

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN GERENCIAL A NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA

LEADERSHIP AND MOTIVATION IN MANAGER JOB AT PRIMARY EDUCATION LEVEL

Nora Morillo. Universidad Pedagógica Experimental Libertador
noramorillo1408@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar el liderazgo y la motivación del directivo como elementos fundamentales en la gestión gerencial a nivel de Educación Primaria, en la U.E.N Felipe Larrazábal, ubicada en el Municipio Sucre del estado Aragua. De este modo, el equipo gerencial siempre debe estar orientado al logro de la buena marcha y la armonía de los procesos educativos. Por ello se hace necesario indagar sobre la opinión de directivos y docentes para determinar indicadores que faciliten y orientar el buen desenvolvimiento de la gestión gerencial. El diseño de investigación se adecuó a una investigación de campo de tipo descriptivo. Para llevar a cabo el estudio se seleccionó una población de 30 sujetos con una muestra tipo censal durante el año escolar 2010-2011. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado. Los resultados permitieron determinar un liderazgo poco motivador dentro de las actividades que se ejecutan en la organización escolar, incidiendo en la calidad de los procesos educativos. De este modo, se recomendó el fortalecimiento del actual liderazgo a partir de una eficiente comunicación, la formación permanente y el trabajo en equipo como formas de integración y mejoramiento continuo.

Palabras claves: Gestión Gerencial, Educación Primaria, Liderazgo, Motivación.

ABSTRACT

This research aims to analyze Principal's leadership and motivation skills as key elements in the managerial level of primary education in the UEN Felipe Larrazabal, located in the Sucre Municipality of the Aragua State. It is believed that the management team should always be oriented to achieve good progress and harmony regarding educational processes. Therefore it is necessary to analyze the views of principals and teachers to determine indicators to facilitate and guide the development of good management practice. The research design was adapted to fit the descriptive orientation of the study. 30 subjects were selected with a census mechanism, taking into account the 2010-2011 school year periods. To collect the survey information it was used a structured questionnaire. The results allowed determining an uninspiring leadership regarding activities related to the organic structure of the school which influence the quality of the educational processes. In summary, it was recommended strengthening the current managerial strategy by implementing effective communication, lifelong learning and teamwork as forms of integration and continuous improvement.

Key words: Management Administration, Elementary Education, Leadership, Motivation

Introducción

En las organizaciones educativas, la gestión gerencial se torna un elemento de especial atención en las diversas formas como puede desarrollarse a partir del liderazgo y la motivación que impregna a su equipo de trabajo. Dentro de la gerencia educativa son múltiples los elementos que se conjugan para lograr el éxito institucional y buena parte de éste se deriva de un liderazgo comprometido y motivado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La participación activa de los grupos de trabajo conformados por los docentes es fundamental en logro de la calidad educativa. El gerente como líder dentro de las instituciones escolares a nivel de educación primaria debe poseer habilidades que logren motivar los procesos bajo su administración de forma proactiva y permitan a todos, ir adaptándose a los cambios que se derivan de las políticas educativas del Estado.

El gerente educativo del siglo XXI debe anticiparse a los cambios y promover de forma positiva cada situación que se le presenta, visualizando y percibiendo cada innovación como una oportunidad y un reto ante los cambios. En este sentido, Guédez (2002), haciendo referencia a la realidad educativa, sostiene: ...“Una visión panorámica del contexto reporta que la realidad actual refleja tres características; disruptividad, la impredecibilidad y la complejidad” (p.210), elementos que se interrelacionan para mostrar un escenario problematizado y multidimensional para el líder que lo gerencia

En Venezuela, ante el actual escenario educativo sujeto a constantes innovaciones, es necesario que el gerente logre redimensionar los objetivos dentro de su ámbito administrativo y pedagógico para trascender más allá de sus funciones básicas, atendiendo a sus roles de líder, orientador y promotor de cambios dentro de las instituciones educativas. Sobre todo, en aquellas del nivel de Primaria donde la población escolar está dando sus primeros pasos de formación ciudadana y en la que la escuela debe ser un espacio de socialización adecuado para tal fin.

