

Telos
ISSN: 1317-0570
wileidys.artigas@urbe.edu
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín
Venezuela

Furguerle Rangel, Johel; Vitorá, María
Liderazgo en los directivos de educación primaria
Telos, vol. 18, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 208-227
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99345727004

Cómo citar el artículo
Número completo
Más información del artículo
Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín
ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31
Vol. 18 (2): 208 – 227. 2016

Liderazgo en los directivos de educación primaria

Executive leadership in primary education

Johel Furguerle Rangel[1] *y María Vitorá*[2]

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar las características de liderazgo del directivo en las instituciones educativas de la Parroquia Juan Ignacio Montilla, municipio Valera, estado Trujillo, el cual se sustenta teóricamente en los planteamientos teóricos de Robbins (2008), Martí (2008), Cáceres (2006), Romero (2006), Ramírez (2009), Moreno (2007), entre otros. La investigación fue de tipo descriptiva con diseño no experimental de campo, teniendo como población a ocho directivos y 65 docentes cuya sumatoria es igual a 73 sujetos. La recolección de información se realizó por medio de la técnica de la encuesta, bajo la presentación de un cuestionario con preguntas cerradas con una escala de estimación, el cual fue validado por un panel de expertos y alcanzada la confiabilidad por medio del coeficiente de Cronbach, cuyo valor fue 0,91. Una vez aplicado el instrumento se procedió a realizar el análisis estadístico por medio de la frecuencia y el porcentaje; ello condujo a identificar que el directivo no desarrolla plenamente las características de liderazgo, comunicación, motivación o apertura al cambio; por ello, se puede concluir que la interacción con el personal se ve afectada por barreras comunicacionales, escasamente se reconoce e incentiva la labor desarrollada por los docentes y demás miembros de la comunidad; asimismo, existe una resistencia por parte del directivo a asumir las políticas educativas, lo cual impide aunar esfuerzos para posicionar a las instituciones hacia las transformaciones en el quehacer escolar propuestas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Palabras clave: características de liderazgo, comunicación, motivación, apertura al cambio.

Recibido: marzo 2015 • Aceptado: julio 2015

[1] Postdoctorado en Gerencia de la Educación Superior y Doctor en Ciencias de la Educación, Magister Scientarium en Administración de la Educación Básica y Licenciado en Educación Mención Biología. Investigador A-2 PEII. Docente adscrito del Ministerio del Poder Popular para la Educación, Profesor de Postgrado de la Especialización Planificación Educativa (Universidad Valle del Momboy), Maestría de Administración de la Educación Básica y Doctorado en Educación (Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt"), Tutor de Trabajo Especial de Grado y Tesis Doctoral de la UVM, UNEFA, UPEL, UNERMB, UFT. Venezuela. Correo electrónico: jhoelfurguerle@hotmail.com.

[2] Estudiante del Doctorado en Educación, Magister Scientarium en Administración de la Educación Básica. Licenciada en Educación Integral; Técnico Superior Universitario en Educación Integral. Tutora y Jurado de Trabajo Especial de Grado (UNERMB). Venezuela. Correo electrónico: getrudis_1703@hotmail.com.

Abstract

This study aimed to determine the characteristics of managerial leadership in educational institutions of the Parish Juan Ignacio Montilla, Municipality Valera, Trujillo state, which is based on theoretical approaches theoretically Robbins (2008), Martí (2008), Cáceres (2006) and Romero (2006), Ramírez (2009), Moreno (2007), among others. The research was descriptive non experimental field design, with the population to eight directors and 65 teachers whose sum is equal to 73 subjects Data collection was conducted through survey technique upon presentation of a questionnaire Closed questions on a scale of estimation, which was validated by a panel of experts and the reliability achieved through Cronbach whose value was 0.91. Once they applied the instrument proceeded to perform the statistical analysis by the frequency and percentage; This led to identifying that management does not fully develop the characteristics of leadership communication, motivation, openness to change; therefore it can be concluded that the interaction with the staff affected by communication barriers, barely recognizes and encourages the work of teachers and other community members; Likewise, there is resistance by the management to take education policies; which prevents work together to position the institutions to the changes in the school environment proposed by the Ministry of Popular Power for Education.

Keywords: characteristics of leadership, communication, motivation, openness to change.

Introducción

Los constantes cambios que en materia educativa se desarrollan en Venezuela requieren de un directivo capaz de aunar esfuerzos dentro del colectivo escolar para posicionar al plantel bajo estos requerimientos. En este sentido, Hernández (2005) destaca cómo el directivo necesita de un cambio de perfil centrado en un liderazgo, el cual le permite ser poseedor de creatividad, así como conocedor de su entorno, con mística, visión de futuro, voluntad de servicio y, por supuesto, comprometido en el proceso de transformación social, para lo cual es de vital importancia la participación de los actores sociales con sentido de pertenencia e identidad. Por tanto, capaz de dirigir e incentivar a todos hacia las transformaciones suscitadas en el ámbito escolar.

Por consiguiente, a juicio de Martí (2008, p. 57), el liderazgo es "la habilidad para ganar y retener seguidores, significa que sólo es posible entenderlo desde la interacción, así como la influencia transformadora ejercida sobre otros". Por ello, el directivo como líder es la persona capaz de atraer al personal docente, administrativo, de mantenimiento; además de los padres, representantes y comunidad para llevar a cabo las acciones propuestas en consenso, en función de

viabilizar el proceso educativo en lo pedagógico, la gestión y lo comunitario, para alcanzar la calidad.

De igual manera, Marín (2004, p. 30) expresa que el liderazgo " es la pieza clave en el modelo de gestión de calidad para las escuelas, pues promueve la transformación de la realidad a través de la creación y mantenimiento de la visión compartida"; es decir, por medio del liderazgo, el directivo suma esfuerzos y voluntades dirigidas a elevar la calidad en los procesos, previa formulación en consenso de la visión compartida; por ello, coincide con lo expresado por López (2006:56) en cuanto a visualizar al liderazgo como "el proceso de influencia en las personas para alcanzar las metas deseadas".

