



—
Estilos de liderazgo y
**motivación laboral
de los docentes**

Leadership styles and
**work motivation of
teachers**



Belén Veliz Yelise Lizbel

Universidad Nacional Mayor de San Marcos,
Lima, Perú

Doris Elida Fuster-Guillén

Universidad Nacional Mayor de San Marcos,
Lima, Perú

Julia Teves Quispe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos,
Lima, Perú.

Patricia Edith Guillén Aparicio

Universidad de San Martín de Porres, Lima,
Perú.

Fecha de recepción: 19-12-19

Fecha de aceptación: 20-04-20

Fecha de publicación: 30-04-20



Resumen

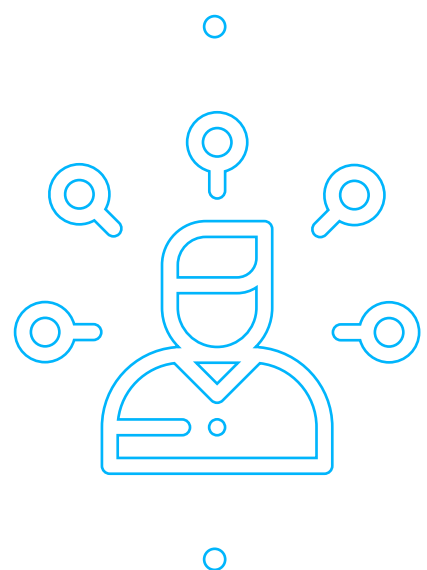
Esta investigación tuvo como objetivo determinar el estilo predominante relacionado a la motivación laboral según los docentes de la Red 4 de la UGEL 06 del distrito de Ate. Este estudio se desarrolló bajo el paradigma positivista de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental correlacional transversal. La muestra estuvo conformada por 132 docentes de las instituciones educativas de la Red 4. Se utilizó el cuestionario como instrumento con una confiabilidad de 0,8. Los resultados demostraron que el estilo predominante relacionado a la motivación laboral de los docentes de la Red 4 es el participativo, con un indicador del 39%. De igual forma, la asociación entre ambas variables es positiva y baja, pero significativa.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, motivación laboral.

Abstract

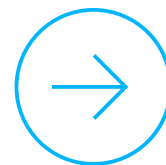
This research aimed to determine the predominant style related to work motivation according to teachers of Network 4 of sixth UGEL of Ate district, 2014. This study was developed with the positivist paradigm of quantitative approach, with a non-experimental correlational design. The sample consisted of 132 teachers from the educational institutions of Network 4. The questionnaire was used as an instrument with a reliability of 0.8. The results showed that the predominant style related to the work motivation of teachers in Network 4 is participatory, with an indicator of 39%. Similarly, the association between both variables is positive and low, but significant.

Keywords: Leadership, leadership styles, work motivation



01

Introducción



Las instituciones educativas peruanas necesitan modernización, decisión y voluntad para el cambio, para el desarrollo individual y social del docente. Es por ello que, es urgente la necesidad de realizar grandes esfuerzos para enfrentar los desafíos en el campo laboral. El comportamiento docente es una tarea sumamente delicada y compleja a la vez, que implica una serie de condiciones físicas, sociales y psicológicas, culturales, incluso económicas y políticas del sujeto para que la interacción en el aula sea relevante y eficaz (Ortiz, 2015). La motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano que constantemente incita a la persona a actuar y superarse en el trabajo. El estar constantemente vigente y competitivo permite superar los enormes desafíos de la educación. Bolarin, Porto, Martínez, Méndez (2015) La motivación te da seguridad y conduce a la confianza en la capacidad de superar las dificultades en el proceso educativo

Se puede señalar que la desmotivación depende de muchos factores que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, la falta de incentivos, insatisfacción, conflictos individuales, grupales y organizacionales, resistencia al cambio, estrés laboral, ansiedad, depresión, estados de agotamiento, disminución de la autoestima, sentimientos de desesperanza y; en el peor de los casos, la pérdida de la confianza en sí mismo. Como afirma Mingote, Pino, Sánchez y Gutiérrez (2011) la desmotivación disminuyen su rendimiento, capacidad de concentración y eficacia. Si bien existen múltiples causas que explican la desmotivación de un maestro desde esta perspectiva el rol del director en el trabajo es prioritario en la motivación de los docentes.

A nivel nacional, Flores (2011) refirió que en el Perú la realidad educativa es dramática porque está atravesada por varias crisis simultáneas, estructurales e irresueltas: económica, social, cultural y moralmente. A pesar de los avances reconocidos en el “Informe 2016 sobre el progreso educativo en el Perú”, elaborado por el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), los adelantos educativos siguen siendo muy modestos y son todavía incapaces de transformar la sociedad peruana.

