



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA**

**MAGISTER EN**

**GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**El liderazgo como agente motivador en directivos y docentes de la Unidad Educativa Técnico Gualaceo, del cantón Gualaceo, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2016 - 2017.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN.**

**AUTORA:** Guamán Córdova, Diana Alexandra

**DIRECTORA:** Díaz Agila, Olga Marleni. Mgtr.

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2017**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*Septiembre, 2017*

## APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

Olga Marleni Díaz Agila.

### DOCENTE DE LA TITULACIÓN

#### De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado **El liderazgo como agente motivador en directivos y docentes de la Unidad Educativa Técnico Gualaceo, del cantón Gualaceo, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2016 – 2017**, realizado por Guamán Córdova Diana Alexandra, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2017.

f).....

Mgtr. Olga Marleni Díaz Agila

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Guamán Córdova Diana Alexandra, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: **El liderazgo como agente motivador en directivos y docentes de la Unidad Educativa Técnico Gualaceo, del cantón Gualaceo, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2016 – 2017**, de la Titulación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo Mgtr. Olga Marleni Díaz Agila, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, septiembre de 2017.

f).....  
Guamán Córdova Diana Alexandra.  
Cédula: 0302196100

## **DEDICATORIA**

**A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. A mi esposo y mis hijos que son lo más importante en mi vida. A mis padres por darme la vida su tiempo y apoyo. A mamita Ines por estar siempre conmigo dándome el cariño de una madre. A mi querido hermano Danny por estar siempre presente. Y de marea especial a mi Tía Sonia que antes de su partida me dijo que tenía la total confianza que lo lograría, y sé que a pesar de su ausencia física ella está a mi lado dándome el apoyo incondicional de siempre.**

**DIANA GUAMÁN CÓRDOVA**

## **AGRADECIMIENTO**

**Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.**

**A mi esposo, que con su amor y paciencia esta siempre a mi lado dándome todo su apoyo muchas de las veces sacrificando su tiempo para ayudarme a seguir adelante.**

**A mis hijos que sus palabras tiernas y abrazos que me han dado la fortaleza para seguir adelante, quiero que sepan que son la principal razón de mi deseo de superación los amo.**

**A mis padres, que sin ellos no estuviera aquí, gracias por darme la vida y los cimientos que me han permitido ser la persona de ahora.**

**A mamita Inés, una mujer luchadora y llena de carácter, que desde el momento que llegue a su vida me dio un cariño de madre quien a pesar de todo a estado dándome su apoyo incondicional.**

**A mi hermano Danny, que nunca se ha negado en darme una mano sin importar la hora ni el lugar.**

**A mi ángel eterno que me supo cuidar desde que estuve en el vientre de mi madre, mi Tía Sonia gracias.**

## ÍNDICE

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	6
1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Liderazgo.....	7
1.1.1. Definición .....	7
1.1.2. Modelos actuales de liderazgo.....	9
1.1.3. Liderazgo educativo.....	11
1.2. La motivación .....	12
1.2.1. Definición. ....	13
1.3. Clima organizacional.....	14
1.3.1. Definición. ....	15
1.3.2. Clima organizacional y motivación.....	17
1.3.3. El liderazgo como agente motivador en el ámbito educativo y su influencia en el rendimiento escolar.....	18
CAPÍTULO II.....	21
2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
2.1. Contexto .....	22
2.2. Objetivos.....	22
2.2.1. General .....	22
2.2.2. Específicos.....	23
2.3. Participantes.....	23
2.4. Diseño y métodos de investigación .....	23
2.5. Métodos de investigación.....	24

2.6. Técnicas e instrumentos de investigación .....	24
2.7. Instrumento.....	26
2.8. Recursos.....	26
2.9. Presupuesto .....	26
2.10. Procedimiento.....	27
CAPÍTULO III.....	28
3. RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	28
3.1. De la encuesta a directivos .....	29
3.1.1. Análisis e interpretación de datos .....	31
3.2. De la encuesta a Docentes .....	35
3.2.1. Análisis e interpretación de datos .....	37
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES .....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXOS.....	46

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Modelos de liderzgo.....	9
Tabla 2 Escala cuantitativa aplicada en la encuesta.....	25
Tabla 3 Presupuesto utilizado .....	26
Tabla 4 Resultados de la encuesta a directivos.....	29
Tabla 5 Dimensión 1. Capacitación .....	29
Tabla 6 Dimensión 2. Comunicación .....	29
Tabla 7 Dimensión 3. Liderazgo.....	30
Tabla 8 Dimensión 4. Motivación y clima organizacional .....	30
Tabla 9 Resultados de las encuestas a docentes .....	35
Tabla 10 Dimensión 1. Comunicación.....	35
Tabla 11 Dimensión 2 Liderazgo.....	35
Tabla 12 Dimensión 3. Motivación y clima organizacional .....	36
Tabla 13 Problemas evidenciados .....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 (Formato gráficas de porcentajes) .....	25
---	----

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta dirigida a Directivos .....	47
Anexo 2 Encuesta dirigida a Docentes.....	47

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación estuvo dirigido al tema de liderazgo educativo entendiendo su importancia en el rendimiento estudiantil; así el objetivo principal se dirigió a conocer prácticas de liderazgo como agente motivador en directivos y docentes de la Unidad Educativa "Gualaceo" del cantón Gualaceo, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2016 - 2017. Para ello se inició con una investigación descriptiva donde los instrumentos de estudio empleados fueron encuestas y entrevistas dirigidas a directivos y docentes del plantel educativo, así como, revisión y análisis de los instrumentos de gestión educativa; a partir de los cuales se obtuvieron resultados reveladores acerca de la insuficiente práctica de liderazgo participativo por la parte administrativa y el desconocimiento tanto de la dirección como del personal docente en cuanto a elaboración de instrumentos de gestión educativa. Además se evidenciaron falencias a nivel de comunicación interna entre su público interno y un clima laboral desfavorable para el correcto desenvolvimiento de actividades de parte de los maestros; sin embargo los docentes se sienten motivados con actividades que el plantel realiza ofreciéndoles retos en su trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Clima laboral, liderazgo educativo, motivación, rendimiento estudiantil, calidad educativa.

## ABSTRACT

The present research was directed to the topic of educational leadership, understanding its importance in student achievement; so the main objective was to learn about leadership practices as a motivating agent for managers and teachers of the "Gualaceo" Educational Unit of the Gualaceo canton, province of Azuay, during the academic year 2016-2017. the study instruments used were surveys and interviews directed at managers and teachers of the educational establishment, as well as review and analysis of the educational management instruments, from which they obtained revealing results about the insufficient practice of participative leadership by the administrative and the lack of knowledge of both management and teaching staff regarding the elaboration of educational management tools. In addition, there was evidence of internal communication between their internal public and an unfavorable working environment for the proper development of activities on the part of teachers; teachers are motivated with activities that the campus does offering challenges in their work.

**KEYWORDS:** Work climate, educational leadership, motivation, student achievement, educational quality.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo estuvo dirigido a destacar la importancia del uso de la práctica de liderazgo como agente motivador en directivos y docentes de la Unidad Educativa Técnico Gualaceo, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2016 – 2017, entendiendo la necesidad de desarrollar empoderamiento institucional en el nuevo ajuste curricular; situación que facilite mejorar el clima organizacional y, por ende, elevar el nivel en la calidad de aprendizajes de los estudiantes.

Al respecto se destaca investigaciones realizadas sobre el tema de liderazgo educativo, como el trabajo ejecutado por Guaraca (2012), para quien la práctica de la gestión, liderazgo y valores son esenciales en la coordinación de los conflictos internos entre docentes. Concluye, de esta forma, que el clima institucional si bien es cierto es favorable en el centro educativo en estudio (escuela Brasil, de la provincia del Azuay), todavía deben mejorarse acciones relacionadas con la convivencia grupal, el tratamiento de los conflictos y la convivencia en valores destacando así que es esencial la optimización de los recursos humanos para reorientar de forma positiva los procesos didácticos hacia la mejora de la educación.

Se resalta, así mismo, el trabajo realizado por Díaz, Hidalgo y Cuevas (2008) quienes destacan la importancia del liderazgo a nivel de directivos en España, siendo éste uno de los elementos clave en la calidad educativa. De este modo realizan su investigación sobre la base de una muestra representativa realizada en el Campus educativo Ceuta (Universidad de Granada) desde donde concluyen que aunque es positivo el grado de liderazgo observado en el centro educativo tendiente a ser proactivo, carismático e inspirador; la mujer aún no ha alcanzado puestos directivos tomando en cuenta su alto potencial profesional.

De lo expuesto se menciona que el Proyecto de Investigación es de gran importancia, en tanto a nivel nacional como internacional, al existir un alto interés por promover un liderazgo educativo se entiende que éste es esencial para optimizar el rendimiento estudiantil y, por ende, a elevar la eficacia educativa del país, desde la premisa de que un docente motivado influye positivamente en su desempeño laboral.

De este modo, el tema de investigación constituyó para la investigadora un alto valor de formación profesional, en tanto fortalece el conocimiento sobre liderazgo educacional un factor esencial para la comunidad educativa, al constituir un punto central para fomentar una conciencia crítica estimulando la participación, la solidaridad y creatividad en los educandos hacia la mejora de calidad de vida personal como profesional.

Para ello se ha tomado en cuenta el objetivo general: conocer las prácticas de liderazgo como agente motivador en directivos y docentes de la Unidad Educativa "Gualaceo" del cantón

Gualaceo, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2016 – 2017 desde donde se han desprendido los siguientes objetivos específicos:

- Investigar referentes teóricos relacionados con liderazgo, motivación y clima institucional para el análisis e interpretación de la investigación de campo.
- Identificar y describir las prácticas de liderazgo como agente motivador a partir de los directivos, docentes e investigador; con el propósito de conocer qué experiencias fomentan un espacio para un mejor trabajo del centro educativo, y su impacto positivo en la mejora de aprendizajes de los estudiantes.
- Ofrecer pautas para diseñar una propuesta dirigida a fomentar prácticas de liderazgo presentes en la unidad educativa Técnico Gualaceo, donde el liderazgo se convierta en agente motivador a nivel institucional.

