

PROPUESTA DE LIDERAZGO SEGÚN TEORÍA X-Y DE MC GREGOR PARA  
DESARROLLAR LA MOTIVACIÓN EN DOCENTES

LEADERSHIP PROPOSAL ACCORDING TO X-Y THEORY OF MCGREGOR TO  
DEVELOP THE MOTIVATION IN THE TEACHERS

Ana Cecilia Vargas Flores<sup>1</sup>  
Antenor Vásquez Muñoz<sup>2</sup>

Fecha de recepción: 28 de setiembre del 2018  
Fecha de aceptación: 15 de octubre del 2018



### Resumen

El objetivo de la presente investigación consiste en elaborar una propuesta para mejorar el liderazgo según la teoría X – Y de McGregor incrementando la motivación en los docentes de Chiclayo. Los materiales utilizados fueron papel, computadora, impresora, cámara fotográfica, ordenadores. Se encuestó a 60 docentes de cuatro instituciones educativas del cercado de Chiclayo I. E. “Santa Magdalena Sofía”, I. E. “San José”, I.E. “Karl Weiss”, I.E. “Pedro Abel Labarthe Durand”. Basado en la teoría X –Y de McGregor se diseña y propone un de Liderazgo con el modelo X-Y de McGregor para desarrollar la motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Chiclayo. Al diagnosticar el nivel de motivación docente en las instituciones educativas públicas del cercado de Chiclayo, se determinó que existe un bajo nivel de motivación en los docentes, producto del liderazgo del equipo directivo perteneciente a cada institución educativa. Al revisar la teoría X–Y de McGregor, se determinó que es la más adecuada para lograr elevar el nivel de motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Chiclayo por la que presenta la siguiente propuesta para mejorar el presente problema educativo encontrado en los docentes.

**Palabras claves:** motivación- liderazgo- docente- propuesta- Teoría de McGregor.

---

<sup>1</sup>Magister en Gerencia Educación Estratégica. Docente de la Universidad Señor de Sipán. Chiclayo, Perú.  
[anacevf@gmail.com](mailto:anacevf@gmail.com)

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias de la Educación. Docente de la Universidad Señor de Sipán. Chiclayo, Perú.  
[antenorv@hotmail.com](mailto:antenorv@hotmail.com)

## **Abstrac**

The following objective is proposed: to elaborate a proposal to improve the leadership according to the theory X-and Gregor increasing the motivation in the teachers of Chiclayo.

The materials used were paper, computer, printer, camera, and computers. The methodology used consisted in surveying 60 teachers from the four educational institutions of the Chiclayo fence IE "Santa Magdalena Sofia", IE "San José", IE "Karl Weiss", and IE "Pedro Abel Labarthe Durand". The design has been carried out and a Leadership program is proposed with the X-Y model of McGregor to develop the motivation in the teachers of the Public Educational Institutions of the Chiclayo Cercado. When diagnosing the level of teacher motivation in the public educational institutions of the Chiclayo fence, it was determined that there is a low level of motivation in the teachers, product of the leadership of the management team belonging to each Educational Institution. In reviewing the X - Y theory of McGregor, it was determined that it is the most appropriate to achieve raise the level of motivation in the teachers of the Public Educational Institutions of Chiclayo fencing by presenting the present proposal to improve the present educational problem found in teachers.

**Keywords:** motivation- teacher-leadership- Proposal-Theory McGregor.

## **1. Introducción.**

En las Instituciones Educativas del Cercado de Chiclayo se evidencia carencia de proyectos, programas o propuestas que promuevan o incentiven la motivación del docente, pues en el análisis de las dificultades del liderazgo, que se manifiestan como limitante para despertar la motivación, si queremos formar líderes en el Perú tenemos que empezar por los docentes de todos los niveles del sector educativo. El presente artículo tiene como propósito elaborar una

propuesta sobre liderazgo según la teoría X- Y de McGregor para desarrollar la motivación en los docentes.