En las instituciones educativas de la Red 4 de Ate Vitarte, en los últimos cinco años, se viene presentando una preocupación constante de los docentes por la motivación en el ámbito laboral., ya que se le atribuye este problema al ambiente, al comportamiento, a la personalidad, a las metas, a la falta de comunicación entre el director y el personal; provocando así la formación de grupos, el egoísmo, falta de compromiso con su trabajo y discusiones. Para que una institución pueda alcanzar los objetivos planteados se hace necesario que sus docentes estén y se sientan motivados. Es decir, que se sientan a gusto e incentivados al realizar sus actividades rutinarias. Invertir en la motivación de los docentes se ha convertido en una tendencia de crecimiento para las instituciones educativas. Vista la realidad en la que se encuentran las instituciones educativas, al no tener una motivación laboral idónea, se requiere revisar las investigaciones que permitieron contrastar las teorías y variables trabajadas.

Furguerle & Vitorá (2016) en la investigación afirman que el directivo no desarrolla plenamente las características de liderazgo, comunicación, motivación o apertura al cambio. Bolívar (2010) refiere que el líder está centrado a la actividad a las tareas más no a la función distributiva, integradora la que necesita para que los docentes estén motivados. Para el docente esté motivado y comprometido con la institución es necesario que el líder acompañe en la atención de las necesidades. La tarea del líder que supervise y acompañe debe apoyar a los maestros de las escuelas a adquirir competencias y capacidades como también desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones Rodríguez (2011). Tomando en cuenta los trabajos previos y sus aportes, resulta necesario profundizar en las definiciones de las variables de la investigación.

Investigación de la Universidad de Iowa

Chiavenato (2014) señaló que en la década de

1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo: *El liderazgo autocrático* cuyas características son: fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide e informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo. Se refiere el estilo autocrático, establece normas claras para el trabajo a desarrollar, distribuye asignaciones para garantizar el éxito, reconoce el trabajo bien realizado y se presenta con fuerza de carácter (González y González, 2012). El liderazgo liberal (Laissez-Faire) El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo. En consecuencia, el grupo demostró mediocridad, individualismo, las tareas se desarrollaban con mucha carencia, el respeto al líder era mínimo, "*Liderazgo laissez-faire*" como factor que conducen a resultados negativos en las instituciones educativas (Araneda

Neumann, Pedraja, Rodríguez, 2016). *El liderazgo democrático* se caracteriza por esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas. Se refiere el liderazgo democrático al grupo demostró vínculos de amistad cordialidad, responsabilidad, compromiso personal, satisfacción y buena comunicación con el líder. Escandon y Hurtado (2016) refiere que el líder democrático pone mayor énfasis en el desempeño y desenvolvimiento de las personas.

A partir del experimento, se difundió el liderazgo democrático que fomenta la participación del empleado, justo, no autoritario, la preocupación por el trabajador pero en la práctica se utiliza los tres procesos del liderazgo: Hacer cumplir órdenes pero también consulta a sus subordinados y sugiere realizar tareas. Por lo

tanto, lo importante es saber cuándo aplicar el proceso del liderazgo. Asimismo, esta teoría explica las formas de comportamiento.

Investigación de la Universidad de Michigan

Esta investigación incide en el comportamiento del líder enfocado a las relaciones humanas y en los resultados en el trabajo. Por ello, Chiavenato (2014) mencionó que en la década de 1940, investigadores de la Universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo: Liderazgo centrado en el empleado, el cual se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo; y liderazgo centrado en la producción, que se concentra en los resultados del trabajo.

Los supervisores que se concentraban en los empleados hacían hincapié en las relaciones con los subordinados y en el bienestar de éstos. Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo. En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción. Estos dos puntos se pueden visualizar como una escala con los supervisores preocupados por sus subordinados en un extremo y los preocupados por la producción en el otro. Se han utilizado términos genéricos - como supervisores orientados a las relaciones humanas u orientadas a las tareas - con frecuencia para identificar estas variantes del comportamiento de los líderes. Este estudio se resume en el liderazgo centrado en el empleado; es decir, las relaciones humanas y en la producción orientadas a las tareas para identificar el comportamiento de los líderes.