Durante el proceso de investigación si bien es cierto se tuvo facilidades para elaborar dicha labor, en tanto directivos y docentes estuvieron abiertos a colaborar y se contó con amplio material bibliográfico para la realización del marco teórico; el tiempo fue uno de los limitantes que se presentó en el desarrollo del trabajo; por lo que para la investigadora significó un reto el poder concluir bajo el cronograma establecido por la UTPL. Así con lo expuesto, la metodología utilizada fue la del tipo mixto (cualitativo y cuantitativo), de alcance exploratorio; cuyos métodos usados fueron el estadístico, inductivo-deductivo y analítico-sintético, con el apoyo de las técnicas de la observación y la encuesta; donde se utilizó el cuestionario de encuestas como instrumento de investigación. Así se presenta a continuación los puntos que se tomaron en cuenta en la presente tesis:

En el Capítulo I se hizo referencia a la elaboración del marco teórico, punto en el cual se trataron temas esenciales sobre liderazgo educativo, motivación, clima organizacional, el liderazgo como agente motivador en el ámbito educativo y su influencia en el rendimiento escolar, entre otros; donde significó un aporte valioso la contribución de entendidos en el tema quienes le dieron al trabajo un carácter científico.

El II Capítulo se dirigió a desarrollar la metodología utilizada durante todo el proceso investigativo, donde se incluyó el diseño y métodos de investigación, las técnicas e instrumentos de investigación, el contexto en función de exponer una breve reseña histórica del centro educativo Gualaceo, su ubicación, entre otros. Además, se tomó en cuenta la población que fue un total de 48 docentes y 5 directivos y se describió el procedimiento que se siguió para la elaboración de la tesis.

El III Capítulo consistió en evidenciar el análisis de resultados, en función de las encuestas llevadas a cabo tanto a directivos y docentes (dos en total) con la finalidad de identificar y

describir las prácticas de liderazgo como agente motivador a partir de los directivos, docentes e investigador; con el propósito de conocer qué experiencias fomentaban un espacio para un mejor trabajo del centro educativo, y su impacto positivo en la mejora de aprendizajes de los estudiantes. Los resultados permitieron elaborar las conclusiones y recomendaciones, puntos que sirvieron de referencia para diseñar la propuesta.

Con ello se dio respuesta al problema evidenciado desde la aplicación de talleres de motivación; por lo que la propuesta dirigida a favorecer el clima laboral docente-directivos, aportará a formar líderes educativos y, por ende, a contribuir a mejorar el rendimiento estudiantil de los educandos; sin buscar a los responsables de por qué los alumnos tienen tan bajas notas, por qué se retiran de los establecimientos o por qué la metodología que usan los docentes no sirve. Quizás el cambio está desde los líderes.

**CAPÍTULO I**  
**1. MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Liderazgo**

En palabras de Vásquez (2007), el abordaje científico sobre el estudio del liderazgo tuvo importantes avances desde los años treinta, sin embargo a partir de ahí su trayectoria ha tenido momentos variables de estancamiento como de progreso, donde, por ejemplo, para la década de los 70 se pensó en reducir significativamente las investigaciones, en tanto no aparecían teorías que le significaran mayores avances; no así en la década de los 80, época en la que surgen nuevos modelos de liderazgo, con lo que desde ese momento los estudios han continuado conforme las exigencias de la época actual, donde frente los acelerados cambios a partir de la proliferación de la Globalización y las nuevas tecnologías de comunicación, así como los cambios económicos y sociales; las organizaciones se han visto en la necesidad de asumir nuevos roles, y por ende, plantear otros enfoques sobre liderazgo.

Los nuevos retos les han significado a las organizaciones así optar por escenarios en donde el papel del líder, aunque resulte complejo por las exigencias de estar a la par de los cambios constantes de las sociedades y la permanente innovación con la que se presenta la tecnología pero fundamentado sobre principios y valores; ya no se concentra en una persona sino que requiere de un equipo de trabajo; es decir, de un liderazgo compartido con autonomía para trabajar.

### **1.1.1. Definición**

Las fuentes tradicionales surgidas de sabios y filósofos, de todas las épocas, se orientaron durante mucho tiempo en difundir la idea de cómo se podría dirigir a las sociedades sobre las cualidades de los grandes líderes de la humanidad, llegando a la conclusión de que los líderes nacían no se hacían; sin embargo con el tiempo este pensamiento fue objeto de refutaciones donde poco a poco se llegó a entender que sus cualidades pueden ser aprendidas. Así comienzan a surgir nuevas teorías y, con ello, nuevos modelos de liderazgo y nuevas definiciones en torno a éste. Así, por ejemplo, para García (2011) citado en Giraldo y Naranjo (2014), el liderazgo se define como

La capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (p. 15).

Como se observa dicha definición destaca la necesidad de una constante interacción entre líder y seguidores, con la finalidad de cumplir objetivos, metas que tiendan a cambios y

resultados reales que reflejen propósitos en común donde, además, se canalicen las ideas hacia la consecución de un proyecto en común. Resaltándose que un líder no necesariamente es aquel que mantiene un rango superior donde usualmente asigna funciones para gestionar las organizaciones sino que independiente del cargo, éste puede ser cualquier persona que fomente el trabajo en equipo o influya en la consecución de metas compartidas.

La idea es apoyada por Villa (2015), para quien el liderazgo se entiende como “la influencia sobre las personas o grupo anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y social” (p. 7); por lo que una vez más se proyecta el tema en función de integrar la participación de los individuos en un equipo de trabajo hacia su bienestar personal, social y profesional donde, además, considera que líderes no necesariamente son aquellos personajes de la historia que han aportado significativamente a las sociedades, sino que cualquier persona puede serlo donde, incluso, éste puede tener influencia positiva o negativa.

Navarro (2015) considera que el liderazgo como concepto ha sido observado como fenómeno en las diversas culturas y su interés radica en considerarlo primordial a la hora de definir el comportamiento, la cohesión de grupos y los resultados alcanzados por éstos; donde sus innumerables definiciones ha llevado a falta de consensos y, por ende, a ubicarlo en un estado incipiente llegando, incluso, a cuestionar su validez como constructo científico; por lo que a su decir para definir el liderazgo debe considerarse que se trata:

De un orden social, es decir, de relaciones entre los sujetos que se estructuran no solo a partir de las cualidades extraordinarias de su líder sino también de su trabajo, y de que estos dos elementos concuerden con las características y las necesidades de los seguidores y seguidoras, y con las características del contexto (Navarro, 2015, p. 62).

De lo expuesto, cabe señalar que tanto Villa (2015) como Navarro (2015) coinciden en la necesidad de orientar un liderazgo en función del bienestar común, en el desarrollo personal y social de los seguidores, en una interacción constante de contribuir a cumplir metas y proyectos en común, donde para García (2011) citado en Giraldo y Naranjo (2014), no necesariamente se puede ser líder según sus cargos, sino que también lo pueden ser aquellos según sus aptitudes y cualidades.

En conclusión, el interés de desarrollar el liderazgo tendiente a mejorar la capacidad crítica, la participación de los involucrados, incentivarlos en todo proceso se dirige precisamente a potenciar todas sus cualidades; pero sólo es efectivo en tanto quien dirige dicho proceso entiende con claridad el fin al que se dirige dicho liderazgo y tiene el interés real de aportar positivamente con su conocimiento hacia los demás.

### 1.1.2. Modelos actuales de liderazgo.

Contrario a los modelos tradicionales de liderazgo que se traducían en el intercambio entre líderes-seguidores según costo-beneficio; en la actualidad la tendencia se dirige a establecer modelos con énfasis en los sentimientos y las emociones así como en la aplicación de valores ideológicos y morales, con mensajes inspiradores y visionarios; cuya dirección se ha centrado en la constante búsqueda de líderes dentro de las organizaciones y en entender cómo funciona su papel. Esto ha llevado al planteamiento de diversos enfoques sobre los cuáles han surgido los diversos modelos de liderazgo. Se destaca así el enfoque de los rasgos, enfoque del comportamiento, enfoque contingencia y el enfoque emergente, cuyas características se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1 Modelos de Liderazgo

ENFOQUE	ELEMENTOS
<i>Enfoque de los rasgos</i>	Líder Comunicación
<i>Enfoque de comportamiento</i>	Líder Subordinado Autoridad Resultado Toma de decisiones Comunicación Motivación.
<i>Enfoque de la contingencia</i>	Líder Seguidores Situación Contexto Organización Toma de decisiones Objetivos Comunicación
<i>Enfoque emergente</i>	Líder Seguidores Organización Motivación Clientes Objetivo.

Fuente: García (2015)

Elaborado por: Guamán, D. (2017).

En función de lo señalado, García (2015) considera que

Durante mucho tiempo, el líder fue identificado como el único importante dentro del proceso y todas las responsabilidades caían sobre él. Sin embargo, a través del tiempo

y de diferentes enfoques se ha establecido que el líder no sólo posee una serie de características y conductas, sino también que está influenciado por aspectos como el ambiente y los seguidores para su ejercicio (p. 77).

Por lo que plantea un modelo de liderazgo basado en elementos importantes de los enfoques de liderazgo expuestos como el ambiente, la comunicación, las estrategias donde en las organizaciones ya no es el líder el único importante sino que en el proceso es esencial también la influencia que tienen los seguidores; por tanto éstos también configuran el comportamiento y actuación de su líder, cuyo éxito se evalúa en función de la eficiencia de dicho líder.

Méndez (2014) es mucho más específico en establecer modelos actuales de liderazgo. Destaca así el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bernard Bass (1981) que en oposición al liderazgo transaccional que, a su decir, es más rutinario; éste en cambio considera que “el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso (...). Elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones” (p. 36) despertando un alto interés en el conocimiento de temas relevantes para la organización y aumentando su confianza en el logro de metas generando un ambiente de confianza, siendo ante los ojos de los seguidores líderes más carismáticos y fuentes de inspiración.

De su lado, Figueroa (2012) resalta modelos y teorías que han tenido una influencia determinante en el proceso de superación en liderazgo específicamente en el campo educativo, donde al igual que Méndez (2014) resalta el modelo transformacional cuyas características se centran en mantener “liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático”, donde “promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos” (p.8).

Entiende así que el modelo es aplicable sobre todo en aquellas instituciones educativas que aprenden articulando el raciocinio con las emociones y expone, así mismo, otros modelos como el transaccional (perspectiva tradicionalista en el intercambio vertical de relaciones), el modelo situacional (que considera que el líder debe establecer su estilo según el éxito o fracaso de sus acciones), entre otros.

En todo caso, de los autores expuestos se puede concluir que el estudio sobre el liderazgo, sus diversas teorías y los modelos que con el tiempo se han ido construyendo y mejorando han surgido conforme a las exigencias y necesidades de las sociedades de cada época; donde en palabras de Figueroa (2012) si en el trayecto las cosas se distorsionan no será única

responsabilidad del líder, en tanto los seguidores al tomar parte activa en el proceso también deben asumir responsabilidad sobre las acciones que se tomen, donde para García (2012) éstos también tienen una alta influencia en el estilo de liderazgo que se asumirá.