Estos planteamientos consideran al liderazgo como la capacidad del directivo para estimular la comunicación, conformar equipos, facilitar el consenso, promover la lealtad, así como orientar al personal para desarrollar las actividades de la mejor manera. También, se busca fomentar la creatividad en el desarrollo del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) y Proyecto de Aprendizaje (PA) con el objeto de integrar voluntades para desarrollar las acciones de forma eficiente; razón por la cual, Robbins (2008) lo plantea como un fenómeno social que influye en las personas, a fin de aportar recursos y energías, no solo en la solución de problemas sino en la concreción de determinados objetivos.

En efecto, el desarrollo del liderazgo del directivo se concreta en un conjunto de características presentado por Romero (2006) que garantiza un desempeño adecuado de sus funciones; entre ellas se destacan: la comunicación, motivación y apertura al cambio. Analizando las propuestas de Romero (2006), se puede entrever que las dos primeras son aspectos fundamentales en la interacción humana, las cuales incentivan al personal durante el trabajo colectivo; en cambio, el tercero pretende asumir las transformaciones generadas en el sector educativo del país, particularmente en la acción escolar y por medio de la creatividad e innovación; así como al propiciar el trabajo en equipo entre los actores.

Sin embargo, los planteamientos antes mencionados no se cumplen en las instituciones educativas de Venezuela; pues tal como lo reflejan los estudios realizados por García (2008) y Fernández (2006), se aprecia cómo los directivos escasamente desarrollan ciertas características de liderazgo como la comunicación, motivación y apertura al cambio; ello ocasiona un estilo autocrático, el cual atenta contra el desempeño eficiente de los planteles. Además, se evidencia una comunicación vertical y poco asertiva, que impide a los docentes trabajar en equipo para desarrollar las acciones propuestas en el currículo escolar. Todo ello conduce al descontento, apatía y escaso sentido de pertenencia con la institución.

Ante tales señalamientos se infiere cómo el liderazgo del directivo es un elemento de vital importancia en el quehacer educativo que, por lo tanto, al

desarrollarse de manera poco favorable crea tensiones y situaciones conflictivas que alejan a los actores educativos; especialmente a los docentes del trabajo en consenso; lo cual pudiera fomentar acciones individuales, tareas desarticuladas y poco efectivas para el desarrollo del currículo; tal como lo señala Sánchez (2006).

Situación similar sucede en el estado Trujillo, pues según Escalona (2008) y Montilla (2008) existen debilidades en la función de liderazgo del directivo, pues priva el individualismo y las acciones poco consensuadas. Aparte, el directivo escasamente incentiva, anima y reconoce la labor del docente. Todo esto genera el descontento y el ejercicio meramente administrativo en las funciones de dirección.

También se aprecia cómo en la entidad trujillana no existen los concursos de ascenso para asumir la función directiva, tal como lo plantea el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (Presidencia de la República, 2000); por el contrario, privan los lineamientos eminentemente político–partidistas, que contradice lo propuesto en el artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional Constituyente, 1999) y atenta contra el buen funcionamiento de las instituciones educativas

Este panorama es común en las instituciones educativas de la parroquia Juan Ignacio Montilla, perteneciente al municipio Valera del estado Trujillo, pues según observaciones en el contexto, los directivos llevan a la práctica características propias del liderazgo autocrático, como por ejemplo: la comunicación descendente para informar pautas o lineamientos; escasamente se incentiva y reconoce la labor docente; además, no existe la entrada al cambio en tiempos de transformaciones en el campo educativo. Además, se hace énfasis en el trabajo administrativo, obviando la función técnico docente, dirigida a orientar, guiar y apoyar el trabajo pedagógico.

Estos señalamientos hacen suponer que el liderazgo de los directivos no se desarrolla plenamente en estos momentos, en los cuales es necesario asumir con propiedad y responsabilidad el proceso educativo, en procura de la formación integral del educando, así como elevar la calidad educativa.

Las anteriores reflexiones en torno al liderazgo directivo permiten formular la pregunta que guía el presente estudio: ¿Cuáles características de liderazgo están presentes en los directivos de las instituciones educativas del municipio Valera, estado Trujillo?

Referentes teóricos

Liderazgo del directivo:

El liderazgo del directivo es una acción a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de la institución, mediante un proceso dirigido a racionalizar

el talento humano; así como los recursos técnicos y materiales con los fines de productividad. Por lo tanto, las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración, conciben al liderazgo a partir de la efectividad; es decir, la capacidad de respuesta que los aparatos educativos brindan ante las exigencias de parte de la comunidad.

Según Gorrochotegui (2006, p. 75), el liderazgo "es un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta ante circunstancias significativamente cambiantes", o sea, el liderazgo define cómo debería ser el futuro, alinea la gente con una visión y los inspira para hacerlo realidad a pesar de los obstáculos.

Chiavenato (2004, p. 314) lo plantea como "un fenómeno social, por ello se concibe como la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la concreción de uno o más objetivos". Estos planteamientos sirven de plataforma para definir el liderazgo como un proceso continuo impulsado por una visión basada en la influencia, el poder personal, credibilidad para cambiar y aceptar a los docentes y a su ambiente.

Por lo tanto, los directivos deben establecer una dirección para desarrollar una visión de futuro donde el aprendizaje de diferentes estrategias permita producir los cambios necesarios. Por ello, el líder apoya, ayuda y transmite seguridad.

Visto así, el directivo como líder trabaja para ser aceptado por su carisma y servicio, a fin de cumplir los objetivos trazados en la institución; razón por la cual, el líder es el respaldo del equipo, es la persona que potencia a los demás para desarrollar sus inquietudes, iniciativa, creatividad.