Teoría de la contingencia del liderazgo Fiedler Fred

Sobre esta teoría de la contingencia, Chiavenato (2014,) citó a Fiedler Fred por su propuesta de combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficacia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basó en tres variables: relaciones entre el líder y los miembros (buenos o malos), por la manera en que los miembros apoyan al líder; estructura de la tarea (mucha o poca), por la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones; poder de posición del líder (alta o baja), por la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea. El liderazgo orientado a las relaciones es más eficaz en situaciones moderadamente favorables; cuando el líder tiene un poder razonable, las tareas son un tanto ambiguas y las relaciones son buenas. En este caso, el líder puede crear un ambiente positivo en el grupo y mejorar las relaciones, aclarar la estructura de la tarea y definir el poder de su posición.

Para aplicar la teoría de las contingencias de Fiedler se requieren dos aspectos: en primer término; el líder debe saber cuál es su estilo, ya sea orientado hacia la tarea o hacia las relaciones. En segundo lugar; el líder debe ser capaz de diagnosticar la situación y determinar si las relaciones con sus subalternos, la estructura de la tarea y el poder de su posición son favorables o desfavorables. Cuando el líder adecúa su estilo de liderazgo a la situación puede aumentar la eficiencia y la eficacia del grupo. Se infiere sobre esta teoría también al comportamiento del líder encaminado según su estilo hacia la tarea es decir a la comprensión

de los objetivos o hacia las relaciones es decir a la forma de apoyo al líder.

Teorías del liderazgo por etapas de House

Otras teorías de la situación y la contingencia del liderazgo fueron desarrolladas por Robert House. Por ello, Chiavenato (2014) citó a House por la teoría del camino y la meta o llamada teoría dirigida a los objetivos. Trató de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas.

La teoría del camino y la meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Según esta teoría; las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos: la medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas) y las preferencias de la persona por esos resultados (valencias). Ganga y Navarrete (2013) refieren que los líderes identificados en esta teoría serán eficaces según la tarea asignada y la naturaleza de la misma, el ambiente de trabajo y las características y aptitudes de los subordinados.

La teoría asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas. Como consecuencia de estos supuestos, los subalternos estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder en la medida en que la conducta de éste influya en las expectativas (medios para llegar a la meta) y las valencias (importancia de la meta). Las investigaciones revelan que los líderes son eficaces cuando procuran que las recompensas estén al alcance de los subalternos y que dependan de que éstos

alcancen metas específicas.

Gran parte del trabajo del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr los objetivos. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino a seguir. Asimismo, en este enfoque Chiavenato (2014,) citó a House y Dessler por la propuesta de cuatro tipos específicos de liderazgo:

Liderazgo directivo. Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Se parece a la estructuración de tareas antes mencionada. El liderazgo directivo tiene un fuerte efecto en los subordinados, cuando la tarea es ambigua el efecto en los subordinados es esclarecer los caminos para alcanzar las metas y obtener las recompensas.

Liderazgo solidario. El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales.

Liderazgo orientado a los resultados. El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a los resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.

Liderazgo participativo. Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados. En las tareas repetitivas,

los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía. Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias situaciones.

El enfoque dirigido a las metas es más flexible que el modelo de las contingencias. Además de los cuatro tipos de liderazgo, existen dos categorías de variables contingentes: las características de los subordinados y las del ambiente de trabajo, que influyen en la satisfacción de los empleados, la aceptación del líder y la motivación para desempeñar la tarea.

Esta teoría señala a la situación como principal modelo que define al líder. Es decir, el líder adopta el estilo más adecuado a cada situación considerando la importancia de cada resultado. Asimismo, el líder directivo adopta el estilo de liderazgo en función a las características de los miembros de la institución educativa tratando de forma diferenciada a cada integrante. Por ende, serán más eficaces en situaciones de relación con su personal. Esta teoría influye, además, en el contexto ambiental y ocurre teniendo en cuenta el líder, los liderados, la tarea, la situación y objetivo. La eficacia del liderazgo se relaciona con el estilo del líder y el control de la situación.

Teoría sobre liderazgo de Likert

En relación a la teoría de Likert, quien estudió los estilos de administración, propone una serie de estilos con características que se dan en forma personal de comunicación entre el jefe y los subordinados. Estos estilos conforman rangos progresivos de desarrollo de indicadores, tales como: la participación en la toma de decisiones; la apertura de los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal, la retroalimentación y los cuestionamientos sobre las políticas organizacionales y las decisiones.

Sobre esta teoría, Chiavenato (2014) citó a

Rensis Likert como exponente de la teoría del comportamiento, quien consideró a la administración como un proceso relativo, en el cual no existen normas y principios universales válidos para todas las circunstancias y situaciones. La administración nunca es igual a todas las organizaciones y puede asumir características diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas existentes. Asimismo, Likert propone una clasificación de sistemas que se caracteriza con cuatro variables: proceso decisorio, comunicación, relación interpersonal, recompensa y sanciones.