Se entiende, de este modo, cuán importante es el seguidor en el modelo de liderazgo que toma en cuenta a los demás para la consecución de objetivos y cumplimiento de los mismos en una empresa u organización pública o privada; en tanto lo que interesa es que conjuntamente se obtenga calidad en el servicio que en el ámbito educativo se traduce en el rendimiento estudiantil.

### **1.1.3. Liderazgo educativo.**

Los estudios sobre la eficacia de los centros educativos en materia de proveer aprendizajes significativos, en función de una dirección dirigida a realizar buenas prácticas pedagógicas que incidan positivamente en los resultados a alcanzar; han sido varios; en tanto se ha entendido la necesidad de entender que la educación es un factor esencial para promover cambios positivos; por tanto se exige de los docentes su capacidad de liderazgo ya que son un puntal esencial para la mejora del sistema educativo. Visto así para Mesías (2013) un liderazgo educativo consiste:

En la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia autoconciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformadora. (p. 11)

Por tanto, aquello significa potenciar sus capacidades al máximo no como simples transmisores del conocimiento sino como promotores del cambio del sistema educativo, por tanto el liderazgo educativo se convierte en transformacional; cuyas cualidades que destacan en éste son de tipo carismático, inspirador e integrador en todos los procesos educativos con miras a la superación académica de los educandos; donde la labor no sólo le compete al docente.

En palabras de Freire y Miranda (2014), en el ámbito educativo existen dos tipos de liderazgo que adopta el directivo y que se diferencian por la función que cumplen: uno centrado en el campo administrativo y el otro en el pedagógico. En el primer caso “ consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela” Castillo, (citado en

Freire y Miranda, 2014p. 13); cuyo dominio de dichas competencias facilitan realizar con eficacia las tareas administrativas encomendadas y dirigidas hacia el logro de objetivos de cada institución educativa.

En el segundo caso, los directivos “se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica” (Freire y Miranda, 2014, p. 13). Esto implica cultivar buenas prácticas pedagógicas que contribuyan positivamente en los resultados que se deseen alcanzar en el proceso de aprendizaje; cuya incidencia en el rendimiento estudiantil de manera directa o indirecta también influye en el éxito o fracaso estudiantil; por tanto el papel del director también es esencial a la hora de conseguir cambios positivos en el sistema educativo y que en palabras de Freire y Miranda (2014) el liderazgo pedagógico tiene un impacto positivo en los resultados académicos.

Se entiende así que la organización educativa en la que involucra un grupo de personas que persiguen un fin común, si bien es cierto funciona bajo criterios que norman el comportamiento de los grupos, orientan la dirección del centro educativo en función de su misión u visión; estos deben enmarcarse sobre la base de un liderazgo eficaz que impacte positivamente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes donde su rendimiento escolar también influye en el liderazgo que asuma el docente; así lo afirma González y González (2014) para quien “el rol del profesor implica el ejercicio de un liderazgo eficaz en la medida en que genera cambios intra y extra escolares” (p. 402), quien resalta una vez más la importancia del liderazgo transformacional que asociado al ejercicio de la docencia por las características que destaca de un líder “definidas en términos de carismático, visionario, flexible, inclusivo y transformativo que apuesta al crecimiento personal de sus seguidores” (González y González, 2014, p. 402).

En conclusión, de los autores expuestos se puede señalar que actualmente los centros educativos plantean nuevos retos que sugieren estrategias que permitan consolidar o fortalecer el crecimiento de las organizaciones educativas, siendo éstas gestoras de líderes que en el campo educativo tanto directivos como docentes están en la tarea de asumir un liderazgo que de manera inevitable por su compromiso social y profesional, les compete y que su labor directa o indirecta influye positiva o negativamente en el rendimiento estudiantil.

## **1.2. La motivación**

Diversas teorías en torno al tema de la motivación han sido elaboradas con la intención de explicar el fenómeno, cuyo principio motivacional ha estado supeditado al instinto (teoría

biológica), a los motivos de logro, autorrealización, a las necesidades personales (teorías basadas en la personalidad) o al impulso y refuerzo (teorías conductuales); al propósito, a la expectativa (teorías cognitivas) o a la necesidad de estimulación (teorías emocionales); lo que significa abordar la temática desde una variedad de perspectivas que no pueden ser explicadas en pocos párrafos.

Sin embargo y considerando que la motivación constituye uno de los aspectos de gran relevancia en diversos aspectos de la vida del ser humano, como el educativo, privado y laboral; ésta es un elemento central que dirige a la persona al cumplimiento de metas y objetivos que se traza a lo largo de su existencia; por tanto el papel que juega tiende a aportar al cambio positivo y al desarrollo personal como profesional de las personas que en el ámbito educativo, al estudiante le significa la disposición para aprender lo que en el campo laboral constituye un incentivo para realizar el trabajo encomendado de manera óptima.

### **1.2.1. Definición.**

A decir de Vega (2012) la motivación está muy estrechamente relacionada a la conducta humana y está condicionada a la presencia de una necesidad tendiente a metas consideradas como importantes. Así el término se define como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas individuales u organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer necesidades propias o de la organización, por lo cual es un estado interno que induce a algo.” (p. 1).

En ella surgen una serie de combinaciones entre procesos fisiológicos, psicológicos e intelectuales y es aplicable a una serie de impulsos, deseos, anhelos, necesidades, donde los estímulos empujan a los individuos a actuar de determinada manera o bien la fuerza interna promueve a que se desempeñen de mejor manera o sienta la necesidad de hacer algo, siendo la satisfacción posterior al resultado que la motivación genere; por tanto motivar a alguien significa fomentar un entorno en el que se pueda realizar los objetivos trazados con energía y esfuerzo que el proceso requiere.

En concordancia con lo propuesta por Vega (2012), para García, Posada y Hernández (2012) “la motivación no sería nada más que el conjunto de actividades a cabo para lograr la satisfacción de nuestras necesidades; y este concepto se aplicaría tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo”; por tanto conocer las necesidades que tienen los miembros de un equipo significa evaluar el modo cómo se debería motivarlos siendo el desempeño laboral un indicador del grado de motivación que mantienen.

Pero a decir de Mocada (2014), muchas de las personas cometen el error al considerar que siendo un rasgo de la personalidad, unos la poseen y otras no; lo cierto es que los individuos poseen un rasgo motivador básico distinto. Así el término se define como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” Coulter (citado en Moncada, 2014, p. 5); por lo que es necesario que las organizaciones se enfoquen a construir las condiciones motivacionales necesarias para que el empleado se sienta identificado, fomente sentido de pertenencia y esté en las condiciones necesarias para dar cumplimiento a los objetivos trazados.

De los autores mencionados se deduce que el término motivación se define en una combinación de procesos físicos, intelectuales y psicológicos y es aplicable al campo de las necesidades, lo que para Vega (2012) significa satisfacer dichas necesidades en función de una serie de actividades encaminadas a determinar qué es lo que le motiva al individuo fomentando un clima laboral favorable para su realización plena.

Para ello se hace necesario que cada directivo se capacite en materia de formas de motivar a su personal, entendiendo que éste es un elemento clave para el rendimiento de los empleados quienes tienen que, a diario, enfrentar diferentes situaciones que le significan retos, responsabilidades asignadas y, por tanto, para efectivizarlas es perenne incentivos personales como profesionales.

### **1.3. Clima organizacional**

A decir de Chiavenato (2009) fue en la época de los 60 cuando se planteó por primera vez el término conjuntamente con el surgimiento del desarrollo organizacional de la era, cuyo término nace de la idea de que el individuo se desenvuelve en espacios complejos y dinámicos, en tanto dentro de un ambiente laboral se generan diversos comportamientos que afectan su entorno; por tanto muchos entendidos en el tema han dirigido sus esfuerzos en generar una buena convivencia alejada de una atmósfera laboral alejada de la desconfianza, el rumor, la incomunicación y autoritarismo.

Así en la actualidad ocupa un espacio importante constituido como un factor clave de éxito que involucra al público interno que se desempeñan en una organización, dando paso a fomentar un sentido de pertenencia contribuyendo así a generar mejores ambientes de trabajo, satisfacción laboral y, por ende, mayor productividad lo que en efecto le aporta ampliamente a cumplir sus metas y objetivos.

### 1.3.1. Definición.

El tema alrededor del concepto de clima organizacional, denominado también clima laboral, ambiente organizacional o laboral; ha sido motivo de variados intereses tanto entre los profesionales como del campo de las disciplinas, que en su conjunto reconocen la importancia de su estudio por la interacción que se ejerce entre sujeto-organización y entre sujeto-sujeto y que a partir de 1960 han surgido una serie de definiciones entorno al término. Así, por ejemplo, para Vargas (2014), su definición está supeditada a diversas percepciones donde ninguna puede ser excluida; por tanto, a su decir, es importante mencionar algunas:

- Francis Cornell (1881): Mezcla de interpretaciones o percepciones que las persona hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros.
- Litwin y Stringer (1968): Característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento.
- Tagiuri y Laitwin (1968): Calidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular.
- Schneider y Hall (1960): Conjunto de percepciones globales de las persona sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización.
- Forehand y Gilmer (1964): Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- Halpin y Crofts (1963): La opinión que el empleado se forma de la organización (p. 4-5).

Se entiende así que el clima organizacional se aplica al público interno, es decir; en el entorno laboral en el que éste se desenvuelve siendo el liderazgo uno de los factores clave al momento de evaluarlo, en tanto se necesita de un guía que le otorgue la energía suficiente a los demás para que éstos, a su vez, contribuyan a la cadena de actividades elaboradas y con ello se propendan a los resultados planteados.

A decir de Williams (2013) al hablar de Clima Organizacional “se hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las

relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros” (p. 15); cuyas facetas incluyen elementos como la confianza, autonomía, confianza, presión, cohesión, apoyo, justicia, reconocimiento e innovación determinándose así las cualidades o características de una empresa.

En la actualidad, el término es un reflejo de la vida interna de una organización tanto pública como privada, cuyo concepto cambia conforme se suscitan hechos organizacionales pero que facilita la comprensión de cómo se encuentra la situación interna; por lo que para Seisdedos, (1996) citado en García (2012) el clima organizacional viene a ser “el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización” (p. 6).