La palabra motivación deriva del latín motivus, significa causa del movimiento. La motivación puede conceptualizarse como el entusiasmo que se descubre en una persona hacia un determinado medio para satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Woolfolk, 2006, p. 669).

La educación peruana ha ido mejorando poco a poco, a través de las nuevas políticas del Estado, concientización de docentes y mejoramiento en las habilidades de los estudiantes, sin embargo, existen limitadas investigaciones sobre el estado emocional dentro del entorno laboral. Limitado número de investigaciones han estudiado el nivel de motivación del docente, punto importante para el logro de los aprendizajes.

La educación en el Perú está constantemente rezagada, sin economía, sin políticas a largo plazo, falta de orden y seriedad. De esta manera las instituciones educativas, reciben toda la problemática ejercida por falta de dirección, control y evaluación.

A nivel de Estado, el Ministerio de Educación ha iniciado los diplomados sobre gestión, para capacitar a los equipos directivos y ejercer liderazgo educativo consecuente, cumpliendo los lineamientos para mejorar la calidad educativa pero lamentablemente lo que ofrecen las entidades capacitadoras no están acordes con la realidad educativa.

### **La teoría X- Y de McGregor**

La motivación interna es la preferencia natural del ser humano a buscar y vencer retos, intereses personales y ejercitar capacidades. Cuando estamos motivados intrínsecamente, no

necesitamos incentivos ni castigos, porque la actividad es gratificante en sí misma (Anderman y Anderman, 2009; Deci y Ryan, 2002; Reiss, 2004).

Se puede afirmar que la teoría conocida como “X e Y” fue desarrollada por Douglas McGregor en 1960 mediante el libro “El lado humano de la empresa” basándose en las aptitudes que poseen los líderes empresariales junto a sus conductas que en algunas ocasiones afectan a los seguidores y a las interacciones entre unos y otros. En esta teoría se divide al liderazgo en dos estilos, el participativo o “Y” y el autocrático o “X”. Para el autor, estarían diferenciados por una serie de características que afectarán al rendimiento de los seguidores, pero también a su motivación y a la manera en que se relacionarán con sus responsables. Martin (2017), afirma que:

Las teorías “X” “Y” están relacionadas con el ámbito de la gestión de los recursos humanos y las organizaciones empresariales y también se encuentran, fundamentalmente, relacionadas con el comportamiento humano en estos sectores.

En la actualidad varias teorías de liderazgo se aplican en diversas instituciones educativas como el perfil de surgimiento y calidad. Me parece importante utilizar teorías administrativas en el campo educativo con el objetivo de cumplir metas propuestas y donde los integrantes participantes sean los protagonistas del gran cambio de mejora en este campo.

McGregor afirma que el pensamiento de los directivos puede tener dos formas. La Teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con los que hay que operar (McGregor, 1986).

La teoría X es importante porque permite que los gerentes logren cumplir las metas a través de normas, de esta manera no existe favoritismo o preferencias y se cumple la documentación o labor requerida sin reclamo ni reproche de nada ni de algún empleador, lamentablemente existe docentes que necesitan ser tratados de esa manera para lograr mejor clima laboral.

La teoría empresarial de la mitad del siglo pasado, han atado a la gran mayoría de empleados a trabajos limitados que no utilizan la capacidad de los mismos, los han desanimado a aceptar responsabilidades, han apoyado la pasividad, han eliminado el significado del trabajo. Las habilidades, aptitudes, y expectativas disminuyeron por las que el docente tiene que cambiar conceptos sobre motivación y liderazgo educativo.

López (2013), afirma que siguiendo esta teoría, la organización tiene que controlar, supervisar, y motivar debidamente, a los trabajadores para cumplir con las tareas. Para ello se dictan normas, reglas claras. Todo el mundo debe tener claro, lo que tiene que hacer, y como debe de hacerlo, al practicarlo se mejoraría la calidad educativa.