Likert (1967, p. 13) requirió muchos años para observar y analizar más de 10 mil empresas norteamericanas que fue lo que lo llevó a inferir, paralelamente a Mc Gregor, que los “Sistemas participativos no solo son posibles sino que además son más productivos”.

Asimismo, Likert (1968) planteó un método para diagnosticar el estilo de gestión en una organización (o sus partes), según su tipología de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización. Estos cuatro son: autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New Patterns of Management* (1961). Posteriormente, fueron cambiados en *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración* (1968), respectivamente, a sistema 1, sistema 2, sistema 3 y sistema 4.

Definición de Estilos de liderazgo

Sobre estilos de Liderazgo, Likert (1969) los definió como “conjunto de cualidades que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás” (p. 243). Un verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo; sin embargo, no lo deja atrás y lo guía para crear más líderes. Él saca lo mejor de los demás, un verdadero líder es aquel que motiva,

da ánimo a sus empleados para que puedan seguir sus mismos pasos. Se asume que estilos de liderazgo es el conjunto de cualidades que posee una persona o un grupo para guiar a los demás.

Motivación laboral

Sobre motivación laboral, Maslow (1943, p. 225) la definió como “la voluntad que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades (fuerza interna)”.

Sobre este aspecto, Chiavenato (2009, p. 235) conceptualizó:

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (p. 235).

Según, Stephen (1998, p. 168) la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

Este mismo autor (1998, p. 169) señaló tres elementos: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. El elemento del esfuerzo refiere que “cuando alguien está motivado, él o ella se dedican con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño”. Por tanto, se debe considerar la calidad del esfuerzo y la intensidad.

Proceso de motivación, que utiliza el autor Stephen Robbins para identificar los tres elementos clave del concepto de motivación.

Una necesidad, para Stephen Robbins, significa

“algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo”.

Por lo tanto, la motivación depende de las necesidades individuales, las metas organizacionales y el esfuerzo. El esfuerzo es un elemento clave en el alcance de las metas organizacionales. Cuando el individuo se encuentra motivado, éste se dedicará con mayor empeño a la meta que debe obtener. El hecho de cumplir la meta tiene relación con la recompensa que éste recibirá en un momento determinado y así satisfará algunas de sus necesidades.

Sobre esta definición, Koontz y O'donnell (1985) refirieron:

Motivación es un término general que se aplica a una clase concreta de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que utilizan las cosas que esperan satisfaga esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada. Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales, ocasionan acciones para el logro de las metas y, finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos. Un motivo es un estado interno que da energía, activa o mueve y que dirige o canaliza la conducta hacia las metas. (p. 530).

Se asume que motivación laboral es el proceso del comportamiento que impulsa a la acción, actividad y persistencia del esfuerzo hasta conseguir la meta deseada.

Materiales y métodos

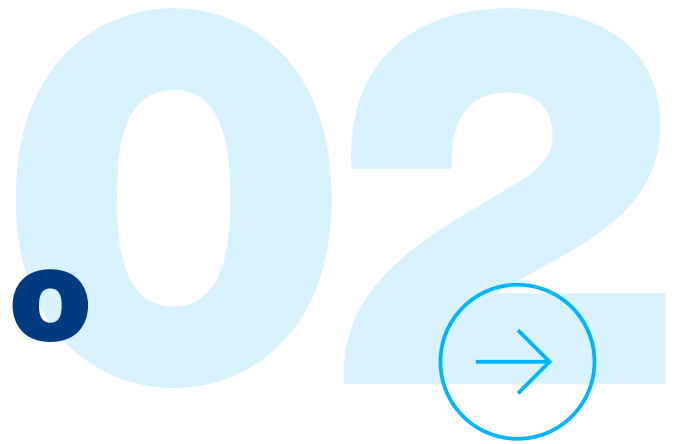
La investigación fue de tipo sustantiva, pues intenta responder un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a describir, analizar y explicar. En cierta forma, es la adquisición de la teoría contrastada con la realidad. Este estudio se realizó bajo el diseño no experimental porque se realizaron estudios sin la manipulación deliberadamente de variables. Es decir, solo se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Así, Hernández, Fernández y Baptista (2014), se refirieron también al sub tipo de diseño correlacional-causal, que describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Es decir, de corte transversal porque se recolectan datos en un solo momento. Fue un estudio no-experimental de carácter correlacional, porque mide el grado de relación que existe entre las variables: estilos de liderazgo y motivación laboral. También, nos permite conocer cómo se relaciona una variable conociendo el comportamiento de la otra variable con la que se está relacionando. La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta y el instrumento cuestionario para ambas variables, los que se sometieron a juicio de expertos para la validez de contenido, asimismo el análisis confirmatorio del ítem con la validez de constructo y a través de los datos de la prueba piloto se estableció la fiabilidad de los instrumentos con alpha de cronbach en la que se obtuvo Estilo de liderazgo 0.819 y Motivación laboral 0.644