Pero independientemente de la variedad de definiciones “existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.” (Ramos, 2012, p. 13); por lo que el estilo de dirección al interior de una organización constituye un elemento clave en la percepción que se tiene sobre el clima, en tanto éste determinará si los empleados se encuentran dentro de un espacio abierto, participativo, incluyente; tomando como referencia su rendimiento laboral y, por ende, su grado de satisfacción que en efecto estarán determinados por estrategias que motiven al empleado a desempeñarse de manera óptima.

En conclusión, de los autores se puede inferir que si bien es cierto no existe un consenso claro sobre la definición de clima laboral, éste en efecto constituye un factor esencial para determinar o diagnosticar cómo se encuentra internamente una entidad, empresa u organización cuya percepción entorno a ella es individual y distinta pero que en efecto determina su comportamiento en dicha organización, señalándose así que el clima laboral varía de una entidad a otra.

Con ello se resalta el interés de que el ambiente en el que el empleado se desenvuelve sea el más óptimo, no solo porque esto permite mejorar el rendimiento en sus labores sino porque a diario mantiene contacto con otros y responsabilidades que en muchos de los casos les pueden ser adversos; por lo que un buen líder es también aquel quien se interesa por el ambiente en el que su personal laboral.

### **1.3.2. Clima organizacional y motivación.**

Entendiendo que en las sociedades de hoy los sistemas organizacionales van a la par de los procesos acelerados con los que constantemente se ven enfrentados, éstos constituyen un medio sobre el cual se busca soluciones a los problemas que se enfrentan; por lo que la calidad de vida laboral en la que trabaja el público interno está directamente relacionada a su entorno. Con ello, “los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto” (Segredo, 2012, p. 386).

Repercutiendo así el clima organizacional en las motivaciones y comportamientos del público interno de una organización, constituyendo además un factor esencial en el cumplimiento de las metas y objetivos de las entidades y una herramienta esencial en la toma de decisiones que realicen los directivos; por lo que para comprender el clima de una organización es necesario comprender el comportamiento de sus empleados ya sea observándolos, realizando encuestas o bien entrevistas directas; cuyos resultados permitirán diseñar y aplicar estrategias tendientes a generar un ambiente favorable.

De este modo se resalta la importancia de la satisfacción laboral, por lo que los directivos deben conocer las necesidades de sus empleados y crear los medios necesarios para satisfacerlas, siendo ésta la base primordial para fomentar su motivación; por lo que el clima organizacional enfatiza en la “cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los trabajadores de la organización, que influye en su comportamiento. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente laboral, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros” Chiavenato (citado en Castilla y Padilla, 2011, p. 8).

Así se destaca que sobre el interés que la organización y la de sus directivos tengan en función de su público interno de autorrealización plena o sometimiento a las reglas establecidas por la entidad sin la capacidad de ejercer autonomía, el tipo de clima puede ser bien autoritario o participativo donde sobre este último abarcará la motivación laboral que involucra sacar el mayor esfuerzo de sus empleados direccionando su conducta hacia un sentido de compromiso, de pertenencia siendo la motivación uno de los factores determinantes en el rendimiento laboral.

De los autores mencionados se concluye que el clima organizacional y la motivación tienen una estrecha relación, en tanto influyen significativamente en el comportamiento del público interno que realizará su trabajo en función del grado de estrategias motivacionales que los

directivos deseen implementar pero para ello es esencial que el directivo se capacite sobre los temas.

Esto mediará significativamente en el buen desempeño laboral interesándose por conocer sus necesidades individuales, potenciando sus habilidades, otorgándoles oportunidades de superación personal y profesional generando así mayor confianza y respeto mutuo y, por ende, un espacio favorable que le permitirá laborar de mejor manera y, por ende, al directivo optimizar su recurso humano.

### **1.3.3. El liderazgo como agente motivador en el ámbito educativo y su influencia en el rendimiento escolar**

El fracaso escolar constituye un problema social asociado a diversos factores relacionados a las características especiales de los educandos, a la estructura familiar disfuncional que conlleva otros problemas producto de situaciones de conflicto o bien la pobreza extrema y, por último, a las características inadecuadas del aula y su ambiente que inciden en la baja motivación para adquirir aprendizajes; por lo que sobre este último punto cuando los docentes no se interesan por conocer las necesidades de sus educandos pasando por alto si en realidad durante el proceso han existido avances en la adquisición de conocimientos esto contribuye a un bajo rendimiento escolar; sin embargo y a pesar de aquello el fracaso escolar es un tema que preocupa a la comunidad educativa por las consecuencias que acarrea en tanto un niño o adolescente que ha sido afectado, muchas veces conlleva problemas de conducta y de adaptación.

Si bien es cierto, la familia constituye un factor determinante en elevar la autoestima del alumnado, en el aula el docente “en su práctica pedagógica, tiene la responsabilidad de elevar el autoestima de el/la estudiante, para fortalecer su autoimagen, valorar el esfuerzo fortalecer el auto concepto positivo, para el logro de aprendizajes significativos.” (Hidalgo, 2012, p. 17) pero un maestro poco motivado usualmente no puede contribuir a adquirir dichos aprendizajes; por tanto es necesario buscar sus causas estructurales más profundas para aportar a una calidad educativa.

Se insiste así nuevamente en la necesidad de fomentar en los centros educativos un ambiente laboral positivo donde su público interno se sienta motivado y, por ende, éstos contribuyan a la mejora en el rendimiento estudiantil de los educandos en el uso de estrategias de estudio donde los docentes tomen en cuenta procesos motivacionales, que lleven al alumnado a plantearse expectativas e involucren metas pero también les direccionen a la participación activa en la búsqueda de nuevos conocimientos y fortalecimiento de los que ya tiene. Para

ello será importante que cuente con los recursos personales e institucionales necesarios, que el ambiente y tiempo sean los adecuados y que al momento de solicitar apoyo del docente tenga inmediata respuesta. Se comprueba así que:

Los alumnos de escuelas en las que los profesores apoyan más a sus alumnos y mantienen la moral alta tienen menos probabilidades de tener un bajo rendimiento, mientras que los alumnos cuyos profesores tienen bajas expectativas con ellos y se ausentan con más frecuencia tienen más probabilidades de tener un rendimiento bajo. (PISA, 2012, p. 6)

Se plantea así la necesidad de establecer políticas tendientes a romper el ciclo de la falta de compromiso y el rendimiento bajo cuyas acciones se dirigen a romperá las barreras del aprendizaje, fomentar un ambiente en el que se apoye a los estudiantes, ofertar medidas de apoyo, promover la participación activa de la comunidad educativa en general, motivar al alumnado a potencializar sus cualidades, ofertar programas a familias con bajos recursos económicos y reducir la desigualdad en el acceso a la educación.

Aquello implica con certeza, entre otras cosas, un nivel de liderazgo capaz de superar retos con estrategias claras tendientes a mejorar la calidad de la formación profesional con incentivos que motiven a los docentes , en tanto un líder siempre buscará “desarrollar el potencial de sus seguidores, de manera tal que puedan ir en busca de aquellas recompensas que son valoradas por ellos, y a su vez permitiendo que en ellos se produzca un proceso motivacional que trascienda la búsqueda de un fin individual y egoísta, de forma tal que el interés perseguido sea de carácter solidario y colectivo.” (Silva, Gandoy, Jara y Pacenza, 2015, p. 70) destacándose una vez mas el liderazgo transformacional cuyas dimensiones abarcan una influencia idealizada, una motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.

Se concluye así que el liderazgo como agente motivacional en el ámbito educativo tiene trascendencia, en tanto su práctica constante hacia el público interno de una institución educativa le aporta significativamente no sólo en formar docentes altamente motivados capaces de aportar con un alto rendimiento laboral sino que éstos lo reflejarán en el modo de enseñar, con herramientas tendientes a motivar, a la vez, al educando y, por ende, ayudándolo adquirir un aprendizaje significativo lo que se traduce en la reducción de un bajo rendimiento estudiantil del que se ha señalado el ambiente en el aula es uno de los factores que puede favorecer al alumno o bien llevarlo al fracaso escolar.

Así que para que el sistema educativo sea de calidad, se debe considerar no sólo factores tradicionales asociados al rendimiento estudiantil sino también a otros como las buenas

actuaciones de los docentes en su ámbito profesional y la efectiva gestión de los centros educativos que se traducen en un liderazgo capaz de desarrollar acciones tendientes hacia el logro de los objetivos de la organización a través de la motivación personal.

**CAPÍTULO II**  
**2. DISEÑO METODOLÓGICO**

## 2.1. Contexto



La presente investigación se desarrolló sobre la base de encuestas realizadas a directivos y docentes de la unidad educativa “Técnico Gualaceo”, del cantón Gualaceo; ubicado en la parte oriental de la provincia del Azuay en el valle de Santa Bárbara; a 35 kilómetros de la capital, cuya población es de 38.587 habitantes, siendo sus principales actividades la agricultura, la artesanía y el turismo.

El centro educativo que fue creado en el año de 1961, mediante acuerdo ministerial No., tiene sus inicios como centro de carrera corta donde nace la actual Unidad Educativa de Producción Colegio Técnico Industrial Gualaceo, siendo su director el Dr. Guido Vargas, donde la Ilustre Municipalidad presta sus instalaciones hasta 1979, año en la que se traslada al sector de El Calvario, sus actuales instalaciones.

La estructura de pensum académicos actualmente está bajo una perspectiva por competencias sobre todo en educación técnica, donde además mantiene una formación humanística ofertando especialidades en: Electromecánica, Automotriz, Electrónica de Consumo Instalaciones, Equipos y Máquinas Eléctricas Mecanizado y Construcciones Metálicas iniciando su formación en octavo, noveno y décimos años de educación básica.

## 2.2. Objetivos

### 2.2.1. General

Conocer las prácticas de liderazgo como agente motivador en directivos y docentes de la Unidad Educativa “Gualaceo” del cantón Gualaceo, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2016 – 2017 desde donde se han desprendido los siguientes objetivos específicos:

### **2.2.2. Específicos**

- Investigar referentes teóricos relacionados con liderazgo, motivación y clima institucional para el análisis e interpretación de la investigación de campo.
- Identificar y describir las prácticas de liderazgo como agente motivador a partir de los directivos, docentes e investigador; con el propósito de conocer qué experiencias fomentan un espacio para un mejor trabajo del centro educativo, y su impacto positivo en la mejora de aprendizajes de los estudiantes.
- Ofrecer pautas para diseñar una propuesta dirigida a fomentar prácticas de liderazgo presentes en la unidad educativa Técnico Gualaceo, donde el liderazgo se convierta en agente motivador a nivel institucional.