Características del liderazgo:

El directivo en las instituciones educativas reúne un conjunto de características personales y habilidades de gestión, las cuales permitan lograr con éxito las metas con la participación activa de los actores educativos. La principal característica que el directivo como líder puede desarrollar se encuentra en el ser; es decir, en la práctica y en la vivencia de los valores.

En este sentido, Garza y Patiño (2000, p. 33) mencionan lo siguiente "definir los valores que se han de promover no resulta sencillo porque se tiene perspectivas diferentes más aun, los propios valores matizan la respuesta"; es decir, el directivo clarifica los valores a promover dentro de la institución.

Bajo estas consideraciones, Robbins (2008, p. 421) destaca que las características "son atributos de la personalidad, como sociales, físicos o intelectuales que describen a los líderes", o sea, son aquellas cualidades presentes

en una persona, las cuales permiten identificarlo dentro de un colectivo. Estos atributos tienen influencia, poder personal y credibilidad ante los docentes, para así conjuntamente obtener logros.

Las consideraciones anteriores permiten destacar la importancia de las características del líder dentro del contexto educativo; por lo tanto, en el presente estudio se hace referencia a la comunicación, motivación y apertura al cambio como principales aspectos característicos de la función del líder.

Comunicación:

Para ser eficaz, el directivo debe precisar de la información necesaria para la ejecución de funciones y actividades administrativas, dado que las personas tienden a seguir a quien, a su entender, ofrece medios para satisfacer las metas personales.

De acuerdo con Viloria (2007, p. 45):

> "Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes".

Visto así, se destaca la importancia de esta característica del directivo como líder, pues va a permitir mantener informado de las políticas establecidas y generaría la realimentación del personal, en procura de aportar ideas, criterios o aportes significativos para enriquecer la labor cumplida por el centro escolar.

En este orden de ideas, la comunicación es hacer conocer a otras personas los conocimientos o pensamientos, entonces, para que exista comunicación debe existir un emisor, un receptor, mensaje y canal por medio del cual se enviará el mensaje. Si alguno de estos elementos falla, o no se cumplen de manera adecuada, se presenta una interferencia, lo cual incide en la comprensión, interpretación y realimentación; por ello a juicio de Ramírez (2009, p. 162) el nivel de comunicación es extremadamente importante, pues "se establecen las relaciones y permite a las personas orientar sus comportamientos hacia el cumplimiento de metas comunes".

Bajo estas consideraciones, el liderazgo del directivo bajo un proceso comunicativo eficiente va a permitir englobar pensamientos, sentimientos, propiciar un clima de armonía, respeto, confianza, libertad, participación; así como incentivar a la comunidad educativa a manifestar las expectativas relacionadas con la formación integral de los estudiantes. Por tanto, el directivo, al garantizar una comunicación eficiente, gestiona el proceso educativo hacia lo planteado por el Currículo Nacional Bolivariano (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2007); por ello, es conveniente desarrollar los propósitos, dirección y los medios de

comunicación.

Para De Delima (2010), el propósito de la comunicación es facilitar el flujo de mensajes dados entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio. Se puede decir que la aplicación de la comunicación también influye en las opiniones, actitudes o conductas de los miembros internos y externos de la institución, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, por ello, es necesario contar con técnicas o actividades de investigación, pues a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

A pesar de que la comunicación es una forma de expresar ideas, cuando se utilizan canales formales se convierte en un proceso interpersonal que implica la transferencia de información y la comprensión entre las personas. Por ello, la red comunicacional asume la dirección en un evento concreto, manifestándose de acuerdo a tres modalidades: comunicación ascendente, descendente y horizontal. Entonces, para desarrollar una comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de códigos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo.

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos dejó claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento del orador por llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. En tal sentido, la comunicación es la manera de expresar los sentimientos y emociones; siempre que dos personas entren en interacción, inevitablemente se comunican, aun cuando se den la espalda se están comunicando.

Motivación:

Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo directivo porque se tiene el reto de lograr los objetivos organizacionales con la cooperación de los docentes. Si no se puede motivar al personal a ejecutar las actividades, se está destinado al fracaso. En este sentido, Cornejo (2005, p. 161), define la motivación como “el motor fundamental para dar movimiento a los seguidores”, es decir, el directivo estimula al grupo de docentes a desarrollar acciones que permitan lograr los objetivos previamente señalados y, de esta forma, dar respuesta a sus anhelos, esperanzas y necesidades, de transformar la realidad educativa de la institución.

Para Molinar y Velázquez (2008, p. 63), motivar “es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de las personas”. Para llevar a efecto este proceso se requiere una serie de condiciones, entre ellas: suponer que la motivación es buena, es un factor que interviene en el desempeño personal, por lo tanto, el directivo busca los mecanismos para reponerla periódicamente.

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades, pues la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión individual, es obvio que no se va a encontrar ninguna guía o método universal para motivar a la gente y por lo tanto que Moreno (2007, p. 25) la considera como "el impulso que lleva a las personas a actuar en determinada forma, es decir, que da origen a un comportamiento específico".

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, la motivación puede nacer de una necesidad generada de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). Con relación a la motivación intrínseca aparece cuando se hace algo que se puede disfrutar, cuando la tarea en sí misma es la recompensa. Se evidencia cuando la persona realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le dé algún incentivo externo.

Para Suárez (2000, p. 56), "son aquellas que parten del interior (hacer algo porque se desea hacer)". Así se piensa que los directivos y docentes están predispuestos a experimentar la motivación intrínseca si ellos: atribuyen sus resultados educativos a los factores internos que pueden controlar; creen que pueden ser agentes eficaces en el logro de las metas a alcanzar, por tanto los resultados no son determinados por el azar. Por último, están motivados hacia un conocimiento magistral de un asunto, en vez de un aprendizaje mecánico.

