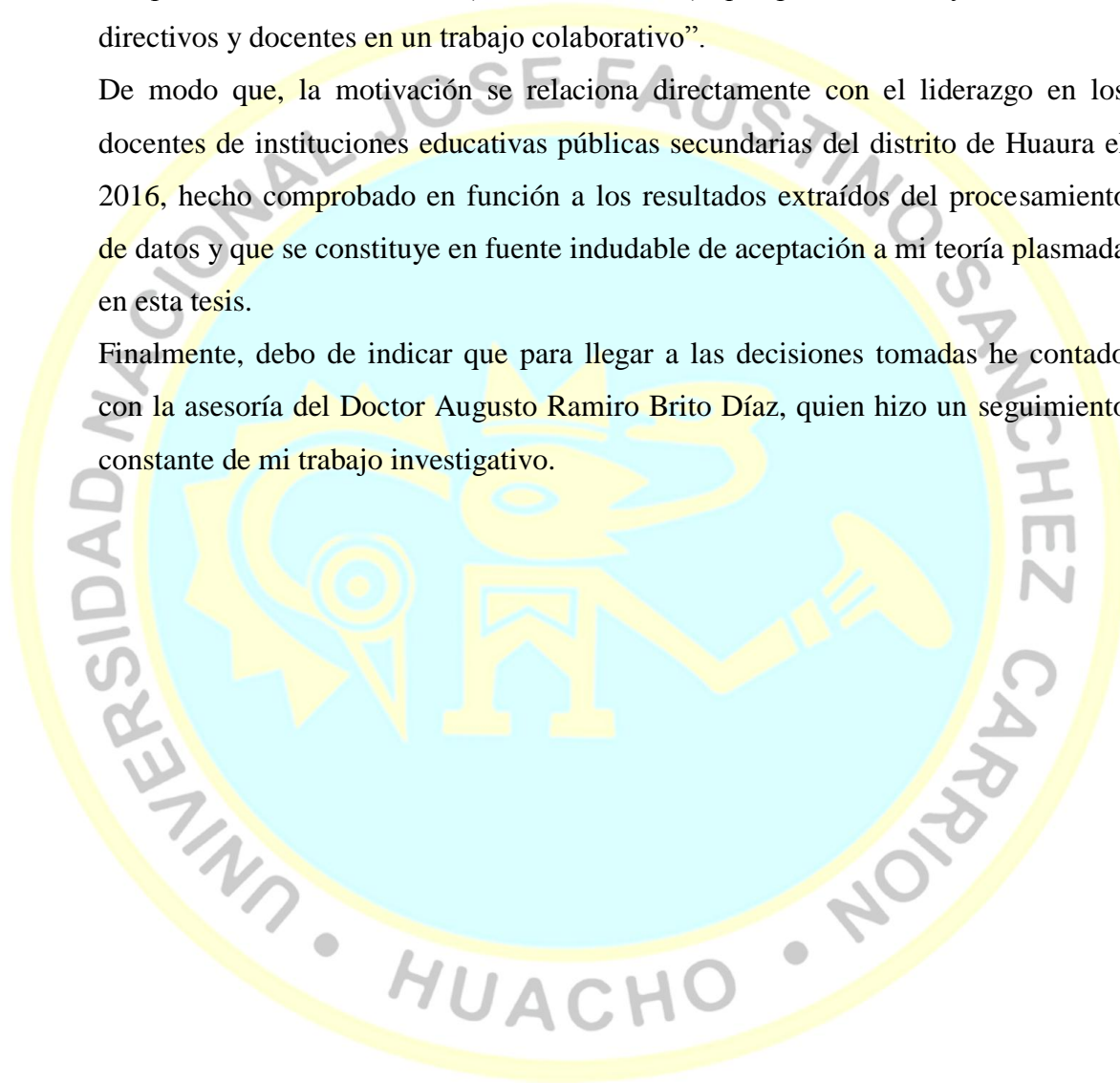
Como se puede precisar, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

El MINEDU dice respecto al líder que es el que genera la orientación acertada del proceso educativo. Sustenta que “El liderazgo pedagógico se define como “la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo”.

De modo que, la motivación se relaciona directamente con el liderazgo en los docentes de instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Huaura el 2016, hecho comprobado en función a los resultados extraídos del procesamiento de datos y que se constituye en fuente indudable de aceptación a mi teoría plasmada en esta tesis.