### **2.3. Participantes**

El estudio se llevó a cabo en la Unidad Educativa “Gualaceo”, cantón Gualaceo de la provincia del Azuay, con una muestra de 48 docentes y 5 directivos, distribuidos así: el 60% de los cargos directivos los ocupan las mujeres frente a un 40% los hombres, así mismo el 52% son mujeres docentes y el 48% son hombres. Estos resultados llevan a concluir que en ambos casos predomina la presencia del género femenino aunque no de forma marcada; sin embargo se deduce que se ha elevado el nivel de formación profesional de la mujer ecuatoriana y las instituciones como las empresas están bajo su administración.

Referente a los años de servicio, el 80% de los directivos tienen entre 15 y 25 años laborando en el centro educativo, el 20% de 5 a 10 años y ninguno de 1 a 5 años. En relación a los docentes, el 62% se ubica entre los 15 a 25 años de servicio y en un porcentaje del 38% se encuentran entre 1 a 10 años de trabajo. Así, los resultados llevan a concluir que el tiempo de servicio pesa mucho entre directivos y docentes, en tanto en ambos casos más de la mitad están en el centro educativo más de 10 años y que entre docentes, es muy reducido el número de personal que labora pocos años; lo que lleva a deducir que el centro educativo está conforme con su trabajo y no le interesa contratar permanentemente más profesionales, quizá jóvenes.

### **2.4. Diseño y métodos de investigación**

Un diseño de investigación viene a ser un plan que involucra el uso de estrategias que servirán para obtener respuestas, sobre la base de preguntas e hipótesis que son respondidas

conforme se desarrolló el proceso investigativo del que se obtuvo resultados mediante el uso de la encuesta, dirigida tanto a docentes como a directivos del centro educativo en estudio.

De este modo, en el presente trabajo se evidencia el siguiente tipo de investigación:

**Mixto:** cuantitativo-cualitativo porque se tiene que recurrir a los datos estadísticos en calidad de evidencias de la investigación, de manera que se logre interpretar con el soporte del marco teórico-científico y llegar así a determinar con precisión cuál es la realidad.

**Exploratoria:** con el que se pudo elaborar una descripción de la institución, los lugares donde trabajan los docentes, los laboratorios de computación que se utilizan y las herramientas que se usan para la enseñanza.

## 2.5. Métodos de investigación

**Método inductivo-deductivo:** dentro del proceso investigativo del presente trabajo la unión de los métodos permitió configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos que se lograron en el proceso investigativo; por lo que se usaron en el análisis de resultados y recolección de datos por medio de las encuestas.

**Método analítico-sintético:** facilitó descomponer el tema de liderazgo como agente motivador en todas sus partes y explicar la relación entre los elementos y, por ende, el todo; además permitió reconstruir las partes para alcanzar una visión más amplia de su unidad. Para ello se asoció juicios de valores, conceptos que permitieron conocer o comprender el trabajo de liderazgo en el ámbito educativo sustentado en el marco teórico.

**Método estadístico:** permitió organizar la información alcanzada aplicando el instrumento de la encuesta siguiendo una serie de preguntas estructuradas y se lo aplicó en la tabulación de datos obtenidos tras la recopilación de datos de las encuestas realizadas de las que se obtuvo información referente a identificar y describir las prácticas de liderazgo como agente motivador a partir de los directivos, docentes e investigador; con el propósito de reflexionar sobre su desempeño laboral.

## 2.6. Técnicas e instrumentos de investigación

**Observación:** se mantuvo contacto directo con los docentes y directivos, de manera que se verificó las necesidades de cada uno de ellos, de acuerdo al perfil profesional.

**Lectura:** con la finalidad de darle un sustento teórico a las ideas a plantearse y que se aplicó en la parte del marco teórico, con el aporte valioso de entendidos en liderazgo educativo, clima organizacional y motivación.

**Encuesta:** se aplicó a los docentes de bachillerato y a los directivos de la institución, con el fin de recoger información valiosa. De este modo se aplicaron dos cuestionarios tanto para docentes como para directivos, previamente validados por profesionales y del que constan datos informativos como el género y años de servicio en la institución e información general, con la finalidad de recabar información que permita conocer las prácticas de liderazgo cuyo propósito se dirigió a reflexionar sobre su desempeño laboral siguiendo la siguiente escala cuantitativa:

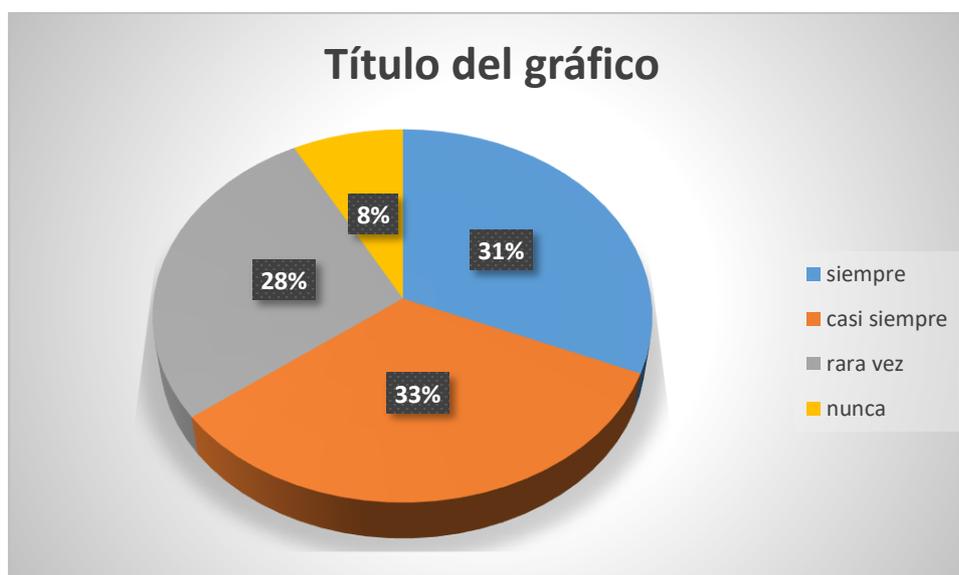
Tabla 2 Escala cuantitativa aplicada en la encuesta

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca

Fuente: Investigadora.  
Elaborado por: Guamán, D. (2017).

De esta forma, la tabulación de las encuestas se lo efectuó mediante el programa Excel 2017, donde se graficó los resultados mediante el siguiente formato:

Gráfico 1 (Formato gráficas de porcentajes)



Fuente: Investigadora.  
Elaborado por: Guamán, D. (2017).

## 2.7. Instrumento

**Cuestionario de encuestas:** facilitó obtener información valiosa referente a identificar y describir las prácticas de liderazgo como agente motivador a partir de los directivos, docentes e investigador; con el de reflexionar sobre su desempeño laboral.

El cuestionario aplicado constó de 18 preguntas para los directivos y 17 preguntas hacia los docentes.

## 2.8. Recursos

### Humano

- ✓ Tutora
- ✓ Investigadora

### Institucional

- ✓ Espacio físico para la realización de encuestas.

### Técnico y material

- ✓ Computadora, impresora y copiadora
- ✓ Internet
- ✓ Teléfono fijo y celular
- ✓ Programa informático Word, Power Point y Excel 2017.

## 2.9. Presupuesto

Tabla 3 Presupuesto utilizado

ACTIVIDAD	INVERSIÓN
Internet	USD 90
Llamadas telefónicas celular y fijo	USD 20
Copias blanco – negro/color	USD 20
Transporte	USD 20
<b>TOTAL</b>	<b>USD 150</b>

Fuente: Investigadora.  
Elaborado por: Guamán, D. (2017).

## 2.10. Procedimiento

**Selección de la institución**, la investigación se realizó en la Unidad Educativa Técnico Gualaceo, del cantón Gualaceo, provincia de Azuay.

**Consulta bibliográfica**, se realizó la búsqueda de información en las bibliotecas virtuales, con la finalidad de recolectar la información que permitió ir construyendo el marco teórico de la investigación, bajo los parámetros establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL.

**Solicitud de autorización**, se tramitó al rector de la institución, para que permita ingresar a la institución a realizar la investigación, compromiso que se firmó con el Señor Rector.

**Selección de la muestra de investigación**, de los docentes y directivos, de acuerdo a la realidad de la institución seleccionada.

**Análisis y discusión de resultados**, para conocer la realidad del centro educativo en función de determinar las prácticas de liderazgo como agente motivador a partir de los directivos, docentes e investigador; con el propósito de reflexionar sobre su desempeño laboral.

**Elaboración de conclusiones y recomendaciones**, el paso anterior sirvió de base para elaborar las conclusiones y recomendaciones que surgieron en torno al tema planteado en la tesis.

Para el trabajo de titulación, se tomó como referente las indicaciones que se señalaron a través del EVA, y en función a las normas APA, sexta edición.

## **CAPÍTULO III**

### **3. RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

Una vez se ha realizado la investigación de campo, a continuación se exponen los resultados en función de la encuesta llevada a 5 directivos y 48 docente de la Unidad Educativa “Gualaceo” con el objetivo de identificar y describir las prácticas de liderazgo como agente motivador a partir de los directivos, docentes e investigador; con el propósito de reflexionar sobre su desempeño laboral.

### 3.1. De la encuesta a directivos

Tabla 4 Resultados de la encuesta a directivos

Tabla 5 Dimensión 1. Capacitación

Ord	DECLARACIONES	Siempre		casi Siempre		Rara vez		Nunca		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%	F	%
1	¿Ha realizado seminarios, cursos, talleres sobre el nuevo modelo educativo en el país?	2	40	3	60	0	0	0	0	5	100%
2	¿Ha participado en los dos últimos años lectivos en cursos, seminarios, talleres y jornadas de gerencia educativa?	1	20	4	80	0	0	0	0	5	100%
3	¿Se ha capacitado en técnicas y estrategias sobre liderazgo para que mejore la calidad de la gestión educativa?	0	0	2	40	3	60	0	0	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Guamán, D. (2017).

Tabla 6 Dimensión 2. Comunicación

Ord	DECLARACIONES	Siempre		casi Siempre		Rara vez		Nunca		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%	F	%
4	¿Es excelente la relación entre las autoridades y docentes del plantel?	0	0	1	20	4	80	0	0	5	100%
5	¿Fija las directivas con la participación plena del personal de la institución?	1	20	3	60	1	20	0	0	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Guamán, D. 2017).