Los profesores en caso no cumplan con las órdenes dadas, deben ser castigados, para restablecer el orden, la disciplina. El evitar la llamada de atención o el memorando, es la principal motivación de los miembros de la institución. Este tipo de dirección presenta alguna ventaja en ocasiones ya que permite proporcionar soluciones eficaces de forma rápida, y si las instrucciones son transmitidas correctamente a los docentes, estos son aceptados cordialmente.

Para Germán (2011), La motivación desde la teoría Y ha sido estudiada bajo el prisma de que el trabajo en sí mismo puede ser fuente de satisfacción y que los trabajadores pueden ser parte de la solución de los problemas de la empresa pese a ralentizar la toma de decisiones. Pero

es fundamental mencionar que la combinación de teoría X- Y, en muchos casos ha sido aceptada y no refutada ya que es más realista y aplicable a diversos campos laborales.

Se puede concluir con la definición Según MINEDU, sobre liderazgo conceptualizada como una cualidad de la persona que lo ejerce y debe considerarse como una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, formal o informal, participan de un proceso liderado por el director, armonizando para conllevar al éxito, en la actualidad se debe mejorar el perfil del docente sobre liderazgo para traducirse en organizaciones educativas competentes.

Formulación del problema: ¿De qué manera una Propuesta de Liderazgo según la Teoría X-Y de McGregor desarrollará la motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Chiclayo- 2016?

Objetivos: Elaborar una propuesta de liderazgo según la teoría X-Y de McGregor para desarrollar la motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Chiclayo.

Evaluar el Nivel de Motivación de los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Chiclayo

Diseñar la propuesta del Liderazgo según la teoría X-Y de McGregor para desarrollar la Motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Chiclayo

Justificación: la presente propuesta a partir de la perspectiva afectiva pretende promover un clima de confianza para que los docentes puedan familiarizarse con los problemas y puedan dar respuestas coherentes con autonomía en relación a los diferentes agentes involucrados en la investigación que generen en la escuela motivación y liderazgo, para la búsqueda compartida del bienestar educativo, constituyendo un gran valor teórico que se le otorga al

trabajo docente y a partir de los resultados e información se obtenga y se tomen las medidas correctivas a la vez se incluya en la currícula a fin de lograr mejores resultados y calidad educativa con miras a la superación docente y de los estudiantes , por otro lado sirva de apoyo para la futuras investigaciones acerca del tema o se aplique la propuesta fruto de esta investigación descriptiva propositiva y cuantitativa.

**Antecedentes:**

Quintero (2015), en la tesis el liderazgo del director en la integración de la Escuela y la comunidad presentada a la Universidad de Carabobo. Valencia, concluye:

Los docentes encuestados expresan que “siempre” se ejerce un liderazgo autoritario, debido a que nunca asume un liderazgo democrático, no permitiendo que el personal actúe con libertad para integrar la institución a la comunidad, lo que definitivamente deja ver claramente que el director del plantel ejerce un liderazgo autocrático, autoritario y controlador. Algunas veces establece criterios que permiten la negociación con el equipo de trabajo en el desarrollo de las actividades planificadas con la comunidad (p. 76).

Roo (2013), en su tesis: Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente. Universidad de Zulia. Maracaibo. Venezuela, concluye:

Las dimensiones básicas de la motivación del personal docente de las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida, los cuales se relacionaron con las expectativas, las recompensas, y las metas; encontrando debilidades en cuanto a las recompensas, ya que en las instituciones educativas no reconocen, ni se premia el trabajo bien hecho de los miembros de la organización (93).

Pachas (2016), en su tesis: Liderazgo Directivo y la motivación en las Instituciones Públicas Ugel 7- San Luis. Universidad César Vallejo. Lima. Perú, manifiesta:

Es menester que los directivos de las instituciones educativas de la UGEL San Luis desarrollen sus habilidades de liderazgo. Ello le permitirá un incremento en la eficiencia de su labor, no solo administrativa, sino también en el protocolo con los principales agentes educativos (docentes, alumnos, padres de familia).