Finalmente, debo de indicar que para llegar a las decisiones tomadas he contado con la asesoría del Doctor Augusto Ramiro Brito Díaz, quien hizo un seguimiento constante de mi trabajo investigativo.





## CAPÍTULO VI

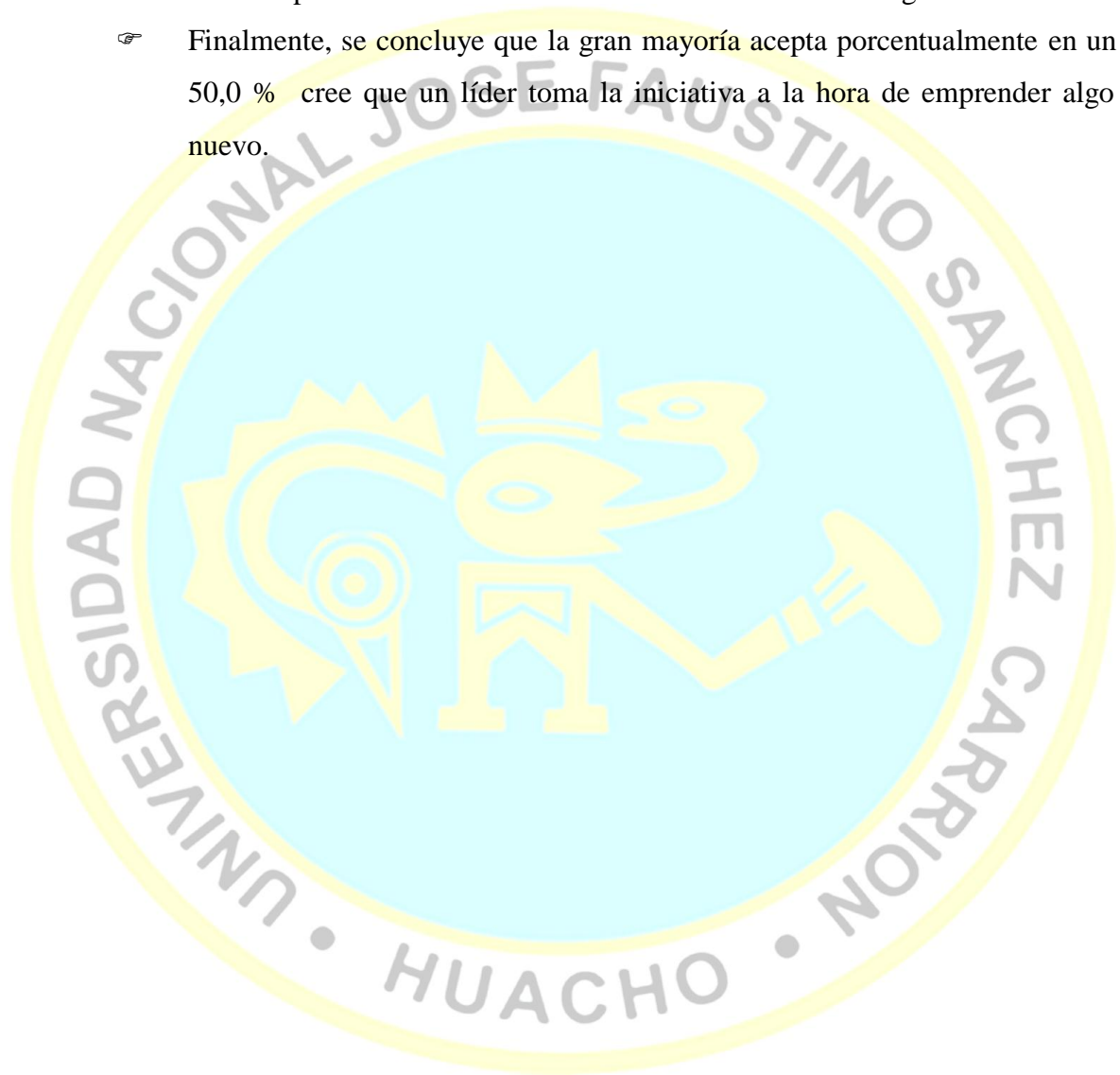
### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Se concluye que la gran mayoría sí acepta porcentualmente que la motivación hace posible que la docencia haurina demuestre esa capacidad de liderazgo y nos muestre una perspectiva positiva que cumple un rol fundamental en el desempeño docente. Así, he llegado a las siguientes conclusiones:

- ☞ Se concluye que 35,5 % afirma que nuestras variables son aceptables; por lo tanto se demuestra que un educando persistente, motivado y orientado por un buen líder, será capaz de lograr todas sus metas.
- ☞ También, se llega a la conclusión que 38,3 % de los educandos afirman que docentes de Instituciones Educativas Publicas Secundarias del Distrito de Huaura el 2016 están convencidos que existe buena relación entre metas y motivación; por lo tanto un docente bien motivado realizará un desempeño eficiente.
- ☞ Por otro lado, se observa que un 55,0 %, afirma que el liderazgo se cumple cuando el docente muestra una personalidad idónea.
- ☞ Tenemos que la gran mayoría de docentes en un porcentaje de 43,3 % afirma que las virtudes dejan notar ejemplarmente a sus educandos subordinados con el ejemplo.
- ☞ La gran mayoría acepta porcentualmente en un 48,3 % de los docentes que están convencidos que las cualidades de un líder son: coherencia, responsabilidad, inteligencia, proactividad, empatía y perseverancia.
- ☞ Los resultados nos hacen ver que mayoritariamente en un 51,7 % de los docentes considera que hay esperanza en el liderazgo de la juventud de Huaura, ya que la motivación se constituye en su eje de desarrollo integral.

- ☞ Gracias a la encuesta se nota que la gran mayoría acepta porcentualmente lo que afirma en un 38,3 % considerando que un liderazgo debe ser mantenido en forma motivadora.
- ☞ Otra conclusión es que la mayoría acepta lo que afirma en un 40,0 % puesto que cree que para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio, que la motivación intrínseca está referido a la recompensa de sentirse bien con uno mismo u obtener algo a cambio.
- ☞ Finalmente, se concluye que la gran mayoría acepta porcentualmente en un 50,0 % cree que un líder toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo.



## 6.2 Recomendaciones

Al culminar esta tesis, no puedo dejar de lado ciertas recomendaciones que son importantes para tener en cuenta tanto en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión como en las Instituciones Educativas públicas del distrito de Huaura, y son las siguientes:

- Que en la Escuela de Post Grado se publiquen las conclusiones de todas las tesis con la finalidad que la comunidad e investigadores tengan acceso a ellas, con la finalidad de considerar los referentes y lograr la producción intelectual de los maestristas y doctorantes.
- Que el docente considere que la motivación forma parte de factores intrínseco y extrínseco en el educando, por lo que se requiere actualización pedagógica en aspectos motivacionales muy ligados a la psicología educativa.
- Se recomienda que nunca se debe creer que se motiva para que el educando se fije metas a corto plazo, puesto que puede ir lográndolas y llegar a una meta final, con la persistencia constante que toda persona debe tener.
- Los docentes deben mostrar constante liderazgo con el fin de motivar a los educandos a ser un buen líder y desenvolverse adecuadamente en la sociedad, por tanto, toda persona a veces debe estar motivado para emprender nuevos proyectos y obtener buenos resultados en su meta que se ha propuesto.
- Los educandos no deben obtener un buen rendimiento académico porque sus padres o familiares les dan una recompensa o incentivos; deberían realizarlo por iniciativa propia sin ninguna recompensa, ya que todo lo que logren con esfuerzo y dedicación será bueno para ellos mismos.
- Se recomienda que todos los educandos deben ser persistentes para lograr sus objetivos, por más obstáculos que se nos presentan debemos continuar con las metas trazadas hasta llegar al objetivo final.
- Hay que tener en cuenta que a veces la motivación influye en la personalidad del educando, pues una persona con alta autoestima se sentirá seguro de sí mismo y será capaz de demostrar sus cualidades de ser un buen líder.
- Es recomendable que la persona debería realizar sus objetivos mediante la motivación intrínseca ya que nace de la iniciativa del propio individuo de realizar y lograr lo que se ha propuesto en su realización personal.

- La motivación debe ser responsabilidad de los padres o profesores; pero también debería ser responsabilidad de cada individuo, ya que toda persona debe tomar la iniciativa de trazarse metas para el desarrollo personal.
- Finalmente, recomiendo que un liderazgo si debe ser mantenido en forma motivadora; ya que permite constantemente tomar las iniciativas adecuadas para mejorar una perspectiva de desarrollo personal o social.



## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

1. Barón, Miguel (2013). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. Universidad de Sevilla.
2. Berrocal, S. (2007). Clima institucional y la calidad de servicio educativo ofertado en las instituciones educativas públicas. Tesis Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
3. Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (Cosnet). (2005). “Manual para Desarrollar la Evaluación en los Planteles”.
4. Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca (I.T.S.TA). (2005). “Manual de Calidad (M-CCA-01)”. México: I.T.S.T.A.
5. Ministerio de Educación. (2009). Diseño curricular nacional de la educación básica regular. Lima.: Ministerio de Educación.
6. Municipalidad distrital de Hualmay (2016). Plan Local de Seguridad Ciudadana. <https://www.munihualmay.gob.pe/downloads/PLAN-LOCAL-DE-SS-CC-2016.pdf>
7. Sovero, F. (2007). Como dirigir una institución educativa. Lima.: A.F.A. Editores Importadores S.A.
8. Unicef (2013). Todos los niños y niñas cuentan. Informe-Anual-UNICEF-Peru-2013.unicef.org/peru/spanish/.pdf

### Tesis e investigaciones internacionales:

1. Bueno Alvarez, José Antonio (1993), por la Universidad Complutense de Madrid: La motivación en los alumnos de bajo rendimiento académico: desarrollo y programas de intervención. Tesis.
2. Hernández Cuesta, José Luis (2013). En su tesis para obtener el grado académico de Magíster por la Universidad del Rosario: El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica.
3. Horn Küpfer, Andrea (2013), por la Facultad de formación de profesorado y educación (Madrid) para la obtención del grado académico de Doctora: Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje.



4. León Fandiño, Jenitze Liliana (2013), por la Universidad Nacional de Colombia para obtener el título de Magíster en administración: Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca.
5. Olvera Zapata, Yolanda (2013), por la Universidad de Guayaquil, en su tesis para optar el título de Psicóloga industrial: Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos.
6. Rivera Mendoza, Gloribel (2014), en su tesis por la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán para obtener el título de Máster en Investigación Educativa: La motivación del alumno y su relación con el rendimiento académico en los estudiantes de Bachillerato Técnico en Salud Comunitaria del Instituto República Federal de México de Comayagüela, M.D.C., durante el año lectivo 2013.

**Tesis e investigaciones nacionales:**

7. Alvitez Suarez, Félix Wagner y Ramírez Cavero, Miguel Ángel (2013), en su tesis para obtener el título de Licenciado en Administración: Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013.
8. Redolfo Aguilar, Luis Humberto (2015). En su tesis para obtener el Grado académico de Magíster en Ciencias de la Educación por la UNE Enrique Guzmán y Valle: Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario de la Ugel Jauja - departamento de Junín – 2015.
9. Martínez Contreras, Ysrael (2013), en su tesis por la PUCP para obtener el grado de Magister en educación con mención en gestión la educación: El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco.
10. Zevallos Apaza, Juan (2016), en su tesis para la optención del Grado de Magíster en Educación por la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez: Influencia de la motivación en el aprendizaje motor de estudiantes del cuarto grado de Instituciones Educativas ex variante Técnica cono Sur Juliaca 2015.
11. Huilca Condori, Bertha Judith (2015), por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado académico de Magíster en Educación con

mención en Gestión de la Educación: Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

12. Tito Huamaní, Pedro y Acuña Oré, Pepe (2014), en su investigación acerca de “Impacto de la motivación en la productividad empresarial: caso gerencia de infraestructura en telefónica del Perú”.