Tabla 7 Dimensión 3. Liderazgo

Ord	DECLARACIONES	Siempre		casi Siempre		Rara vez		Nunca		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%	F	%
6	¿Concentra todo el poder de las decisiones en su persona?	0	0	3	60	2	40	0	0	5	100%
7	¿Permite al personal docente que ejecute trabajos de manera libre, sin coacciones?	0	0	3	60	2	40	0	0	5	100%
8	¿Su gestión y liderazgo en el centro educativo promueve excelencia académica, trabajo en equipo y vivencia de los valores institucionales y personales?	1	20	3	60	1	20	0	0	5	100%
9	¿En la institución se establecen metas para el trabajo?	1	20	4	80	0	0	0	0	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Guamán, D. (2017).

Tabla 8 Dimensión 4. Motivación y clima organizacional

Ord	DECLARACIONES	Siempre		casi Siempre		Rara vez		Nunca		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%	F	%
10	¿Existe estimulación de los directivos hacia la cooperación y ayuda mutua entre personal de la institución?	3	60	2	40	0	0	0	0	5	100%
11	¿Los directivos actúan en función de los miembros de la institución?	0	0	2	40	3	60	0	0	5	100%
12	¿Se genera un clima institucional para que todos trabajen integrados y en armonía?	0	0	3	60	2	40	0	0	5	100%
13	¿El personal consulta a sus subordinados respecto a las	0	0	2	40	3	60	0	0	5	100%

Ord	DECLARACIONES	Siempre		casi Siempre		Rara vez		Nunca		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%	F	%
	acciones a tomar sobre situaciones educativas?										
14	¿Existe un clima laboral favorable para la autorrealización personal y profesional del público interno?	0	0	4	80	1	20	0	0	5	100%
15	¿El docente dispone de las condiciones físicas, materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?	2	40	3	60	0	0	0	0	5	100%
16	¿Los directivos confieren al personal la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de tareas?	1	20	2	40	2	40	0	0	5	100%
17	¿El directivo cuando evalúa las actividades escolares emite algunos comentarios cuando se lo solicitan?	0	0	2	40	3	60	0	0	5	100%
18	¿Estimula al personal directivo de manera individual para el logro de las actividades?	0	0	4	80	1	20	0	0	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos  
Elaboración: Guamán, D. (2017).

### 3.1.1. Análisis e interpretación de datos

Según los resultados de la encuesta aplicada a los directivos, en la tabla N. 8 se puede ver que el 60% de los investigados casi siempre ha realizado capacitaciones, talleres, seminarios sobre el nuevo modelo educativo y en relación a capacitación sobre jornadas de gerencia educativa el 80% casi siempre lo ha hecho; aunque en materia de capacitación sobre técnicas y estrategias de liderazgo para que mejore la calidad de la gestión educativa existe un 60% que rara vez lo ha hecho.

En función de conocer si es excelente la relación entre directivos y docentes, este grupo manifestó en un 80% tener mantener rara vez dicha relación. Esto lo confirma la pregunta

relacionada a si el directivo cuando evalúa las actividades escolares emite algunos comentarios cuando se lo solicitan, en tanto respondieron en un 60% que rara vez; por tanto es un punto desfavorable en la mejor del clima laboral entre el público interno ; en tanto según Segredo (2012) “los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto” (p. 386).

Respecto a si el directivo fija las directivas con la participación plena del personal que labora en la institución, si concentra todo el poder de las decisiones en su persona y permite al personal docente que ejecute trabajos de manera libre, sin coacciones; sobre esta parte los investigados contestaron que en un 60% casi siempre lo hacen, constituyendo así un punto a su favor.

Por otro lado, en relación a cómo es su gestión y liderazgo en el centro educativo, si éste promueve excelencia académica, trabajo en equipo y vivencia de los valores institucionales y personales y el establecimiento de metas para el trabajo, los investigados en un 70% manifestaron que casi siempre es positiva; además en un 60% considera que siempre existe estimulación de los directivos hacia la cooperación y ayuda mutua entre personal de la institución, lo que infiere que existe interés por promover un liderazgo educativo, es decir según Miranda y Freire (2014); “se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados” (p. 13).

Respecto a si los directivos actúan en función de los miembros de la institución, los resultados señalan que en un 60% rara vez los investigados lo hacen; por tanto sobre este punto se puede concluir que existen falencias a nivel de directivos sobre el grado de interés que le ponen al personal del plantel educativo, donde más de la mitad manifestaron no fijarse en cómo se sienten los docentes o qué es lo que éstos piensan a la hora de planificar actividades; lo que deja entrever que no siempre el maestro podría estar de acuerdo con las decisiones de sus superiores.

Ahora bien en función de conocer cómo es el clima institucional para que todos trabajen integrados y en armonía, aunque el 60% manifestó que casi siempre es favorable; existe un 40% que no lo ve así, lo que lleva a concluir que no existe claridad sobre el grado de interés que el directivo tiene para con su público interno, en este caso los docentes, ya que aunque la mayoría respondió favorablemente, existe un 40% que no cree que siempre o casi siempre se genere un clima institucional favorable de integración y armonía, lo que infiere la necesidad de fortalecer este punto; aunque en relación a si existe un clima laboral favorable para la

autorrealización personal y profesional del público interno manifestaron positivamente en un 80% que casi siempre lo es.

En relación al personal consultado respecto a las acciones a tomar sobre situaciones educativas, los resultados evidenciaron en un 60% que rara vez lo hacen; por tanto aún se mantiene un modelo tradicionalista con tendencia vertical en el proceso. Sobre este punto se puede concluir que existen falencias a nivel de directivos sobre el grado de interés que le ponen al personal del plantel educativo, donde más de la mitad manifestaron no fijarse en cómo se sienten los docentes o qué es lo que éstos piensan a la hora de planificar actividades; lo que deja entrever que no siempre el maestro podría estar de acuerdo con las decisiones de sus superiores.

Respecto al clima laboral en el que se desenvuelve el público interno del centro educativo en estudio, los resultados reflejaron en este punto que los directivos en general señalaron que existe un ambiente favorable que le permite al docente desarrollarse de manera personal y profesional en su espacio de trabajo; lo que evidencia en este caso un resultado favorable para el docente.

En relación a si el maestro dispone de las condiciones físicas, materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo en el aula, los investigados manifestaron en un 60% que casi siempre cuentan con dichos recursos, en tanto esto demuestra que no existen mayores problemas en relación a la calidad de la enseñanza que ofrece el plantel educativo a sus educandos.

Las respuestas en función de conocer si los directivos confieren al personal la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de tareas, señalaron en un alto porcentaje (60%) que siempre y casi siempre lo hacen por tanto su visión de liderazgo está relacionada a ser más participativa, incluyente en labores que le compete a su personal en el centro educativo.

Finalmente, sobre el grado de estimulación al personal directivo de manera individual para el logro de las actividades, los investigados manifestaron en un 80% que casi siempre lo hacen, Se infiere sobre este punto que existe un alto grado de interés por procurar que su personal sea estimulado de manera individual, por tanto, los esfuerzos se dirigen positivamente para proveerle de las herramientas necesarias para destacarse en sus tareas.

De este modo, se llega a la conclusión que de parte del directivo existe alto interés por estar constantemente actualizados sobre el nuevo modelo educativo y jornadas de gerencia educativa demostrando así su nivel de liderazgo educativo en el campo de la profesionalización personal.; sin embargo no están tan actualizados en materia de técnicas y estrategias de liderazgo lo que evidencia falencias en mantener un liderazgo tendiente a

desarrollar este tema; aunque es positivo el hecho de que en temas de interés institucional toman en cuenta la participación plena de su personal permitiéndole, además; ejecutar sus tareas de manera libre aunque es tendiente a concentrar el poder de las decisiones en su persona.

Esto infiere que el liderazgo que se mantiene entre directivos no es transaccional, es decir; un intercambio vertical de relaciones sino tendiente a ser transformacional aunque aún con altas falencias en tanto no se muestra carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático; aunque con ciertas falencias de comunicación lo que no da paso a que la participación de los docentes sea del todo abierta, es decir; que se les permita aportar en las decisiones importantes del plantel.

### 3.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 9 Resultados de las encuestas a docentes

Tabla 10 Dimensión 1. Comunicación

Ord	DECLARACIONES	Siempre		casi Siempre		Rara vez		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1	¿Es excelente la relación entre las autoridades y docentes del plantel?	5	12	18	45	15	48	2	5	40	100%
2	¿Existe una comunicación eficaz entre las autoridades y los docentes de la institución?	10	25	15	37	5	13	10	25	40	100%
3	¿La comunicación interna le proporciona información útil?	5	12	10	25	20	50	5	13	40	100%

Fuente: Encuesta a docentes.

Elaboración: Guamán, D. (2017).

Tabla 11 Dimensión 2 Liderazgo

Ord	DECLARACIONES	Siempre		casi Siempre		Rara vez		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
4	¿El rol del docente como líder se define como el involucramiento en la toma de decisiones, y la motivación hacia el empuje a la innovación educativa de sus pares y directivos?	20	50	20	50	0	0	0	0	40	100%
5	¿Se considera un maestro comprometido, que está dispuesto a aportar ideas y emprender dentro de la institución educativa?	15	37	19	48	6	15	0	0	40	100%
6	¿Considera que existe trabajo en equipo que le permita planificar y tomar decisiones en el cambio de una metodología de enseñanza más participativa?	7	17	8	20	22	55	3	8	40	100%
7	¿Se siente integrado en el centro educativo y entre sus compañeros?	21	52	10	25	4	10	5	13	40	100%

Ord	DECLARACIONES	Siempre		casi Siempre		Rara vez		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
8	¿Está usted en desacuerdo continuo con el rector del establecimiento?	14	35	10	25	10	25	6	15	40	100%
9	¿Se siente comprometido con las decisiones que toma el directivo del centro educativo?	16	40	12	30	12	30	0	0	40	100%
10	¿Considera que existe liderazgo y excelente gestión de parte de las autoridades de la institución?	18	45	12	30	10	25	0	0	40	100%
11	¿Existen actividades de integración con la comunidad educativa como convivencias, eventos deportivos o culturales?	10	25	4	10	16	40	10	25	40	100%
12	¿Su trabajo le ofrece retos (proyectos/actividades) y la oportunidad de seguir mejorando?	10	25	18	45	10	25	2	5	40	100%

Fuente: Encuesta a docentes.  
Elaboración: Guamán, D. (2017).