Se puede interpretar que el liderazgo y la motivación tienen mayor significado cuando el docente se desenvuelve en un clima democrático, en donde las propuestas pedagógicas son valoradas y reconocidas, de esa manera el nuevo líder de la Institución conformará un equipo de docentes fortalecidos, integrados y motivados.

## **2. Material y métodos**

La investigación es descriptiva propositiva, dentro del enfoque cuantitativo, porque los datos obtenidos en la prueba diagnóstica, apuntan a los indicadores de la variable de investigación, los que se procesaron en el programa Excel y evidenciaron los resultados, para diseñar la Propuesta de Liderazgo según la teoría X-Y de Mc. Gregor, se miden las variables, de tal forma que se maneja una hipótesis descriptiva.

Díaz (2011), La Investigación descriptiva propositiva es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos tiene por objeto el fomentar y propiciar la investigación científica como elemento para la formación integral de los profesionales proactivos generadores de cambio.

El diseño, se representa de la siguiente manera: dónde:

Hipótesis lineal: Si X entonces Y

X = Variable independiente= Propuesta de Liderazgo, según la Teoría X-Y de Mc Gregor .

Y = Variable Dependiente = Motivación en los docentes de Instituciones Educativas Públicas del cercado de Chiclayo- 2016.

M = Muestra = 60 Docentes de las Instituciones Educativas “Santa Magdalena Sofía”, “San José”, “Karl Weiss” y “Pedro Abel Labarthe Durand”.

O = Observación para evidenciar el Diagnóstico, en donde se emplean cuatro observaciones antes de diseñar la propuesta, representadas como (O1 – O2 - O3 - O4) las mismas que pertenecen a las cuatro IEP participantes:

O1 = “Santa Magdalena Sofía”,

O2 = “San José”,

O3 = “Karl Weiss” y

O4 = “Pedro Abel Labarthe Durand”. Las cuatro observaciones son resultados de la misma muestra de estudio. P= Propuesta del programa basado en la observación y la teoría X - Y de liderazgo de McGregor, que pertenece a la variable independiente (X), alimentada por los resultados de los dos instrumentos de recojo de datos.

La población estuvo compuesta por docentes de los colegios Santa Magdalena Sofía, Colegio Karl Weiss, Colegio Nacional San José y el colegio Pedro Abel Labarthe Durán

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	NÚMERO DE DOCENTES
I. E. Santa Magdalena Sofía	126
I. E. Karl Weiss	136
I. E. San José	252
I. E. Pedro Abel Labarthe Durán	116

TOTAL	630
-------	-----

Fuente: Dirección de los colegios mencionados – Año 2016

Muestra: Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{(N - 1)e^2 + z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

$n$  = muestra

$N$  = Población

$z$  = Valor de la abscisa de la curva normal para un porcentaje de confianza de estimación

$p$  = Porcentaje de alguna característica importante del estudio

$q = 1 - p$

$e$  = Error muestral

Para esta investigación se utilizó:

$N = 630$

$z = 1,63$  (un coeficiente de seguridad)

$p = 0,5$  (La probabilidad de que el resultado sea favorable)

$q = 0,5$  (La probabilidad de que el resultado NO sea favorable)

$e = 0,1$

$$n = \frac{630 \times 1,63^2 \times 0,5 \times 0,5}{(630 - 1)(0,1)^2 + (1,63)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 60$$

Quedando la muestra constituida de la siguiente manera:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	NÚMERO DE DOCENTES
I. E. Santa Magdalena Sofía	15
I. E. Karl Weiss	15
I. E. San José	15
I. E. Pedro Abel Labarthe Durán	15

TOTAL	60
-------	----

Método histórico-comparativo.