Por antes descrito, se hace pertinente profundizar en los elementos que intervienen en el liderazgo del directivo que hasta ahora se viene desarrollando en instituciones a nivel de educación primaria entre otras razones para comprender su carácter motivador ante las situaciones que se le presentan a quienes forman parte de las organizaciones educativas que laboran este nivel. Para Stoner (2006), “motivar es el proceso

administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione” (p. 484).

De este modo, se emprende la presente investigación centrada en analizar el liderazgo y la Motivación de la gestión gerencial en la U.E.N Felipe Larrazábal ubicada en el municipio Sucre del Estado Aragua como expresión de la realidad educativa. En este orden de ideas, en la primera parte del trabajo se plantea el contexto empírico y los objetivos de la investigación y su justificación producto de la problematización del objeto de estudio. En una segunda parte se expone el sustento teórico, caracterizando tanto los antecedentes así como algunos de los fundamentos asociados a la gerencia el liderazgo y la motivación. Posteriormente, se asume el abordaje metodológico los resultados de la investigación así como las recomendaciones realizadas en función de dichos resultados. De este modo, se pretende brindar una visión general de la temática y su vinculación con el abordaje que realiza la investigadora de la realidad educativa.

Contexto Empírico

El desarrollo educativo en América Latina se presenta como un desafío ante un sistema global donde impera el avance constante de la sociedad del conocimiento ante diversos problemas derivados de las evidentes desigualdades sociales. Al respecto, la UNESCO (2004)refiriéndose a la educación como derecho humano fundamental refiere que” es obligación y debe ser garantizado por el Estado y debe ser asumido como política estructurada de un modelo de desarrollo comprometido con la justicia social la ciudadanía y la sostenibilidad planetaria”.

Pero la realidad muestra otras condiciones donde confluyen diversos elementos como la precarización de las relaciones laborales. En el campo educativo, se expone a los profesionales líderes del área a condiciones poco motivadoras y en consecuencia afecta irremediamente factores en su desempeño como el liderazgo, el mejoramiento formativo, relaciones, entre otros. En este orden de ideas Chiavenato (2006) refiere que:

En una organización educacional la calidad se va a caracterizar por presentar dos circunstancias neurálgicas: (a) Capacidad gerencial en todos los niveles de la estructura de funcionamiento y (b) el equilibrio entre el costo y la tolerancia en la calidad de la educación, es decir, capacidad de gestión, desde el director que es el gerente de la organización, hasta el tope gerencial que dispone de la inversión del estado.(p.223).

La realidad venezolana se ubica en el contexto antes descrito y hay que destacar el poder que el gerente educativo ejerce en la sociedad, por ser una pieza clave para propiciar cambios, sobre todo porque se involucra con el acontecer diario, y lidera el centro formativo. En tal sentido, Stoner (2006) expresa que se entiende por “liderazgo gerencial el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”(p.514).

Un buen desempeño del gerente educativo como líder, puede crear las condiciones no sólo para mejorar las prácticas del personal a su cargo, sino también la calidad de la enseñanza que sin lugar a dudas se traduce en su contribución en el desarrollo de un ciudadano lo que puede propiciar cambios beneficiosos en diferentes escenarios y etapas a lo largo de su vida, desde el conocimiento integral de su proceso de socialización (familia, comunidad y escuela). Al respecto, Chiavenato (2000) sostiene: “El comportamiento del líder (que involucra funciones como planear, informar, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos” (p.151).

En consecuencia, se requiere a partir de la investigación ahondar en los principales elementos que intervienen en el liderazgo que impulsa y motiva la gestión educativa en los planteles a nivel de Educación Primaria. Dichos elementos dependen de un adecuado ejercicio de la gerencia en sus roles y funciones en el que el desenvolvimiento gerencial sea reflejo de cómo avanza la institución en todo el proceso organizativo.