Para el análisis de datos, se empleó el programa estadístico SPSS versión 23. Este programa permitió procesar la información para la presentación de datos descriptivos se elaboró figuras, haciendo uso de burbujas por ser variables cualitativas, porcentajes y sus respectivas figuras estadísticas, se realizó la prueba de la normalidad de los datos a través del kolmogrow smirnov y la contrastación de las hipótesis a través de la correlación de Rho de Spearman.



Epígrafes o apartados



La contrastación de hipótesis se realizó mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Esto, ya que según la prueba de normalidad de datos, la variable motivación laboral no presenta normalidad en los datos porque su valor “p” es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$.

Hipótesis general

El estilo predominante relacionado a la motivación laboral de los docentes de la Red 4 de la UGEL 06 del Distrito de Ate es el participativo.



Tabla 1

Asociación de Estilos de liderazgo y la motivación laboral

		Motivación laboral
Autoritario coercitivo	Coefficiente de correlación	,394**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	132
Autoritario benevolente	Coefficiente de correlación	,513**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	132
Consultivo	Coefficiente de correlación	,393**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	132
Participativo	Coefficiente de correlación	,335**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	132

Fuente: Base de datos.

Como se observa en la tabla 1, la asociación entre ambas variables es positiva y baja, además son significativas. El grado de correlación entre el estilo autoritario benevolente y la motivación laboral es la más alta (51.3%), significa que el estilo predominante relacionado a la motivación laboral de los docentes de la Red 4 de la UGEL 06 del Distrito de Ate no es el participativo.

Primera hipótesis específica

El indicador predominante dentro del estilo autoritario coercitivo relacionado a la motivación laboral de los docentes es la desconfianza.



Tabla 2

Asociación de indicadores de estilos de liderazgo y la motivación laboral

Indicador		Motivacion laboral
Desconfianza	Coefficiente de correlación	,384**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	132
Comunicación descendente	Coefficiente de correlación	,284**
	Sig. (bilateral)	.001
	N	132
Sanciones	Coefficiente de correlación	,247**
	Sig. (bilateral)	.004
	N	132

Fuente: Base de datos.

Como se observa en la tabla 2, la asociación entre los indicadores: desconfianza, comunicación descendente, sanciones y la motivación laboral es positiva y baja, además son significativas. El grado de correlación entre el indicador desconfianza y la motivación laboral es la más alta (38.4%), significa que el indicador predominante dentro del estilo autoritario coercitivo relacionado a la motivación laboral de los docentes no es la desconfianza.

Segunda hipótesis específica

El indicador predominante dentro del estilo autoritario benevolente relacionado a la motivación laboral de los docentes es la tolerancia.



Tabla 3

Asociación de indicadores de estilos de liderazgo y la motivación laboral

Indicador		Motivacion laboral
Tolerante	Coeficiente de correlación	,479**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	132
Toma de decisiones vitales	Coeficiente de correlación	,348**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	132
Comunicación ascendente	Coeficiente de correlación	,359**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	132

Fuente: Base de datos.

Como se observa en la tabla 3, la asociación entre los indicadores: tolerante toma de decisiones, comunicación ascendente y la motivación laboral es positiva y baja, además son significativas, el grado de correlación entre el indicador tolerancia y la motivación laboral es la más alta (47.9%). Ello significa que el indicador predominante dentro del estilo autoritario benevolente relacionado a la motivación laboral de los docentes es la tolerancia.

Tercera hipótesis específica

El indicador predominante dentro del estilo consultivo relacionado a la motivación laboral de los docentes es la comunicación



Tabla 4

Asociación de indicadores de los estilos de liderazgo y la motivación laboral

Indicador		Motivacion laboral
Acepta opiniones	Coeficiente de correlación	,335**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	132
Consulta a subordinados	Coeficiente de correlación	,237**
	Sig. (bilateral)	.006
	N	132
Comunicación	Coeficiente de correlación	,306**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	132

Fuente: Base de datos.