Utilizado en la investigación cuando se han comparado los resultados de las cuatro observaciones de las muestras de cada IEP a fin de obtener una proyección y visualizar un horizonte para el diseño de la Propuesta de Liderazgo según la teoría X-Y de Mc. Gregor

Técnicas: el cuestionario. Instrumentos de recolección de datos Se aplicaron dos instrumentos de medición uno para cada variable: cuestionario sobre motivación docente, cuestionario sobre Liderazgo.

### 3. Resultados

De los resultados obtenidos en la encuesta diagnóstica para determinar el liderazgo pedagógico y la motivación docente en las Instituciones Educativas del cercado de Chiclayo, podemos determinar:

¿Cree usted que el líder pedagógico está atento a las necesidades individuales de desmotivación docente?

Tabla 6

Item	fi	Porcentaje
Nunca	8	13.3%
A veces	24	40%
Casi siempre	21	35%
Siempre	7	11.7%
TOTAL	60	100%

En los datos de la Tabla 6, observamos que la mayoría de docentes (40%) respondió que a veces el líder pedagógico está atento a sus necesidades de desmotivación, lo que indica que hay un problema de liderazgo que hay que dar solución.

**¿Considera usted que hay algún tipo de recompensas y alicientes por la labor pedagógica destacada de forma justa y equitativa?**

Tabla 8

<b>Item</b>	<b>fi</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	16	26.7%
<b>A veces</b>	23	38.3%
<b>Casi siempre</b>	18	30%
<b>Siempre</b>	3	5%
<b>TOTAL</b>	60	100%

Según los datos de la Tabla 8, observamos que el 26.7% de los docentes afirmó que nunca hay recompensas o alicientes a la labor pedagógica ni que se otorguen en forma equitativa y justa, lo que resulta en un problema a resolver.

**¿Cree usted los docentes en el momento actual gozan de un buen clima institucional que les permita mantener un buen equilibrio emocional?**

Tabla 17

<b>Item</b>	<b>fi</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	2	3.3%
<b>A veces</b>	24	40%
<b>Casi siempre</b>	19	31.7%
<b>Siempre</b>	15	25%
<b>TOTAL</b>	60	100%

La Tabla 17, se observa que la mayoría de docentes (40%) creen que no hay un buen clima laboral en su Institución Educativa, lo que constituye un problema que debemos de dar solución.

#### **4. Discusión**

De los resultados obtenidos en la encuesta diagnóstica para determinar el liderazgo pedagógico y la motivación docente en las Instituciones Educativas del cercado de Chiclayo, podemos determinar:

En la dimensión pedagógica, los docentes consideraron que el liderazgo pedagógico es fundamental para realizar su labor docente con efectividad y que la tarea del líder pedagógico es esencial, sin embargo coincidieron que en su Institución Educativa, dicho liderazgo es aún deficiente, el líder pedagógico no logra motivarlos en su tarea pedagógica y no sienten que sean reconocidos por sus esfuerzos, esta acción nos hace reflexionar sobre el desconocimiento de la teoría de Mc. Gregor quien argumenta la importancia de reconocimiento ante la eficiencia laboral.

En la dimensión intrapersonal, los docentes consideraron que el líder pedagógico de su Institución Educativa se preocupa por mantenerlos entusiastas, pero a cierto grupo de docente le genera cierto tipo de estrés, su labor pedagógica, lo que implica la desmotivación en su trabajo, y en algún momento se va perdiendo la calidad. En esta dimensión se presenta otro síntoma de desconocimiento de la teoría de Mc. Gregor quien enfatiza que una institución que pierde la calidad puede ir al fracaso sin poder recuperarse.

En la dimensión extra personal, los docentes expresaron que si bien es cierto que el acompañamiento y monitoreo les ha permitido trabajar con mayor creatividad, productividad pero también lo consideraron como un agente estresante en su labor educativa ya que el monitoreo ejercido no se realiza de manera de acompañamiento sino a través de crítica o evaluaciones subjetivas que obstaculizan el desarrollo del docente y la institución.