En otras palabras, el liderazgo y la motivación en la gestión gerencial a nivel de Educación primaria del director deben estar orientados a encontrar nuevas vías que permitan contribuir a que el docente haga el mejor uso del potencial creativo en favor de su beneficio y el de la comunidad. Para Salas (2011) “el liderazgo ejercido por los directivos y docentes en una institución. Educativa, son la base primordial para alcanzar el éxito desde el punto de vista gerencial y del proceso de enseñanza y aprendizaje” (p.9). Así, la gestión educativa tiene una orientación técnico-docente que permite asegurar la calidad y eficiencia del proceso educativo y facilitar el crecimiento profesional y permanente del docente.

Sin embargo, en muchos de los planteles a nivel de Educación Primaria son escasas las estrategias gerenciales que aplica el directivo como líder para lograr la motivación permanente en su personal las

cuales deberían responder a las exigencias situacionales sin perder de vista las políticas educativas del país. En el Estado Aragua, algunos planteles públicos a nivel de Educación Primaria son reflejo de la problemática descrita. Tal es el caso de la U.E.N Felipe Larrazábal ubicado en el Municipio Sucre donde según testimonios de los docentes que laboran en este centro educativo y en entrevistas informales realizadas por la investigadora existe una escasa motivación del personal docente hacia el desarrollo de diversas actividades.

En estos casos, se observaron los evidentes indicadores como: la poca organización docente en equipos de trabajo, la baja participación en actividades fuera de su horario laboral, poca integración de innovaciones educativas a la praxis pedagógica, baja disposición a la integración comunitaria, entre otros factores. En este orden de ideas, es necesario el análisis de los principales determinantes que pueden estar incidiendo en tales actitudes del personal; en especial, ahondar en la forma cómo se desarrolla el actual liderazgo institucional. De este modo, esta investigación se propuso el estudio del liderazgo y la motivación dentro de la gestión gerencial de la U.E.N Felipe Larrazábal, considerándose la institución reflejo de la realidad educativa planteada. A razón del planteamiento descrito se plantean las siguientes interrogantes:

¿Qué características tiene la actual gestión del equipo gerencial de la U.E.N. Felipe Larrazábal?, ¿Cuáles habilidades se requieren para lograr un buen Liderazgo y motivación en una eficiente gestión gerencial? ¿Cómo se desarrolla el liderazgo y la motivación desde la gestión gerencial a nivel de Educación Primaria en la U.E.N Felipe Larrazábal. En consideración a estas interrogantes, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el liderazgo y la Motivación en la gestión gerencial a nivel de Educación primaria de la U.E.N Felipe Larrazábal, ubicada en el Municipio Sucre del Estado Aragua.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar la gestión del equipo gerencial de la U.E.N. Felipe Larrazábal.
2. Determinar las habilidades de Liderazgo y motivación requeridas para el desarrollo una eficiente gestión gerencial.
3. Describir la importancia del liderazgo y la motivación en la gestión gerencial a nivel de Educación Primaria en la U.E.N Felipe Larrazábal.

Justificación

En el acontecer socioeducativo venezolano de las última década, han surgido una serie de transformaciones relacionadas con una mayor participación de los equipos gerenciales como líderes motivacionales, tanto en su centro de trabajo como en el entorno comunitario. De tal situación, se desprende la relevancia social de esta investigación la cual puede aportar ideas para una mayor integración del líder y su equipo de trabajo con su contexto.

En virtud de la relevancia e importancia de este tema en el derecho a tener cada día una mejor educación, se busca aportar ideas para la buena marcha de instituciones escolares y la armonía entre quienes las integran. En este sentido, la Ley Orgánica de Educación (2009) en su Art. 4 establece:

La educación como derecho humano y deber social fundamental, orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas constituye el eje central de la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones y expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad. El estado asume la educación como proceso esencial para promover y difundir valores culturales de la venezolanidad (p.2).