En cuanto a la motivación extrínseca, es considerada por Pinto (2008) como el impulso del ser humano producto de factores externos; por ello, se visualiza como el motor o fuente de energía que permite mantener una consistencia en realizar las acciones para alcanzar un objetivo o satisfacer una necesidad. De acuerdo a lo planteado, en el campo laboral, específicamente en el educativo, existen factores externos como el salario, calificaciones, premios, incentivos o la aprobación de las personas, que se constituyen como elementos de vital importancia para propiciar la motivación externa.

Como se aprecia, en el contexto educativo el directivo en su rol de líder está en la capacidad de generar estrategias para fomentar la motivación extrínseca, con ello se fomentan aspectos positivos en los comportamientos de los docentes hacia la labor ejecutada y, entonces, resulta importante el incentivo externo en la búsqueda de alcanzar los objetivos, en procura de elevar la calidad académica, organizativa del plantel.

Apertura al cambio:

En este mundo impredecible y competitivo como el actual, lo único permanente es el cambio, razón por la cual es fundamental que el directivo como líder pueda adaptarse rápidamente al ritmo acelerado con el que ocurren los

acontecimientos. Por consiguiente, es necesario aprovechar las crisis dentro del plantel, en función de convertirlas en oportunidades positivas de transformación hacia algo mejor.

Para Mijares (2005, p. 40), en la naturaleza, en el desarrollo humano y en la inventiva del hombre nada es estático. Este concepto necesita ser aplicado en todo cuanto se hace, por tanto, el desarrollo emocional e intelectual no se da espontáneamente, como el biológico, y por ello se necesita asumir la importancia del cambio el diario que hacer. Ante esta perspectiva, se necesita estar consciente de que siempre va a existir oposición al cambio, porque da temor lo nuevo y saca a la persona de la zona de seguridad.

La creatividad e innovación son factores importantes que deben usar el líder en su apertura al cambio para generar nuevas ideas, además de convertirlas en aplicaciones prácticas para el logro de metas y objetivos institucionales. El cambio debe verse como una oportunidad, no como una amenaza y por esto se considera como algo que lleva a una vida próspera. En tal sentido, el directivo como líder desarrolla la innovación y la creatividad como parte de la apertura al cambio y la promueve en los actores educativos.

Para Cáceres (2006, p. 70) la innovación consiste en "la creación o modificación de un producto o práctica laboral". Esta definición llevada al campo educativo, permite al directivo como líder innovar la acción gerencial hacia niveles de mayor eficacia, pues la dinámica y transformaciones así lo ameritan. Por tanto, es imprescindible la creación de nuevos mecanismos para proyectar el trabajo hacia las pautas establecidas en el currículo escolar, por lo cual es necesario desechar aquellos que no se ajustan a la dinámica actual.

Visto así, la innovación permite generar o encontrar nuevas ideas para viabilizar el proceso educativo, las cuales deben ser investigadas, seleccionadas, implementadas y evaluadas, a fin de determinar con precisión los resultados. Por tanto, el directivo al estar actualizado puede desarrollar ideas novedosas; las cuales las comparte con el personal docente para ejecutarlas y determinar así los logros alcanzados. En este sentido, Arraiz (2006) opina que "la innovación es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados para ser reconocidos y valorados. Convertir el conocimiento y las ideas en riqueza".

Por consiguiente, la innovación demanda la generación de ideas para ajustar el proceso educativo hacia la demanda de la sociedad; por ello, el directivo en su función de líder está en el deber de prepararse y actualizarse con el propósito de obtener insumos para además los procesos y acciones hacia lo previsto en la normativa vigente referida a educación.

Con relación a la creatividad, Cornejo (2005, p. 99) expone que "implica un problema descubierto, el cual requiere ser elaborado de principio a fin"; por lo cual el directivo en función de líder debe buscar la creatividad en los procesos por medio del constante cuestionamiento a las situaciones, elementos y aspectos característicos de la institución. Bajo estas consideraciones, la creatividad también sirve para solucionar problemas, desarrollando nuevas estrategias.

Para Paredes (2005, s/p):

> "La creatividad es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, entre otros) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción".

Por consiguiente, el directivo en su rol de innovador afronta en ocasiones el convivir con los cambios no planificados y no deseados. Es difícil ajustarse, enfrentar cambios planificados aún más cuando ocurren y no se está preparado para ello. En ambos casos, se pretende modificar la actitud frente al cambio y un esfuerzo consciente para eliminar la resistencia psicológica al cambio. Por ello, el directivo debe poner a prueba su capacidad creativa dentro del plantel y la comunidad en general; a fin de aumentar progresivamente el reconocimiento de la necesidad de utilizar las destrezas de pensamiento creativo-crítico para confrontar las innovaciones que representan los provectos educativos.

Aspectos metodológicos

El presente artículo de investigación es de naturaleza descriptiva, pues según Hernández y col. (2006, p. 76): "buscan especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades a cualquier otro fenómeno sometido a análisis". Además señalan que se seleccionan ciertas cuestiones, las cuales se miden de forma independiente y de esta manera se realiza su descripción. A la vez, Tamayo y Tamayo (2000:46) expresa que este tipo de estudio "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza y la composición de los fenómenos o situaciones a investigar".

Así mismo, asume un diseño no experimental que, de acuerdo a Hernández y col. (2006, p. 120), "permite la recolección en el estado natural de los sujetos y fenómenos estudiados sin necesidad de manipulas variables". Por ello, el presente estudio pretende describir la variable tal como se desarrolla en las instituciones educativas, sin manipulación alguna por parte del investigador. De igual manera, se considera de campo, pues según Arias (2006, p. 31): "es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigadores o de la realidad donde ocurren los hechos".