## 7.2 Fuentes bibliográficas

1. Arias, Fernando G. (1989). “Administración de Recursos Humanos”. 4ª Edición. México: Editorial Trillas.
2. Arias, Fernando L. Galicia; Heredia, Víctor Espinosa. (2004). “Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”. 3ª. Edición. México: Editorial Trillas.
3. Brito Díaz, Ramiro y otros. (2017): El trabajo de Tesis Universitario. Hecho en el Depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-09753
4. Cano, E. (2005). Cómo mejorar las competencias de los docentes. Barcelona.: GRAÒ, de IRIF, S.L.
5. Cuadro Moreno, Osvaldo (2012). Padres líderes para hijos líderes. Homini editores.
6. Davis, Keith; Newstrom, John W. (2000). “Comportamiento Humano en el Trabajo”. 10ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.
7. Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México.: International Thomson. Editores.
8. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc.Gram Hill Interamericana.
9. Drucker, P. (1995). Cultura organizacional de éxito. London.: Dorling Kindersley Limited,
10. Hernandez , R.y otros. (2006). Metodología de la investigación. México.: McGraw Hill.
11. Litwin, G. y Stringer, R. (1968) Motivación y clima organizacional. Harvard University Graduate School of Business Administration. Boston: Press.
12. Melgar, A. (2006). Hacia una gerencia efectiva de la educación. Lima.: Ediciones Eximpress.

13. Pedraza, M. (2007). Las relaciones humanas y su influencia sobre el clima institucional en las instituciones de educación inicial de la Región Callao durante el período lectivo 2006. Tesis. Universidad Enrique Guzmán y Valle.
14. RAE (2015). Diccionario. Océano editor. Madrid.
15. Riggs, James L. (2002). "Sistemas de Producción Planeación, Análisis y Control". 3ª. Edición. México: Editorial Limusa Wiley.
16. Robbins, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacioal". 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
17. Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). Metodología y diseños de la investigación científica. Lima.: Visión Universitaria.
18. Santos, José A. (2013). El liderazgo sintergial. Editorial, eBook (PDF), 183 Pages
19. Schein, H. Edgar. (2004). "Psicología de la Organización". 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.

### **2.3 Fuentes hemerográficas**

1. Covadonga Ruiz, de Miguel (2001): Factores familiares vinculados al bajo rendimiento. Revista Complutense de Educación ISSN: 1130-2496 Vol, 12 Núm. 1(2001): 81-113.
2. Diario Gestión (04/09/2017). CADE Educación: "La educación secundaria en el Perú no ha cambiado en los últimos 50 años. <https://gestion.pe/cade-2017/cade-educacion-educacion-secundaria-peru-cambiado-ultimos-50-anos-142924>
3. Nasere Habed López (2015). La disciplina escolar y el maestro <https://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/311915-disciplina-escolar-maestro/>
4. Reice: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Año 2014, Vol. 12 Número 4 (Especial). Dedicado a: Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/399748>
5. Tabaré Fernández Aguerre. Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2.

6. Vázquez, M. (2013). La autogestión de procesos de cambio en centros educativos. *Educación*, 22(42), 117-134.

## 2.4 Fuentes electrónicas

1. Definiciona (2014). Significado de palabras del español. <https://definiciona.com/desarrollador/Definiciona> (2014). Significado de palabras del español. <https://definiciona.com/desarrollador/>
2. Definición y que.es (2015) <https://definicionyque.es/informacion-interna/>
3. Euroresidentes (2013). Motivación según autores. <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>
4. Freire, Silvana y Miranda Alejandra (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima: GRADE. 64p. Avances de Investigación, 17. <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
5. Galdames, S. y Rodríguez, S. (2010). Líderes educativos previos a cargos directivos. Una nueva etapa de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE*, 8(4), 50-64. <http://www.redalyc.org/pdf/551/55115064004.pdf>
6. Horn, A., Marfan, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104. <http://www.psicoperspectivas.cl>
7. [http://www.santillana.com.co/alfaguara\\_inf/index.php](http://www.santillana.com.co/alfaguara_inf/index.php)
8. Idel Vexler viceministro de Gestión Pedagógica <http://www.educared.edu.pe/planlector/DetalleImplementar/1266/?como-elaborar-un-plan-lector?/EDITORIAL SANTILLANA>
9. [http://www.santillana.com.co/alfaguara/catalogo\\_colecciones.php](http://www.santillana.com.co/alfaguara/catalogo_colecciones.php)
10. Keith Davis (2013). Liderazgo en las organizaciones. <https://educacionvirtual2013.wordpress.com/2013/04/16/liderazgo-en-las-organizaciones/>
11. Leache (2001): Directivos docentes siglo XXI motivación al logro. [www.mineduacion.gov.co/.../articles](http://www.mineduacion.gov.co/.../articles)