Como se observa en la tabla 4, la asociación entre los indicadores: acepta opiniones, consulta a subordinados, comunicación, y la motivación laboral es positiva y baja, además son significativas, el grado de correlación entre el indicador acepta opiniones y la motivación laboral es la más alta (33.5%). Ello significa que el indicador predominante dentro del estilo consultivo

relacionado a la motivación laboral de los docentes no es la comunicación.

Cuarta hipótesis específica

El indicador predominante dentro del estilo participativo relacionado a la motivación laboral de los docentes es la toma de decisiones en grupo.



Tabla 5

Asociación de indicadores de estilos de liderazgo y la motivación laboral

Indicador		Motivación laboral
Confianza	Coefficiente de correlación	,283**
	Sig. (bilateral)	.001
	N	132
Toma de decisiones en grupo	Coefficiente de correlación	,199*
	Sig. (bilateral)	.022
	N	132
Reconocimiento social	Coefficiente de correlación	,295**
	Sig. (bilateral)	.001
	N	132

Fuente: Base de datos.

Como se observa en la tabla 5, la asociación entre indicadores: confianza, toma de decisiones en grupo, reconocimiento social y la motivación laboral es positiva y baja, además son significativas, el grado de correlación entre el indicador reconocimiento social y la motivación laboral es la más alta (29.5%). Ello significa que el indicador predominante dentro del estilo participativo relacionado a la motivación laboral de los docentes no es la toma de decisiones en grupo.

Discusión de los resultados

De acuerdo al objetivo general, se observó que el 62% de los docentes presenta un nivel alto de motivación laboral, mientras que el 4% de los mismos presenta un nivel bajo de motivación laboral. Asimismo, el 39% de los docentes presenta un estilo de liderazgo predominante de tipo participativo, mientras que el 1% de los mismos presenta un estilo de liderazgo combinado de los cuatro tipos en lo descriptivo. En tanto, el grado de correlación entre el estilo autoritario benevolente y la motivación laboral es el más alto (51.3%). Ello significa que el estilo predominante relacionado a la motivación laboral de los docentes de la Red 4 de la UGEL 06 del Distrito de Ate no es el participativo. Estas variables también fueron estudiadas por Flores (2010), llegando a la conclusión que existe una correlación significativa, con un grado de correlación de 0,524 y un nivel de significancia menor a 0.05. Por otro lado, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo.

En relación al objetivo específico 1 (el indicador predominante dentro del estilo autoritario

coercitivo relacionado a la motivación laboral de los docentes es la desconfianza), se obtuvo como resultado que el 73% de los docentes presenta un nivel de desarrollo medio del estilo de liderazgo autoritario coercitivo. El 14% de los mismos presenta un nivel de desarrollo bajo del estilo de liderazgo autoritario coercitivo en lo descriptivo. Asimismo, el 1% de los docentes presenta un bajo nivel de desarrollo del liderazgo autoritario coercitivo y a su vez presenta un nivel bajo de motivación laboral; mientras que el 11% de los docentes presenta un alto nivel de desarrollo del liderazgo autoritario coercitivo y a su vez presenta un nivel alto de motivación laboral. Estos resultados también fueron calculados por Cahuas (2012), dando cuenta que los estilos de liderazgo del director de la institución educativa N° 21009 de Huaral se hallan en un nivel medio de práctica continua en la organización educativa no tiene relación directa positiva ni estadísticamente significativa con la calidad del servicio educativo que reciben los estudiantes. Esto significa que, la calidad del servicio educativo que se da en un nivel alto en la mayoría de los casos, no tiene que ver con los estilos de liderazgo. Contrariamente, se aprecia una relación negativa, aunque casi inexistente. Se ha podido demostrar la existencia de una relación de $-0,102$ entre el estilo de liderazgo transformacional del director y la calidad de servicio educativo que se da en la institución educativa N° 21009 de Huaral. Esto significa que a una mediana práctica del estilo de liderazgo transformacional es mucho mejor la calidad del servicio educativo que se da en la institución educativa N° 21009 de Huaral. Por lo tanto, un buen servicio educativo en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio.