Con respecto a la población objeto de estudio estuvo conformada por ocho directivos y 65 docentes que laboran en las Instituciones Educativas Nacionales – Urbanas de Educación Primaria de la parroquia Juan Ignacio Montilla del municipio Valera, estado Trujillo. Ellas son las Escuelas Bolivarianas: "Eloísa Fonseca", "Plata III", "Ciudad de Valera" y "Pascual Ignacio Villasmil".

Como la población de directivos y docentes es finita no fue necesario calcular muestra, por lo tanto, se asumió como una población censal, ya que se consideraron todos los sujetos o individuos que la componen (Tamayo y Tamayo, 2000, p. 207).

En cuanto a la técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta, que "(…) es un instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas cuyas respuesta son anotadas para suministrar la información relacionada con las variables objetos de estudio" (Tamayo y Tamayo, 200, p. 55).

Como instrumento se seleccionó el cuestionario, definido por Chávez (2004) como un documento estructurado que contiene un conjunto de reactivos relativos a los indicadores de una variable; por tanto, se elaboró un cuestionario contentivo de 28 preguntas cerradas, con una escala de estimación.

Este instrumento fue validado por medio del juicio de expertos con estudio de postgrado en Maestría de Administración de Educación Básica, Gerencia Educativa y Metodología de la Investigación, quienes evaluaron el cuestionario en función a la correspondencia, objetivo-variable-dimensiones- indicadores, el tipo de ítems y la suficiencia de los reactivos. En cambio, la confiabilidad se alcanzó al aplicar el coeficiente de Cronbach previa aplicación de una prueba piloto a una población ajena al estudio, pero con características similares, obteniendo un valor de rtt= 0,91.

Después de aplicado el cuestionario a la población seleccionada, se cotejó la información en una matriz de doble entrada (una persona por cada variable), la cual fue emitida por los sujetos encuestados.

Asimismo, como el estudio es de carácter descriptivo, se hizo uso de la estadística de igual naturaleza, a fin de describir y analizar las características de un conjunto de datos. Bajo estas consideraciones, en el presente estudio se hizo uso del análisis frecuencial y porcentual.

Resultados

Este apartado comprende el análisis de resultados por medio de la distribución de frecuencia y porcentaje en los indicadores. También, genera la discusión de resultados considerando los autores propuestos en el marco teórico.

Tabla 1. Resultados de la dimensión "comunicación"

Subdimensión	Indicador	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Comunicación	Propósitos	1	9	12,32	30	41,10	22	30,13	12	16,43	0	0,00	73	100
		2	16	21,91	27	36,98	16	21,91	14	19,17	0	0,00	73	100
		3	3	4,10	31	42,46	24	32,87	15	20,54	0	0,00	73	100
		4	3	4,10	23	31,50	25	34,24	21	28,76	1	1,36	73	100
		5	31	42,46	16	21,91	15	20,54	11	15,06	0	0,00	73	100
		6	19	26,02	18	24,65	21	28,76	15	20,54	0	0,00	73	100
		Promedio de ítems 1-2-3-4-5-6	13,50	18,49	24,17	33,10	20,50	28,08	14,67	20,08	0,17	0,23	73	100
	Dirección	7	10	13,69	27	36,98	22	30,13	13	17,80	1	1,36	73	100
		8	4	5,47	25	34,24	32	43,83	12	16,43	0	0,00	73	100
		9	21	28,76	18	24,65	22	30,13	11	15,06	1	1,36	73	100
		10	20	27,39	15	20,54	24	32,87	14	19,17	0	0,00	73	100
		11	8	10,95	18	24,65	33	45,20	13	17,80	1	1,36	73	100
		12	7	9,58	21	28,76	27	36,98	17	23,28	1	1,36	73	100
		Promedio de ítems 7-8-9-10-11-12	11,67	15,97	20,67	28,30	26,67	36,52	13,33	18,26	0,67	0,91	73	100
	Promedio General		12,58	17,23	22,42	30,70	23,58	32,30	14,00	19,17	0,42	0,57	73	100

Fuente: elaboración propia.

Tal como se aprecia en la Tabla 1, se presentan los resultados de la dimensión "comunicación" perteneciente a la variable "características del liderazgo directivo".

Para el indicador "propósitos de la comunicación", 33,10% de los sujetos encuestados señalaron que "siempre" el directivo en su función de líder cumple con informar, favorecer la expresión emocional y motiva a los docentes; sin embargo, 46,12% perfilaron sus respuestas hacia las alternativas "algunas veces" y "casi nunca"; por tanto, se infiere que el directivo en pocas ocasiones favoreció el flujo comunicacional para mantener motivado al personal, promovió la aceptación de emociones y transmitió los lineamientos emanados desde la Zona Educativa y demás organismos.

Ante tales porcentajes, se razona que en el contexto de las escuelas bolivarianas de la parroquia Juan Ignacio Montilla del municipio Valera, el directivo cumple en ocasiones con los propósitos de informar, motivar y expresar las emociones, que son aspectos clave de la comunicación. Todo ello diverge con lo planteado por Fernández (1999; citado por De Delima, 2010), quien destaca cómo el propósito del flujo comunicacional facilita la transmisión de mensajes e influye en las opiniones, actitudes y conductas de los miembros de la organización; por tanto, se percibe la necesidad de fortalecer este aspecto en el directivo, el cual permite propiciar un clima adecuado de trabajo en función de garantizar el desempeño laboral de los docentes.

En relación al indicador "dirección de la comunicación" se observó cómo

los consultados dirigieron el mayor porcentaje de respuestas hacia las alternativas "algunas veces" y "casi nunca" cuya sumatoria es igual a 54,78%, con ello se infiere que dentro de las escuelas estudiadas el directivo ocasionalmente recibió información de los docentes relacionados con los aspectos de índole educativo y proporcionó instrucciones de trabajo en procura de viabilizar las acciones propuestas.

Por tanto, el directivo en su función de liderazgo al considerar la comunicación ascendente permite a los docentes aportar sugerencias y opiniones relacionadas con el trabajo pedagógico; por tal razón, Ramírez (2009) expone cómo la dirección comunicacional mantiene a la dirección al tanto de las opiniones dadas para los docentes en cuanto al trabajo.