12. MacGregor (2014). El lado humano de las organizaciones. <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
13. Management (2012). Motivación y participación. <https://managementmotivacion.wordpress.com/>
14. Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. Educación, 23(44), 7-28. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/8938/9346>
15. Maslow, Abraham (2012). Teoría de la motivación humana. <https://psicopedagogiaaprendizajec.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
16. Pardo, David (2013). Liderazgo y filosofía. <https://davidpardoarquero.wordpress.com/2013/07/31/liderazgo-y-filosofia/>
17. Universidad San Martín de Porres. Guía para la elaboración, desarrollo y presentación del proyecto e informe de tesis de maestría y doctorado en educación. . Extraído en el 2011, desde:  
<http://www.usmp.edu.pe/faceduca/pdf/GUIA.pdf>  
<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>(Cortés, Fiscal Andrea, s/f)  
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm> (Zornoza, Luis, s/f).  
<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#quest> (Avil ez, M. José A., s/f).
18. Valenzuela, Nieto, Muñoz (2014). Motivación y disposiciones: enfoques alternativos para explicar el desempeño de habilidades de pensamiento crítico. Scielo [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412014000300002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412014000300002&script=sci_arttext&tlng=en)
19. Wikipedia (2015). Autoridad. <https://es.wikipedia.org/wiki/Autoridad>
20. Zoido, Pablo (2014): "Hay que cambiar qué se enseña y cómo se enseña". <http://www.publico.es/commons/img/logo-white.png>





**ANEXOS**  
**EVIDENCIAS DEL TRABAJO DESARROLLADO**  
**INSTRUMENTO PARA LA TOMA DE DATOS**

**ENCUESTA A LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS  
SECUNDARIAS DEL DISTRITO DE HUAURA**

*INDICACIONES: Estimado (a) maestro (a) del distrito de Huaura, a continuación se le formula una serie de preguntas en relación a su capacidad motivadora y de liderazgo. Se le pide leer cada una con propiedad y responder con coherencia. Gracias por valioso apoyo.*

**MOTIVACIÓN**

1. **¿Cree que la motivación busca el bienestar para que el educando se sienta con una autoestima buena para su bienestar en la realización de ciertas conductas?**  
Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )
2. **¿Considera que la motivación considera fundamental factores extrínsecos y factores intrínsecos en el educando?**  
Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )
3. **¿Cree que se motiva para que el educando se fije metas a corto plazo, ir lográndolas y llegar a una meta final, es decir, concluir sus estudios?**  
Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )
4. **¿Está convencido que un alumno motivado, para obtener alto rendimiento escolar requiere del apoyo de alguien más?**  
Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )
5. **¿Considera que el rendimiento escolar alto, se puede atribuir a la recompensa de incentivos por parte de los padres de familia?**  
Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )
6. **¿Considera que los educandos a su cargo son persistentes para lograr sus metas?**  
Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )
7. **¿Está convencido que existe alguna relación entre metas y motivación?**  
Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )
8. **¿Cree que la motivación tiene algo que ver con la personalidad del alumno?**  
Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )
9. **¿Cree que la motivación intrínseca está referido a la recompensa de sentirse bien con uno mismo u obtener algo a cambio?**  
Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

10. **¿Está convencido que la motivación es responsabilidad de los padres de familia y del profesor?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

## **LIDERAZGO**

11. **¿Está convencido que el liderazgo se cumple cuando mostramos una personalidad idónea?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

12. **¿Cree que las virtudes dejan notar ejemplarmente a sus educandos subordinados?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

13. **¿Está convencido que las cualidades de un líder son: coherencia, responsabilidad, inteligencia, proactividad, empatía y perseverancia?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

14. **¿Está convencido que asumir una posición de liderazgo es un reto encomiable?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

15. **¿Considera que hay esperanza en el liderazgo de la juventud de Huaura?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

16. **¿Cree que los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

17. **¿Considera que un liderazgo debe ser mantenido en forma motivadora?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

18. **¿Cree que para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

19. **¿Cree que un líder toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

20. **¿Cree que Gerente y Líder tienen el mismo significado?**

Sí ( ) No ( ) A veces ( ) Siempre ( ) Nunca ( )