Con respecto al objetivo específico 2, se obtuvo como resultado que el 80% de los docentes presenta un nivel de desarrollo medio del estilo de liderazgo autoritario benevolente, mientras que el 2% de los mismos presenta un nivel de desarrollo bajo del estilo de liderazgo autoritario benevolente en lo descriptivo. Asimismo, el

1% de los docentes presenta un bajo nivel de desarrollo del liderazgo autoritario benevolente y a su vez presenta un nivel bajo de motivación laboral. El 16% de los docentes presenta un alto nivel de desarrollo del liderazgo autoritario benevolente y a su vez presentan un nivel alto de motivación laboral. Estos resultados se pueden contrastar con lo encontrado por Campos (2012), quien en su investigación concluyó que la dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

En relación al objetivo específico 3, se obtuvo como resultado que el 61% de los docentes presenta un nivel de desarrollo medio del estilo de liderazgo consultivo, mientras que el 5% de los mismos presentan un nivel de desarrollo bajo del estilo de liderazgo consultivo en lo descriptivo. Asimismo, el 1% de los docentes presenta un bajo nivel de desarrollo del liderazgo consultivo y a su vez presenta un nivel bajo de motivación laboral. El 25% de los docentes presenta un alto nivel de desarrollo del liderazgo consultivo y a su vez presenta un nivel alto de motivación laboral. Estos resultados se pueden contrastar con lo encontrado por Barboza (2012) quien, en su investigación, determinó que la motivación es el factor que más influye en el clima organizacional de la U.E. Marco Fabio Quintiliano, debido a que los docentes están estimulados para realizar su trabajo lo mejor posible y muestran interés al realizar actividades en la institución.

En alusión al objetivo específico 4, se obtuvo como resultado que el 56% de los docentes presenta un nivel de desarrollo medio del estilo de liderazgo participativo, mientras que el 2% de los mismos presenta un nivel de desarrollo bajo del estilo de liderazgo participativo en lo descriptivo. Asimismo, el 1% de los docentes presenta un nivel bajo de desarrollo del liderazgo participativo y a su vez presenta un nivel medio de motivación laboral. El 30% de los docentes presenta un alto nivel de desarrollo del liderazgo

participativo y a su vez presenta un nivel alto de motivación laboral. Estos resultados se pueden contrastar con lo encontrado por Lozado (2013) quien, en su investigación, encontró que existe un alto grado de liderazgo transformacional en la institución, aseguran una buena motivación y comunicación que es una fortaleza. En síntesis, se puede asegurar que el liderazgo transformacional armoniza de forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo.



Conclusiones



Según los resultados alcanzados en el objetivo general, se concluyó que el estilo predominante relacionado a la motivación laboral de los docentes de la Red 4 de la UGEL 06 del Distrito de Ate no es el participativo. Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que el grado de correlación entre el estilo autoritario benevolente y la motivación laboral fue la más alta (51.3%). Es decir, el estilo predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

Así también, los resultados determinaron que el 39% de los docentes presenta un estilo de liderazgo predominante de tipo participativo, mientras que el 1% de los mismos presenta un estilo de liderazgo combinado de los cuatro tipos. Asimismo, en la motivación laboral en los docentes de la Red 4 UGEL 06 del Distrito de Ate, 2014 se observa que el 62% de los docentes presenta un nivel alto de motivación laboral, mientras que el 4% de los mismos presentan un nivel bajo de motivación laboral.

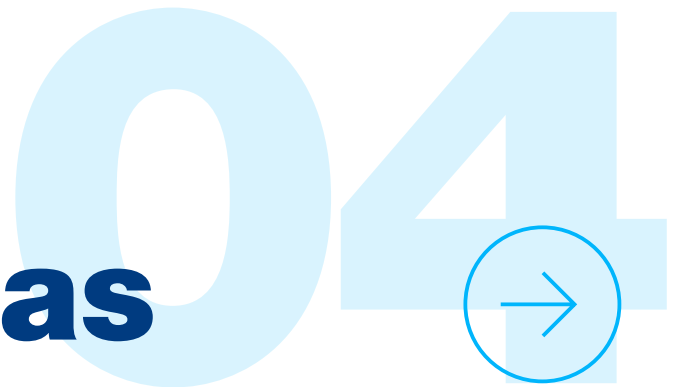
Los resultados alcanzados en el primer objetivo específico concluyen que el indicador predominante dentro del estilo autoritario coercitivo relacionado a la motivación laboral de los docentes no es la desconfianza. Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que el grado de correlación entre el indicador desconfianza y la motivación laboral fue la más alta (38.4%). Es decir, el indicador predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación. Así también, los resultados alcanzados en el segundo objetivo específico concluyen

que el indicador predominante dentro del estilo autoritario benevolente relacionado a la motivación laboral de los docentes es la tolerancia. Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que el grado de correlación entre el indicador tolerancia y la motivación laboral fue la más alta (47.9%). Es decir, el indicador predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

Según los resultados alcanzados en el tercer objetivo específico, se concluyó que el indicador predominante dentro del estilo consultivo relacionado a la motivación laboral de los docentes no es la comunicación. Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que el grado de correlación entre el indicador acepta opiniones y la motivación laboral fue la más alta (33.5%). Es decir, el indicador predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

Los resultados alcanzados en el cuarto objetivo específico, se concluyó que el indicador predominante dentro del estilo participativo relacionado a la motivación laboral de los docentes es la toma de decisiones en grupo. Se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, ya que el grado de correlación entre el indicador reconocimiento social y la motivación laboral fue la más alta (29.5%). Es decir, el indicador predominante fue seleccionado tomando en cuenta el de mayor coeficiente de correlación.