De tal forma, se requiere promover la importancia de roles gerenciales como el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo entre otros, para demostrar la importancia que tiene el liderazgo para motivar y lograr resultados efectivos dentro de la labor educativa. En atención a lo antes señalado, la investigación se identifica desde el punto de vista teórico – práctico, por la permanente necesidad de actualización de los equipos gerenciales, accediendo a conocimientos y habilidades que les permitan introducir innovaciones en las actividades programadas. La información, motivación y la toma de decisiones apropiadas en los procesos administrativos inciden para que el desempeño profesional sea eficiente y efectivo en los logros de los objetivos educacionales de la organización.

Esta institución en estudio, del Municipio Sucre en el estado Aragua en la que se pretende analizar el liderazgo y la Motivación en la gestión gerencial, se puede considerar como el reflejo, al igual que otras, del

mismo nivel del desempeño del director como líder donde se amplía el alcance de las funciones de planificación, control, comunicación efectiva entre otras, que deben ser conocidas por quienes ejercen funciones administrativas tanto como aquellos que desarrollan funciones como gerentes de aula. Se hace entonces evidente la importancia dentro de la acción pedagógica de un líder motivacional quien no dirige para perseguir sino para ayudar y guiar a los componentes de una organización adaptada a las exigencias del sistema educativo, congruentes con los fines del estado Venezolano.

Antecedentes

Entre los antecedentes del estudio pueden mencionarse la investigación de Quintero (2009), titulada El Director en su Rol de Gerente. En la que se obtuvo resultados que permitieron comprobar que el gerente como líder debe verse como un macro concepto que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales disponen.

Asimismo, también se consideró la investigación de Pérez (2008) quien realizó un trabajo titulado: "Propuesta de Lineamientos Gerenciales que favorezcan la Calidad de la organización Educativa" donde concluye que la principal deficiencia es que el personal directivo no está capacitado en administración. Por lo tanto, el estilo de gerencia que utiliza no es el más adecuado para lograr la máxima participación de todos los entes involucrados en el proceso educativo; y, en consecuencia, procede a elaborar la propuesta de capacitación dirigida al personal directivo de los planteles. Ambos estudios, entre otros consultados, aportaron fundamentos para ampliar la visión del equipo directivo como líder que motiva al personal y la incidencia de su gestión en todos los componentes de la organización educativa.

Sustento teórico

A continuación los aspectos considerados en el sustento teórico que por limitaciones dentro de la publicación del artículo solo se consideran El Liderazgo y la Motivación.

La gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión que atiende el sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos y el cumplimiento de funciones

educativas. Esta gestión está condicionada por factores como las políticas Educativas, la dinámica socio comunitaria, entre otros, pero su principal factor determinante son las acciones que ejecutan quienes dirigen el centro educativo en este caso.

Desde esta óptica, para poder cumplir con una eficiente gestión gerencial se requiere que el gerente lleve a cabo un buen liderazgo y motive permanentemente a sus subordinados. Según López (2004), el liderazgo consiste en “la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos y lograr las metas del grupo” (p. 44). Asimismo, refiere: “El liderazgo es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos”(ob.cit,p.43).

Bajo esta premisa, el director de la escuela debe asumir un liderazgo efectivo lo cual implica el desarrollo de su actividad gerencial de modo tal que inspire y armonice el trabajo en colaboración, tomando en cuenta las metas organizacionales y la satisfacción de las expectativas e intereses de los miembros de la organización que dirige. En este orden de ideas Weiss, (1999) plantea que los líderes no nacen, se hacen y son “aquellos que por la fuerza de sus ideas su carácter su talento o habilidad administrativa son capaces de inspirar, incitar y dirigir los demás hacia el logro de sus objetivos” (p.15).