## Vistas fotográficas



**Entrada de la I. E. Pedro Portillo Silva de Huaura**



**La autora de esta tesis en la puerta de la I. E. Pedro Portillo Silva.**





**Patio de la I. E. Pedro Portillo Silva de Huaura**



**Frontis de la I. E. Nuestra Señora del Carmen de Huaura.**



**Entrada de la I. E. Generalísimo Don José de San Martín de Huaura.**

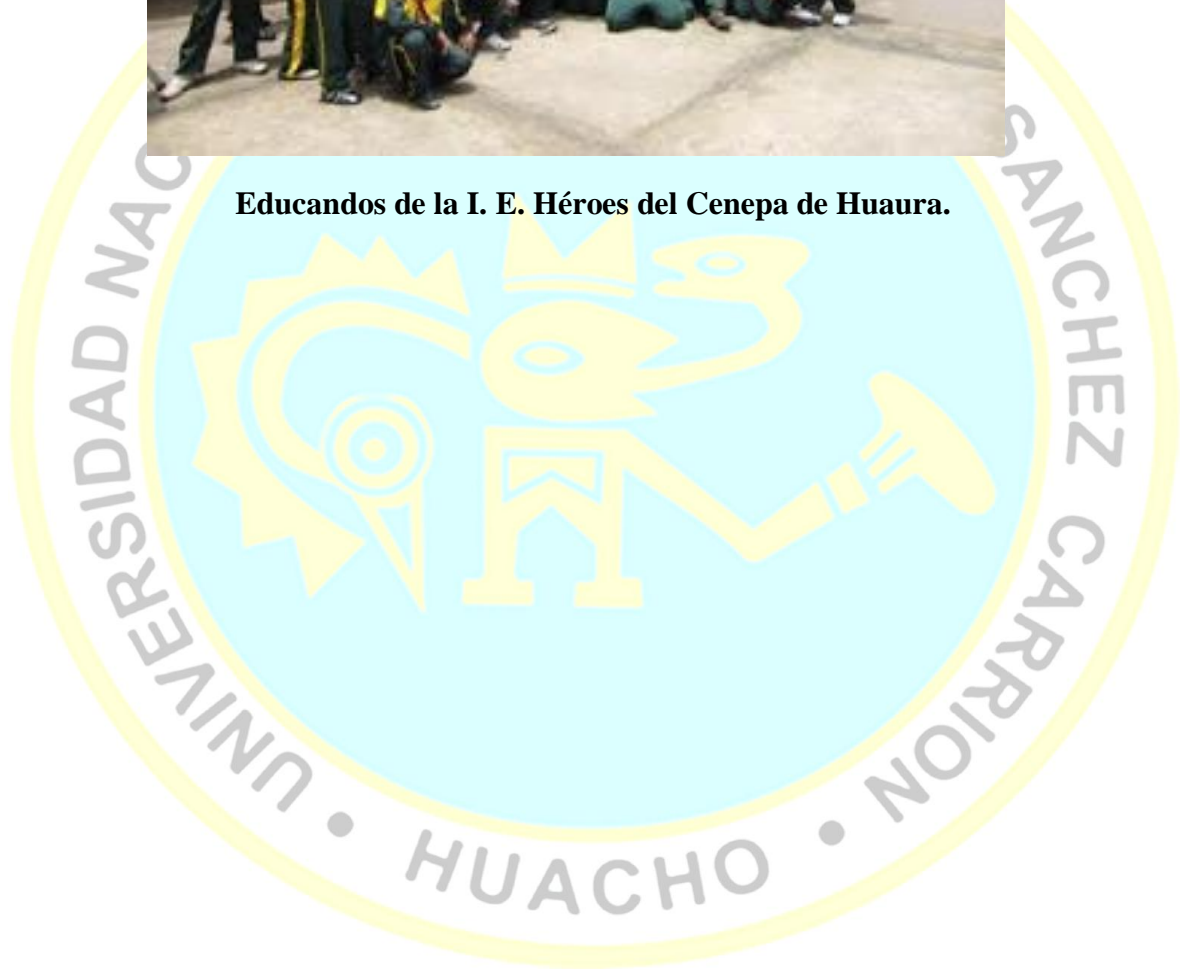


**La autora en el portis de la I. E. Don José de San Martín.**





**Educandos de la I. E. Héroes del Cenepa de Huaura.**



---

**AUGUSTO RAMIRO BRITO DÍAZ**  
**ASESOR**

---

**MELCHOR EPIFANIO ESCUDERO ESCUDERO**  
**PRESIDENTE**

---

**HENRY FREDDY LINDO OYOLA**  
**SECRETARIO**

---

**ERNESTO ANDRÉS MAGUIÑA ARNAO**  
**VOCAL**