Ante esta problemática, después de revisar la bibliografía pertinente, es que proponemos como solución la propuesta de Liderazgo, según la Teoría X-Y de Mc Gregor, ya que desde su perspectiva, esta teoría se basa en las aptitudes presentes en los líderes empresariales (en este caso líderes pedagógicos), y cómo afecta sus acciones a los seguidores.

La realidad de nuestro sector educativo es presión y más presión, pese a esto, no se logra mejorar el nivel de calidad de la educación, por tal motivo a través de ésta teoría se puede reconocer que si existen docentes con características egoístas, indiferentes, sin ambiciones y facilista, estas actitudes promueven un dominio a nivel gerencial mediante controles y seguimientos e inclusive con modificación de conductas con el único objetivo que se logre los objetivos trazados por la Institución Educativa olvidando las metas de los trabajadores.

## **5. Conclusiones**

Al diagnosticar el nivel de motivación docente en las Instituciones Educativas públicas del cercado de Chiclayo, se determinó que existe un bajo nivel de motivación en los docentes, producto del liderazgo del equipo directivo perteneciente a cada Institución Educativa.

Al realizar el diagnóstico sobre el Nivel de Liderazgo de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del Cercado de Chiclayo, se estableció que el liderazgo pedagógico no cubre las expectativas de los docentes, ya que en muchas oportunidades el líder pedagógico no realiza de manera adecuada el acompañamiento a los docentes.

Al revisar la teoría X – Y de Mc. Gregor, se determinó que es la más adecuada para lograr elevar el nivel de motivación en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del cercado de Chiclayo.

Al diseñar la propuesta de liderazgo según la Teoría X-Y de MC. Gregor para desarrollar la motivación en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del Cercado de Chiclayo,

Vargas, A. C. Muñoz, A. Propuesta de liderazgo según teoría x-y de mc gregor para desarrollar la motivación en docentes. Revista Hacedor Vol. 2 / Núm.2 setiembre – diciembre 2018, versión electrónica

se estableció que es una efectiva propuesta ya que desarrollará significativamente el nivel de la motivación de los docentes y fortalecerá el liderazgo pedagógico en dichas instituciones.

## 6. Referencias

Díaz V. (2011). Relación entre la sociedad del conocimiento, Metodología de la Investigación Científica y producción científica estudiantil en estudiantes de medicina, Chile. Colomb Med. <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v14n1/v14n1a11.pdf>.

López, D (2015). Tesis de posgrado: Motivación Como Factor Influyente en el Desempeño Laboral de los Docentes de la Unidad Educativa Carabobo. Universidad de Carabobo. Bárbula. Venezuela. Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1322/1/Dlopez.pdf>.

Mc. Gregor D. (1986). El lado humano de las organizaciones. Recuperado de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/direccic3b3n\\_x\\_y.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/direccic3b3n_x_y.pdf).

Martín, J. (2017). Conoces la teoría X – Y. Recuperado de internet en: <https://www.cerem.pe/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y> (2 de febrero 2018).

Quintero (2015). Tesis de posgrado: El liderazgo del Director en la integración de la Escuela y la comunidad .Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1316/Aquintero.pdf?sequence=1>.

Pachas, V. (2016). Tesis de posgrado: Liderazgo Directivo y la motivación en las Instituciones Públicas Ugel 7- San Luis. Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Recuperado e [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5604/Pachas\\_VF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5604/Pachas_VF.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Roo, A. (2013). Tesis de posgrado: Influencia del Gerente Educativo en la Motivación y el Desempeño Laboral del Personal Docente. Universidad de Zulia. Maracaibo. Venezuela. Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2014-05-23T10:03:18Z-4820/Publico/roo\\_villalobos\\_andreina\\_del\\_carmen.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-23T10:03:18Z-4820/Publico/roo_villalobos_andreina_del_carmen.pdf).