Del mismo modo, el flujo descendente es fundamental al momento de socializar la información requerida para cumplir eficientemente con las actividades programadas; en cambio, la comunicación horizontal se cumple entre el personal docente para afinar la línea de trabajo, compartir experiencias significativas y ofrecer ayuda adecuada para solventar situaciones o problemas.

Igualmente, se verificó una tendencia positiva en el directivo a cumplir con la dirección de la comunicación, pues 44,27% de los consultados ubicaron sus respuestas en las categorías "siempre" y "casi siempre", por tanto, estos resultados revelaron que los directivos poseen habilidades, las cuales al ser desarrolladas plenamente permitirán un proceso comunicacional multidireccional; ello coincide con Viloria (2007), quien destaca la importancia de la comunicación de manera pertinente, precisa y oportuna, que se compara con el resultado de la consulta de los actores educativos.

Los análisis precedentes permitieron visualizar a la dimensión "comunicación" con debilidades bastante marcadas, pues la sumatoria de los porcentajes en las alternativas "algunas veces", "casi nunca" y "nunca" fue igual al 82,17%; por ello, se evidencia que los propósitos y dirección escasamente se cumplen en las escuelas bolivarianas objeto de estudio; razón por la cual el directivo en su función de liderazgo debe propiciar el acercamiento a los docentes, a fin de mantenerlos motivados e informados, así como para implementar el flujo ascendente, descendente y horizontal como mecanismo oportuno al momento de desarrollar las funciones asignadas.

En tales señalamientos, se destacan divergencias en cuanto a lo expuesto por Viloria (2007), autor que destaca a la comunicación como un proceso mediante el cual se transmite la información y propicia la interacción entre el personal; lo cual incide positivamente en la comprensión, interpretación y realimentación de las pautas de trabajo.

Tabla 2. Resultados de la dimensión "motivación"

Subdimensión	Indicador	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Motivación	Intrínseca	13	4	5,47	35	47,94	20	27,39	14	19,17	0	0	73	100
		14	8	10,95	18	24,65	34	46,57	13	17,80	0	0	73	100
		15	14	19,17	24	32,87	21	28,76	12	16,43	2	2,73	73	100
		16	7	9,58	16	21,91	27	36,98	16	21,91	7	9,58	73	100
		Promedio de ítems 13-14-15-16	8,25	11,29	23,25	31,84	25,50	34,93	13,75	18,83	2,25	3,08	73	100
	Extrínseca	17	15	20,54	22	30,13	23	31,50	12	16,43	1	1,36	73	100
		18	17	23,28	16	21,91	25	34,24	14	19,17	1	1,36	73	100
		19	4	5,47	28	38,35	19	26,02	18	24,65	4	5,47	73	100
		20	9	12,32	27	36,98	17	23,28	19	26,02	1	1,36	73	100
		Promedio de ítems 17-18-19-20	11,25	15,40	23,25	31,84	21,00	28,76	15,75	21,57	1,75	2,39	73	100
	Promedio General		9,75	13,35	23,25	31,84	23,25	31,84	14,75	20,20	2,00	2,73	73	100

Fuente: elaboración propia.

Al estudiar la dimensión "motivación" como característica de liderazgo del directivo, se aprecia en la Tabla 2 que, en el indicador "intrínseca", 34,93% de los sujetos estudiados ubicaron su respuesta en la alternativa "algunas veces" y con ello se apreció que el directivo en ocasiones permite al docente realizar las actividades en un clima de cordialidad. Por otro lado, la sumatoria de las categorías "casi nunca" y "nunca" logró el 21,91%, razón por la cual se evidenció el escaso desarrollo de acciones dirigidas a lograr para la motivación intrínseca de los docentes, todo ello pudiera incidir en el trabajo pedagógico e impediría el logro de los objetivos institucionales. Esto queda demostrado al realizar la sumatoria de estas alternativas, cuyo porcentaje es igual a 56,84%, valor superior a la media aritmética.

Tales resultados revelaron discrepancias con los planteamientos hechos por Suárez (2000), quien destaca la necesidad en el directivo de fomentar la motivación intrínseca en los docentes, a fin de realizar las actividades educativas porque se desea hacer. De igual manera, se observó cómo 43,13% de los sujetos consultados presentan sus respuestas hacia las categorías "siempre" y "casi siempre", por ello, el grupo de docentes mostró motivación personal al momento de cumplir las actividades asignadas a pesar de las escasas estrategias ejecutadas por los directivos.

Con respecto al indicador "motivación extrínseca", se tuvo que 52,72% de la población estudiada ubicó sus respuestas en las alternativas "algunas veces", "casi nunca" y "nunca". Ante esto, se percibió que el directivo, en su función de liderazgo, en pocas ocasiones incentiva al personal docente a desarrollar la práctica pedagógica de forma eficiente o premia el esfuerzo realizado al cumplir las actividades asignadas. Tales resultados divergen con los expuestos

por Pinto (2008) al destacar a la motivación como el impulso del ser humano producto de factores externos, es decir, a través de elogios e incentivos generadores de satisfacción por la labor cumplida.

No obstante, se apreció que 47,24% de los resultados dirigieron sus respuestas hacia las categorías "siempre" y "casi siempre". Con ello, se infiere que cierto número de directivos consideraron la motivación extrínseca de vital importancia al reconocer, a través de comunicaciones, la labor del personal docente.

Ello se constituye como un elemento externo que garantiza su óptimo desempeño, coincidentes con lo expuesto por Pinto (2008) quien destaca la motivación extrínseca como la fuente de energía que permite mantener el entusiasmo y la dedicación para alcanzar los objetivos o satisfacer necesidades laborales.