Tabla 12 Dimensión 3. Motivación y clima organizacional

Ord	DECLARACIONES	Siempre		casi Siempre		Rara vez		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
13	¿Existe un clima laboral favorable que ofrezca aprendizajes significativos en el centro educativo?	8	20	15	37	17	45	0	0	40	100%
14	¿Está satisfecho/a con su trabajo en la unidad educativa?	15	37	16	40	4	10	5	13	40	100%
15	¿Dispone de las condiciones físicas, materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?	5	12	10	25	25	63	0	0	40	100%
16	¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrolla nuevos métodos que promuevan mejorar el	11	27	20	50	9	23	0	0	40	100%

Ord	DECLARACIONES	Siempre		casi Siempre		Rara vez		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
	rendimiento académico del educando?										
17	¿Habitualmente los estudiantes toman parte en las discusiones o actividades que se realizan en clase?	16	40	15	37	9	23	0	0	40	100%

Fuente: Encuesta a docentes.  
Elaboración: Guamán, D. (2017).

### 3.2.1. Análisis e interpretación de datos

Según los resultados de la encuesta aplicada a los docentes, en la tabla N. 9 se puede ver que el 100% de los investigados siempre y casi siempre entiende que el rol del docente como líder se define como el involucramiento en la toma de decisiones. Esto conlleva a entender que es positivo que tengan claridad sobre cuál es su rol en el centro educativo, entendiendo su posición de entender que el liderazgo busca influir en otros, pero desde la perspectiva que García (2011) citado en Giraldo y Naranjo (2014), señala: generar entusiasmo y motivación en sus seguidores para alcanzar sus metas o bien lo que Villa (2015) manifiesta: contribuir al desarrollo personal y profesional.

Uno de los elementos clave del liderazgo es ser propositivo, así sobre este punto el 48% de los docentes se considera un maestro comprometido, que está dispuesto a aportar ideas y emprender dentro de la institución educativa y que lo ve como un alto valor a aplicar en el centro educativo en el que laboran, reafirmando lo que señala Mesías (2013) para quien el liderazgo educativo significa coadyuvar para que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformadora. Sin embargo, sería importante conocer por qué ese 15% de los encuestados no se sienten motivados para aportar ideas y emprender en el sitio en el que se desempeñan como maestros.

Sobre conocer si es excelente la relación entre las autoridades y docentes del plantel, y concordando con las respuestas de los directivos que en su mayoría manifestaron que rara vez lo es; los docentes señalaron en un 48% que rara vez existe; aunque en un 37% manifestaron que se da una comunicación eficaz entre directivos y maestros, y que la comunicación interna en un 50% rara vez lo considera útil; por tanto estos resultados concluyen que se da una influencia negativa en su desempeño laboral, en tanto la

comunicación es uno de los elementos esenciales para generar un clima organizacional positivo entre el personal que labora, y que en este grupo no es tan favorable.

Por otro lado, el 55% *rara vez* considera que existe trabajo en equipo que le permita planificar y tomar decisiones en el cambio de una metodología de enseñanza más participativa, y que en un 52% siempre se siente integrado en el centro educativo y entre sus compañeros; aunque en relación a si está en desacuerdo continuo con el rector del establecimiento respondieron en un 40% que siempre; aunque siempre y casi siempre en un 60% se sienten comprometidos con las decisiones que toma el directivo del centro educativo.

En relación a si considera que existe liderazgo y excelente gestión de parte de las autoridades de la institución, el 45% siempre lo ve así. De este modo, y entendiendo que los encuestados tienen claro qué es el liderazgo y la posición que éste asume para con los demás, es positivo que más de la mitad perciba un liderazgo educativo positivo de parte de las autoridades del plantel educativo donde tanto Villa (2015) como Navarro (2015) coinciden en la necesidad de orientar un liderazgo en función del bienestar común, en el desarrollo personal y social de los seguidores, en una interacción constante de contribuir a cumplir metas y proyectos en común.

Existen falencias en relación a las actividades de integración con la comunidad educativa como convivencias, eventos deportivos o culturales, donde el 40% *rara vez* considera que se realizan dichas actividades. Así sobre este punto se puede concluir que la gran mayoría no considera que los directivos y autoridad del plantel se interesen por favorecer un clima laboral donde se incluyan actividades de integración, y con ello fomentar un ambiente interno favorable entre quienes trabajan en el centro educativo.

Sobre conocer si su trabajo le ofrece retos (proyectos/actividades) y la oportunidad de seguir mejorando, el 45% considera que casi siempre. Los resultados son favorables en este punto, en tanto más de la mitad considera se siente motivado a ejecutar trabajos que le signifiquen retos y la posibilidad de crecer profesionalmente lo que significa un elemento esencial positivo para generar un buen clima laboral al ser más eficaz como lo señala García (2012).

En relación a un clima laboral favorable que ofrezca aprendizajes significativos en el centro educativo, el 57% siempre y casi siempre piensa que es positivo; lo que para Albañil (2015) “es indispensable mirar el clima laboral como el factor estratégico en el logro de las metas trazadas a nivel institucional (...) que influye ostensiblemente en su comportamiento, así como en los logros institucionales” (p. 17).

La pregunta que señala sobre si está satisfecho/a con su trabajo en la unidad educativa, 40% considera que siempre lo está. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados

considera que ha puesto empeño por aportar en la calidad educativa del plantel porque se sienten motivados.

Contrario a cómo lo manifestaron los directivos sobre si el docente dispone de las condiciones físicas, materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo, el 63% rara vez de los maestros señalaron que es así. Claramente se infiere la necesidad que las autoridades del plantel educativo tomen en cuenta que los recursos con los que dispone el docente son esencial para proveer una enseñanza-aprendizaje de calidad; por lo que más de la mitad no se siente conforme con el espacio físico y los recursos con los que cuenta para ejecutar su labor.

Finalmente es favorable que más del 60% en el proceso de enseñanza-aprendizaje el docente desarrolle nuevos métodos que promuevan mejorar el rendimiento académico del educando y que habitualmente los estudiantes tomen parte en las discusiones o actividades que se realizan en clase. Así se infiere que el docente se ha interesado por ejecutar un proceso de enseñanza-aprendizaje participativo, lo que señala que la mayoría está motivada a aportar en la calidad educativa del centro en el que laboran.

De lo expuesto se concluye que entendiendo que el liderazgo educativo contiene características propias de un líder tendiente a hacer partícipe a los seguidores en toma de decisiones, así como el interés de motivarlos constantemente y, además, favorecer un clima laboral favorable para la realización de actividades conforme los fines de la entidad con un proceso comunicativo eficaz; al respecto el docente se siente motivado en su trabajo, aunque no se siente integrado a nivel de pares porque no se han ejecutado constantemente actividades que propendan a la integración entre el personal; así mismo el nivel de comunicación no es tan favorable entre su público interno.

Con lo expuesto, tras el proceso investigativo se han evidenciado en la Unidad Educativa “Gualaceo” los siguientes problemas:

Tabla 13 Problemas evidenciados

<b>Problemas observados</b>	<b>Causa</b>	<b>Efectos</b>
Problema 1: El directivo concentra el poder en toma de decisiones importantes para el plantel educativo	No han realizado capacitaciones en materia de liderazgo	Baja participación del docente en toma de decisiones importantes para el plantel
Problema 2: no existe un nivel de comunicación favorable entre directivos y docentes	Los directivos desconocen la importancia del uso de la comunicación para favorecer los procesos	Los docentes no mantienen una buena relación, la comunicación interna no es eficaz ni útil para ellos.
Problema 3: existen falencias sobre el clima laboral en el que se desenvuelven los docentes.	Los directivos desconocen la importancia de un clima laboral que a nivel interno favorezca la ejecución de la tarea con eficacia.	Los docentes no se sienten comprometidos entre pares para ejecutar programas y proyectos educativos.

Fuente: Encuesta directa.  
 Elaboración: Guamán, D. (2017).

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación sobre liderazgo como agente motivador en directivos y docentes de la Unidad Educativa Gualaceo, cantón Gualaceo, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2016 – 2017 permite llegar a las siguientes conclusiones:

Se analizó que en la Unidad Educativa Gualaceo aunque los directivos están altamente capacitados en materia del nuevo modelo educativo y sobre jornadas de gerencia educativa; se evidenció que existen necesidades de capacitación en el tema de liderazgo y formas de mejorar el clima laboral en el público interno de la institución; así como fomentar maneras de motivación entre docentes, en tanto no son partícipes de actividades de integración.

En relación a conocer qué prácticas de liderazgo como agente motivador promueven y practican los directivos, docentes e investigador; con el propósito de reflexionar sobre su desempeño laboral; se concluye que los docentes tienen claro cuál es el rol del liderazgo entendiéndolo como se define como el involucramiento en la toma de decisiones, y la motivación hacia el empuje a la innovación educativa de sus pares y directivos donde manifestaron estar comprometidos con su trabajo.

Se concluye, además, que el tipo de liderazgo que el directivo mantiene si bien es cierto no es transformacional, es decir; que tiende a promover el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos; éste tiene ciertas características de liderazgo transaccional; en tanto aunque promueve la participación de los docentes en temas de interés de la institución en la práctica aún concentra ciertas prácticas de poder en su persona.

En relación al grado de comunicación que mantienen con los docentes, se concluye que existen falencias a la hora de relacionarse con ellos o bien emitir comentarios cuando los maestros se los pide cuando evalúan las actividades escolares. Además existen falencias a nivel de directivos sobre el grado de interés que le ponen al personal del plantel educativo, aunque haya señalado que estimula al personal directivo de manera individual para el logro de las actividades. Así mismo lo manifestaron los docentes para quienes no existe un nivel de comunicación eficaz ni la comunicación interna es útil.

En función del grado de motivación que mantienen los docentes en el centro educativo, se concluye que entre pares éste no es positivo, aunque en relación a los directivos, considera que su gestión y liderazgo ha sido positivo, por tanto el centro educativo le ofrece retos

(proyectos/actividades) y la oportunidad de seguir mejorando añadiéndose al hecho de que se siente satisfecho con su trabajo en el plantel educativo.

Lo expuesto hasta ahora ofrece pautas para diseñar una propuesta dirigida a fomentar prácticas de liderazgo presentes en la unidad educativa Técnico Gualaceo con un mayor nivel de liderazgo a nivel de directivos, en tanto es insuficiente la práctica de liderazgo participativo por la parte administrativa y el desconocimiento tanto de la dirección como del personal docente en cuanto a elaboración de instrumentos de gestión educativa. Además el trabajo investigativo sirve como referente para elevar el nivel de comunicación interna entre su público interno y un clima laboral que favorezca el correcto desenvolvimiento de actividades de parte de los maestros; y continuar con actividades que permitan a los docentes fortalecer su grado de motivación ofreciéndoles retos en su trabajo.