Referencias



- Araneda-Guirriman, Carmen A., & Neumann-González, Naomi A., & Pedraja-Rejas, Liliana M., & Rodríguez-Ponce, Emilio R. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formación Universitaria*, 9(6) 139-151.
- Barboza, S. (2012). La orientación laboral en unidades educativas de educación básica: clima organizacional. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Bolarin Martinez, María José, & Porto Currás, Mónica, & Martinez Valcárcel, Nicolás, & Méndez García, Rosa (2015). Dimensiones de la motivación desde la perspectiva del alumnado: 20 años investigación. *Psicología em Estudo*, 20(4), 599-610
- Bolívar, Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>.
- Bonilla Freire, Pulupa Garcia, Ochoa Quirola, Martillo Pazmiño, Martillo Pazmiño y Martillo Caicedo (2015): "La importancia de tener un personal motivado y su incidencia en la eficiencia laboral", *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales* (30).
- Cahuas, J. (2012). Estilos de Liderazgo del Director y la calidad del servicio educativo local N° 10, Huaral, 2011. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Campos, L. (2012). Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao. Universidad San Ignacio de Loyola-Lima.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. 2da edición. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2014) Administración en los nuevos tiempos, Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Escandon-Barbosa, Diana Marcela, & Hurtado-Ayala, Andrea (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139)
- Fiedler, F. y Martin, M. (1984). The Leader Match Concept, John Wiley. Nueva York.
- Flores, E. (2010). El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación

de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho.

Furquerle Rangel, Johel, & Vitorá, María (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos*, 18(2), 208-227.

Ganga, Francisco, & Navarrete, Erwin (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52,57.

González González, Odris, & González Cubillán, Lesbia (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44.

González, W. (2011). La Gestión del Talento Humano y La Motivación del Personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda”. Universidad Estatal de Bolívar.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición, México: Mc Graw Hill.

House, R. (1977). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*.

House, R. y Gary, D. (1974). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests, en James G. Hunt (ed.), *Contingency Approaches to Leadership*, Southern Illinois University, and Carbondale, Ill.

Juárez, R. (2010). Estilos de Liderazgo de Directores de Instituciones Educativa según percepción de Docentes de la Red N° 2 del distrito de Ventanilla, región Callao. Universidad San Ignacio de Loyola.

Koontz y O'donnell (1.985). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

Likert, R. (1961). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Deusto. Bilbao.

Likert, R. (1967). *La Organización Humana*. McGraw.Hill, USA.

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Deusto. Bilbao.

Likert, R. (1969). *La teoría de los sistemas: liderazgo*. Michigan: Mc Grew Hill.

Lozado, L. (2013). *Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. Universidad Politécnica Salesiana.

Maslow, A. (1943). *Una teoría de la Motivación Humana*. Hitos en la Gestión Empresarial. McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe, 1994.

Mingote Adán, José Carlos, Pino Cuadrado, Pablo del, Sánchez Alaejos, Raquel, Gálvez Herrero, Macarena, & Gutiérrez García, M^a Dolores. (2011). El trabajador con problemas de salud mental: Pautas generales de detección, intervención y prevención. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl. 1), 188-205. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500012>.

Ortiz Granja, Dorys (2015). *El constructivismo como teoría y método de enseñanza*. Sophia, Colección de Filosofía de la Educación, (19), 93-110.

Ortiz, K. (2013). *Satisfacción Laboral y Detección de Factores Motivacionales en Empleados en una Organización de la Sociedad Civil*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey.

Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas*

públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010.

Robbins y Coulter (2009). Historia de la Administración 10ma Edición San Diego State University Mary Coulter Missouri State University.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. Edición Decimotercera Pearson Educación, México.

Rodríguez-Molina, Guillermo (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y Educadores, 14(2) 253-267

Ruiz, G. (2011). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.

Stephen, R. (1996). Fundamentos de administración. Ediciones Prentice Hall, Naucalpan de Juárez.

Stephen, R. (1998). Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw Hill, México.