Al realizar el promedio de los porcentajes alcanzados en los indicadores se tuvo que 54,77% de los sujetos consultados ubicaron su respuesta en las categorías "algunas veces", "casi nunca" y "nunca"; por tanto, se apreció que la motivación (intrínseca e extrínseca) en pocas ocasiones se propicia en los docentes, pues los directivos desconocen las acciones para favorecerla al momento de fomentar el impulso y la cantidad de esfuerzo invertido, en vez de una habilidad determinada, como premiar con elogios al trabajo cumplido, tal como lo propone Pinto (2008).

Sin embargo, se evidenció cierta disposición del personal directivo para fomentar la motivación a los docentes, pues 55,19% de los encuestados dirigieron sus respuestas hacia las categorías "siempre" y "casi siempre". Con estos resultados se presentó que el directivo en su función de liderazgo desarrolla estrategias dirigidas a estimular en los docentes la capacidad de desarrollar acciones tendentes a alcanzar los objetivos institucionales. Tal planteamiento converge con lo dicho por Cornejo (2005), quien destaca la motivación como el motor fundamental dirigido a propiciar la acción de los docentes, en función del trabajo planificado.

Tabla 3. Resultados de la dimensión "apertura al cambio"

Subdimensión	Indicador	Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Apertura al cambio	Innovación	21	19	26,02	13	17,8	31	42,46	10	13,69	0	0	73	100
		22	27	36,98	7	9,58	25	34,24	13	17,8	1	1,36	73	100
		23	10	13,69	23	31,5	29	39,72	11	15,06	0	0	73	100
		24	15	20,54	17	23,28	28	38,35	13	17,8	0	0	73	100
		Promedio de Ítems 21-22-23-24	17,75	24,31	15,00	20,54	28,25	38,69	11,75	16,09	0,25	0,34	73	100
	Creatividad	25	18	24,65	14	19,17	30	41,09	11	15,06	0	0	73	100
		26	16	21,91	17	23,28	25	34,24	14	19,17	1	1,36	73	100
		27	10	13,69	23	31,5	24	32,87	16	21,91	0	0	73	100
		28	9	12,32	25	34,24	22	30,13	13	17,8	4	5,47	73	100
		Promedio de Ítems 25-26-27-28	13,25	18,14	19,75	27,05	25,25	34,58	13,50	18,49	1,25	1,71	73	100
	Promedio General		15,50	21,23	17,38	23,79	26,75	36,64	12,63	17,29	0,75	1,02	73	100

Fuente: elaboración propia.

Al estudiar los resultados de la dimensión "apertura al cambio" del directivo en su función de liderazgo, se aprecia en la Tabla 3 cómo el indicador "innovación" logró un porcentaje de 55,02% en la sumatoria de las alternativas "algunas veces", "casi nunca" y "nunca".

Estos resultados revelaron que el directivo en ocasiones propone alternativas para innovar la práctica pedagógica o genera ideas novedosas, en función de viabilizar el proceso educativo de acuerdo al currículo escolar. Estos resultados presentan divergencias con lo expuesto por Cáceres (2006), autor que destaca la necesidad de redimensionar la función directiva con el propósito de crear o modificar la práctica laboral; pues la dinámica y transformaciones lo ameritan.

Sin embargo, existe una tendencia favorable a desarrollar la innovación, pues 44,95% de los encuestados ubicó sus respuestas en las opciones "siempre" y "casi siempre", datos que permitieron inferir que el directivo como líder innova la acción gerencial en función de elevar los niveles de eficiencia en el proceso educativo, aspectos que convergen con lo expuesto por Arraiz (2006), quien la considera como el arte de convertir las ideas y el conocimiento en acciones, en procura de adaptarse a las necesidades, realidades e intereses del contexto escolar.

De igual manera, el indicador creatividad alcanzó el 54,78% en las alternativas de respuesta "algunas veces", "casi nunca" y "nunca", razonado como un porcentaje considerable de directivos que ocasionalmente fomentan esta característica en los docentes al momento de planificar y ejecutar el proyecto de aprendizaje o la lluvia de ideas que buscan solución a los problemas detectados. Estos resultados no coinciden con el ideal expuesto por

Cornejo (2005), quien destaca la creatividad como el cuestionamiento permanente a las situaciones, elementos y aspectos propios de la institución, por lo cual el trabajo se convierte en monótono, aburrido y tedioso.

Asimismo, se aprecia en la Tabla 3 una tendencia positiva de un grupo de directivos por asumir la creatividad como parte de la apertura al cambio, pues la sumatoria de las categorías "siempre" y "casi siempre" es igual a 45,19%, dato que evidenció que el directivo en su función de liderazgo fomenta la expresión de planteamientos innovadores a las necesidades educativas y la transmite al personal docente, al momento de propiciar acciones dirigidas a la planificación, uso de estrategias y evaluación; por ello, se evidencia similitud en lo expuesto por Cornejo (2007), cuando resalta la creatividad como la capacidad de visualizar nuevas posibilidades e ideas en función de tener resultados positivos.

Al promediar los resultados de los indicadores "innovación" y "creatividad" se conoció que la dimensión "apertura al cambio" logró un porcentaje de 54,95% para las alternativas "algunas veces", "casi nunca" y "nunca". Con estos datos recabados, se infiere que, como el directivo ocasionalmente cumple con esta característica de liderazgo, se impide asumir los retos de la gestión educativa, a fin de adaptarse al ritmo acelerado en que ocurren las transformaciones en el ámbito educativo, tal como lo expone Mijares (2005).

De la misma forma, se apreció una tendencia positiva en un grupo de directivos para implementar la apertura al cambio, pues 45,02% de la muestra seleccionada dirigió sus respuestas hacia las alternativas "siempre" y "casi siempre", entonces, se concibe la apertura al cambio como un proceso eficiente capaz de posesionar a la institución educativa hacia las transformaciones suscitadas por un currículo en constante construcción.