## RECOMENDACIONES

En función de los problemas evidenciados y las conclusiones mencionadas se recomienda que tanto directivos como docentes se capaciten en temas de liderazgo con la realización de talleres teórico-prácticos que les abran el camino para emprender de mejor manera su capacidad de líderes entre pares y superiores para fortalecer procedimientos más efectivos de integración en su público interno con la participación activa en toma de decisiones importantes para la institución de quienes conforman el plantel.

El grado de comunicación que se mantiene entre directivos y docentes no es tan favorable, en tanto se sugiere sobre este punto que los directivos y docentes se capaciten en el tema con talleres lúdico-creativos y de integración, con la finalidad de aportar con ideas para fomentar la integración entre su público interno; además de que se cree un departamento de Comunicación organizacional con personal capacitado para viabilizar la comunicación interna.

En función del grado de motivación que mantienen los docentes en el centro educativo, se sugiere que se ejecuten con mayor regularidad actividades lúdicas que no interfieran las labores educativas como campeonatos internos. Además de que el directivo continúe con actividades que promuevan el incentivo personal y que al docente le siga aportando retos a nivel personal y profesional involucrándolos más en proyectos para el centro educativo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL se sugiere ofrecer a sus estudiantes constantes actividades de capacitación en materia de liderazgo con ejemplos prácticos a resolver y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente con pasantías de un año en entidades que les permitan aplicar sus conocimientos en materia de gerencia y liderazgo educacional, con el acompañamiento de un tutor que le oriente a manejar de mejor manera dichos conocimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López
- Albújar de Piura. (Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura, Piura.
- Álvarez, L. (2012). Escala de motivación adolescente (EM1) basada en el Modelo Motivacional de McClelland. Revista Tesis Psicológica, 7, 128-143.
- Baño, Darío., Villacrés, E., Arboleda, L. y García, T. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo – Ecuador. Revista Industrial Data, 19. 2, 59-68.
- Barca, A., Almeida, L., Porto, A., Peralbo, M. y Brenlla, (2012). Anales de psicología, 28. 3, 848-859.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual d sus posibilidades y limitaciones. Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9. 2, 601-607.
- Boneto, V. y Calderón, L. (2014). La importancia de atender a la motivación en el aula. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/La%20importancia%20de%20atender%20a%20la%20motivaci%C3%B3n%20en%20el%20aula%20\(1\).htm](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/La%20importancia%20de%20atender%20a%20la%20motivaci%C3%B3n%20en%20el%20aula%20(1).htm)
- Chiavenato, D. (1999). Administración de recursos humanos. Sao Paulo, Brasil. Editorial Mc Graw Hill
- Cruz, E. (2015). Motivación, autoeficacia, estilo atribucional y rendimiento escolar de estudiantes de bachillerato. Revista Redle, 17. 3, 1-15.
- Freire, S. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico, Lima, Perú: Editorial (GRADE).
- González, O. (2014). Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. Revista Multiciencias, 14.4, 401 – 409.
- Hidalgo, O. (2012). Factores escolares y extra-escolares que inciden en el fracaso escolar de los/las estudiantes de la “Unidad educativa experimental Manuela Cañizares” de la ciudad de QUITO. Año lectivo 2010-2011. (Tesis de Postgrado en diseño y gestión de proyectos socioeducativos). Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Ineval (2016). Resultados educativos, retos hacia la excelencia. Quito, Ecuador: Editorial Ineval.
- Maquiló, J. y Hernández, F. (2011). Influencia de la motivación en el rendimiento académico de los estudiantes de formación profesional. Murcia, España: Editorial REIFOP.

- OCDE (2016). Estudiantes de bajo rendimiento: por qué se quedan atrás y cómo ayudarles a tener éxito. OCDE Publishing, Paris, <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-2012-Estudiantes-de-bajorendimiento.pdf>.
- Péter, S. (2012). El clima creativo como medio para promover la creatividad en el aula. *Revista Electronic Journal of Researchn Educational Psychology*, 10.28, 1011-1034.
- Reoyo, N. (2013). Auto-eficacia docente en Educación Secundaria Obligatoria: perspectivas de alumnos, profesores y futuros profesores. (Tesis doctoral), Valladolid.
- Reyes C. (2012). La gerencia educativa y su incidencia en el clima laboral. (Tesis de Licenciatura en Educación). Universidad Técnica Equinoccial UTE, Manabí.
- Rodríguez, M. (2014). El empoderamiento en el trabajo en equipo empresarial. (Diplomado en Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Sandoval, J. (2013). Empoderamiento individual y grupal desde el desarrollo humano, una mirada en la escuela. (Tesis de Maestría en Desarrollo Humano). Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.
- Silva, K. (2011). El Rol del docente en el Clima Institucional y en los aprendizajes en el Colegio Sara Serrano de Maridueña del cantón Huaquillas de la Provincia de El Oro en el periodo lectivo 2010 -2011 (Tesis de Maestría en Gerencia Educativa), Quito.
- Torres, O. (2017). Indicadores de la Educación en el Ecuador. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4. 1, 61-69.
- Unesco (2016). Laboratorio Latinoamericano de evaluación de la calidad de la educación. , Santiago, Chile: Editorial Ce SPA.
- Vázquez, M. (2007). La gestión educativa en acción. Quito, Ecuador. Editorial Don Bosco.
- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Revista Liderazgo Pedagógico*. 361, 1-6.

## ANEXOS



## Anexo 1 Encuesta dirigida a Directivos

Se solicita cordialmente dar respuesta a la siguiente encuesta, la misma que pretende obtener información acerca del liderazgo como agente motivador en directivos y docentes de la unidad educativa “Técnico Gualaceo”.

Marque con una equis (X) el casillero que corresponda a la columna del número que refleje mejor su criterio, tomando en cuenta LA SIGUIENTE tabla de valoración:

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca

### OBJETIVO:

- Identificar y describir las prácticas de liderazgo como agente motivador a partir de los directivos, docentes e investigador; con el propósito de reflexionar sobre su desempeño laboral.

Datos informativos:

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )

Años de servicio en la institución: \_\_\_\_\_

Nº	ASPECTO	Escala Cualitativa	S	CS	RV	N
		Escala Cuantitativa	4	3	2	1
1	¿Ha realizado seminarios, cursos, talleres sobre el nuevo modelo educativo en el país?					
2	¿Ha participado en los dos últimos años lectivos en cursos, seminarios, talleres y jornadas de gerencia educativa?					
3	¿Se ha capacitado en técnicas y estrategias sobre liderazgo para que mejore la calidad de la gestión educativa?					
4	¿Es excelente la relación entre las autoridades y docentes del plantel?					
5	¿Fija las directivas con la participación plena del personal de la institución?					
6	¿Concentra todo el poder de las decisiones en su persona?					

7	¿Permite al personal docente que ejecute trabajos de manera libre, sin coacciones?				
8	¿Su gestión y liderazgo del centro educativo promueve excelencia académica, trabajo en equipo y vivencia de los valores institucionales y personales?				
9	¿En la institución se establecen metas para el trabajo?				
10	¿Existe estimulación de los directivos hacia la cooperación y ayuda mutua entre personal de la institución?				
11	¿Los directivos actúan en función de los miembros de la institución?				
12	¿Se genera un clima institucional para que todos trabajen integrados y en armonía?				
13	¿El personal consulta a sus subordinados respecto a las acciones a tomar sobre situaciones educativas?				
14	¿Existe un clima laboral favorable para la autorrealización personal y profesional del público interno?				
15	¿El docente dispone de las condiciones físicas, materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?				
16	¿Los directivos confieren al personal la responsabilidad de organizarse en relación a la realización de tareas?				
17	¿El directivo cuando evalúa las actividades escolares emite algunos comentarios cuando se lo solicitan?				
18	¿Estimula al personal directivo de manera individual para el logro de las actividades?				

**Gracias por su colaboración.**

## Anexo 2 Encuesta dirigida a Docentes



Se solicita cordialmente dar respuesta a la siguiente encuesta, la misma que pretende obtener información acerca del liderazgo como agente motivador en directivos y docentes de la unidad educativa “Técnico Gualaceo”.

Marque con una equis (X) el casillero que corresponda a la columna del número que refleje mejor su criterio, tomando en cuenta LA SIGUIENTE tabla de valoración:

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca

### OBJETIVO:

- Identificar y describir las prácticas de liderazgo como agente motivador a partir de los directivos, docentes e investigador; con el propósito de reflexionar sobre su desempeño laboral.

Datos informativos:

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )

Años de servicio en la institución: \_\_\_\_\_

N°	ASPECTO	Escala Cualitativa	S	CS	RV	N
		Escala Cuantitativa	4	3	2	1
1	¿El rol del docente como líder se define como el involucramiento en la toma de decisiones, y la motivación hacia el empuje a la innovación educativa de sus pares y directivos?					
2	¿Se considera un maestro comprometido, que está dispuesto a aportar ideas y emprender dentro de la institución educativa?					
3	¿Es excelente la relación entre las autoridades y docentes del plantel?					
4	¿Existe una comunicación eficaz entre las autoridades y los docentes de la institución?					
6	¿La comunicación interna le proporciona información útil?					

5	¿Considera que existe trabajo en equipo que le permita planificar y tomar decisiones en el cambio de una metodología de enseñanza más participativa?				
6	¿Se siente integrado en el centro educativo y entre sus compañeros?				
7	¿Está usted en desacuerdo continuo con el rector del establecimiento?				
8	¿Se siente comprometido con las decisiones que toma el directivo del centro educativo?				
9	¿Considera que existe liderazgo y excelente gestión de parte de las autoridades de la institución?				
10	¿Existen actividades de integración con la comunidad educativa como convivencias, eventos deportivos o culturales?				
11	¿Su trabajo le ofrece retos (proyectos/actividades) y la oportunidad de seguir mejorando?				
12	¿Existe un clima laboral favorable que ofrezca aprendizajes significativos en el centro educativo?				
13	¿Está satisfecho/a con su trabajo en la unidad educativa?				
14	¿Dispone de las condiciones físicas, materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?				
15	¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrolla nuevos métodos que promuevan mejorar el rendimiento académico del educando?				
16	¿Habitualmente los estudiantes toman parte en las discusiones o actividades que se realizan en clase?				
17	¿El rendimiento académico de los estudiantes está acorde a las expectativas del directivo del plantel, docentes y padres de familia?				

**Gracias por su colaboración.**