Conclusiones

Una vez realizado el análisis y discusión de los resultados, se procedió a elaborar las conclusiones, tomando en consideración el objetivo de la investigación.

Se pudo constatar que el directivo no desarrolla plenamente la comunicación, motivación y apertura al cambio como características de liderazgo dentro de las instituciones educativas de la parroquia Juan Ignacio Montilla del municipio Valera, estado Trujillo.

Con respecto a la comunicación existen debilidades en cuanto a los propósitos de informar, motivar y expresión de emociones, así como en la

dirección ascendente, descendente y horizontal, razón por la cual se impide el acercamiento con los docentes, comprensión, interpretación y realimentación como mecanismo para viabilizar el trabajo en equipo en la labor educativa. Este proceso se ve afectado por las barreras comunicacionales que tanto daño hace en el ambiente escolar.

De igual manera, se tiene que el directivo en su función de liderazgo desconoce las acciones para propiciar la motivación intrínseca y extrínseca a los docentes, en función de fomentar el impulso e incentivo, premiar con elogios el trabajo realizado e inspirarlos cada vez más por cumplir su labor de forma eficiente. Esta carencia fomenta el descontento y la desmotivación hacia la labor educativa.

En cuanto a la apertura al cambio, ocasionalmente el directivo cumple con esta característica de liderazgo, ello impide asumir las pautas de la gestión escolar, con el objetivo de adaptarse a las transformaciones del ámbito educativo, por tanto, es imprescindible implementar la innovación y creatividad para abordar los cambios del currículo escolar de manera eficiente y posicionar al plantel hacia las demandas educativas y comunitaria, lo cual redundará en la formación integral de los estudiantes.

Referencias bibliográficas

Arias, Fidias (2006). **Proceso de la investigación con carácter científico** (tercera edición). Editorial Universal. Argentina.

Arraiz, María (2006). **El proceso de innovar para el logro de objetivos y metas** (segunda edición). Editorial Humanística. Perú.

Asamblea Nacional Constituyente (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta oficial número 36.860. Venezuela.

Cáceres, José (2006). **La innovación como premisa para modernizar las instituciones escolares** (segunda edición). Editorial Nuevo Amanecer. Colombia.

Chávez, Nilda (2004). **Introducción a la investigación educativa.** Editorial La Columna. Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2004). **Administración, teoría, proceso y práctica** (tercera edición). Editorial McGraw-Hill. España.

Cornejo, Miguel (1998). **Liderazgo de excelencia.** Editorial Granal. S.A. México.

De Delima, Laura (2010). **Información, comunicación, conocimiento y saber** (tercera edición). Editorial Desafío. México.

Escalona, Emiro (2008). **Influencia del liderazgo del docente en la calidad educativa.** Tesis de Maestría. Maestría en Administración de la Educación Básica. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Venezuela.

Fernández, Alberto (2006). **Liderazgo del gerente educativo y el desarrollo de los proyectos pedagógicos de plantel.** Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

García, Laura (2008). **Análisis de liderazgo del gerente educativo.** Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias de la Educación. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

Garza, Manuel y Patiño, Lisbeth (2000). **Características del liderazgo social** (segunda edición). Editorial Magisterio. Colombia.

Gorrochotegui, Alfredo (2006). **Manual del liderazgo para directivo escolares.** Editorial La Muralla. S.A. España.

Hernández, María (2005). **Gerencia, currículo y educación.** Editorial Norma. Colombia.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2006) **Metodología de la investigación.** Editorial McGraw-Hill. México.

Jeréz, María (2005). **La creatividad, alternativa para lograr la prestación de servicio** (segunda edición). Editorial UPEL. Venezuela.

López, Reinaldo (2006). **Nuevo manual de supervisión, director y docente.** FEDELUZ. Venezuela.

Marín, José (2004). **La dirección, el liderazgo y la supervisión escolar** (primera edición). Editorial IPASME. Venezuela.

Martí, Eduardo (2008). **Todos somos líderes (t**ercera edición). Editorial Urania. Venezuela.

Mijares, Rosa (2005). **Apertura al cambio en las organizaciones** (terceraedición). Editorial Kapeluz. Colombia.

Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). **Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano.** Editorial CENAMEC. Venezuela.

Molinar, Manuel y Velásquez, Luis (2008). **Liderazgo en la labor docente** (segunda edición). Editorial Trillas. S.A. México.

Montilla, Mirna (2008). **Liderazgo del directivo en el desarrollo del calendario productivo sociocultural.** Trabajo de Maestría. Maestría en Administración de la Educación Básica. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Venezuela.

Moreno, Mirla (2007). **Motivación del recurso humano para el cumplimiento de rol y funciones** (tercera edición). Publicaciones Magisterio. Venezuela.

Paredes, Alfonso (2005). La creatividad: características y estrategias de desarrollo. Extraído de: http://emprendedoresdelputumayo.blogspot.com/2011/04/tema-1-la-creatividad-caracteristicas-y.html. Consulta: 30/11/14.

Pinto, Teresa (2008). **La motivación extrínseca en las relaciones interpersonales** (segunda edición). Editorial Nancea. España.

Presidencia de la República (2000). Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Gaceta Oficial número 5.496 Extraordinario. Venezuela.

Ramírez, Luis (2009). **Sentimientos proactivos en las organizaciones del siglo XXI** (segunda edición). Editorial Nancea. España.

Robbins, Stephen (2008). **Administración. Teoría y práctica.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Romero, Oswaldo (2006). **Crecimiento psicológico y motivaciones sociales** (tercera edición). Editorial Rogya. Venezuela.

Sánchez, José (2006). **Fundamentos del trabajo en equipo para equipos de trabajo.** Editorial McGraw-Hill. España.

Suárez, Pedro (2000). **Motivación intrínseca para despertar la autoestima individual y colectiva** (segunda edición). Editorial Consultas. Colombia.