En cuanto a la motivación que este líder debe transmitir a sus equipos de trabajo, es imposible entender y comprender las relaciones entre los individuos sin un conocimiento mínimo acerca de las motivaciones que originan su comportamiento. Por su parte, Stoner, Freeman, y Gilbert, (2000) conceptualizan la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción para satisfacer algunas necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (p. 162).

Desde esta perspectiva, Armstrong (2002) señala que existen dos formas básicas de motivación. Una concebida como motivación extrínseca referida a lo que se hace con o por las personas para motivarlas. Otra concebida como motivación intrínseca referida a los factores autogenerados que influyen sobre las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

De acuerdo con lo expuesto, la motivación bien sea extrínseca o intrínseca debe ser un componente ampliamente manejado por el líder

educativo que debe tener las habilidades para fomentarla en su entorno organizacional. En consecuencia, poder tener a su equipo de trabajo como aliado en la consecución de los fines organizacionales que a su vez representan el éxito y la calidad educativa de toda institución. De allí la importancia del perfil del gerente de escuela.

Perfil del Gerente en Educación Primaria

Las funciones gerenciales en el contexto educativo exigen de parte del gerente condiciones y características básicas incluso cuando se trata de instituciones a nivel de Educación Primaria donde el grado de integración con los representantes de este entorno escolar es aún mayor muchas veces por el sentido de protección y la participación en las actividades programarlas con sus hijos. El perfil del gerente, desde el punto de vista funcional se encuentra relacionado con una diversidad de funciones organizacionales las cuales deben considerarse si se aspira tener la imagen acertada de la persona en función de su cargo en la organización.

A través del perfil de este líder educativo, se puede conocer cuáles son las capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias y características personales a desarrollar en el gerente a nivel de Educación Primaria y la motivación que éste transmite a su personal para incentivar su participación en el logro de metas y objetivos institucionales. Por tanto, es necesaria la definición del gerente que requieren las instituciones en función de su naturaleza y de sus características personales.

En este sentido, la definición de Kliberg (2001) bien pudiera ajustarse a ese perfil: "Se requiere buscar un perfil gerencial apto para encarar dilemas de la gestión en sociedades que tratan de enfrentar la crisis y afianzar la democracia..." (p.5).

Desde este ángulo, el líder educativo debe ser una persona de un alto dominio gerencial, conocedor de sus funciones de manera tal que las mismas faciliten el trabajo y el desempeño de las tareas, así como la integración socio comunitaria, tanto en su desempeño como en el del personal a su cargo. De allí, la importancia de tener el control de procesos y conceptualizaciones como la comunicación, cambio, innovación, organización, liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos, calidad, manejo efectivo del tiempo, motivación, diseño y manejo del ambiente físico y humano, para que redunden en el alcance de los objetivos y metas propuestas por la organización, donde según David (2002) resultan especialmente importantes: " el liderazgo, la motivación, la Comunicación y la Toma de Decisiones " (p.56)

Para desarrollar el trabajo gerencial adecuadamente, el director a nivel de Educación Primaria necesita dominar y aplicar varias clases de habilidades, tanto desde el punto de vista técnico, como desde la dimensión humana y conceptual. Las habilidades técnicas implican el uso especializado, el dominio de métodos, técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo. Señala Fermín (2000) que estas habilidades están requeridas en los conocimientos básicos y la comprensión de políticas educacionales así como la práctica e información necesaria para organizar, comunicar, ejecutar y evaluar esas políticas. Ellas se adquieren a través de la experiencia, de la coordinación de grupos, instrumentos y recursos.

Las habilidades humanas implican el trabajo con actitudes, conocimientos, individuos, grupos e intereses individuales; en síntesis, el trabajo con personas. Alvarado (2002) expresa que: “El gerente con un alto desarrollo de la habilidad humana está consciente de sus propias aptitudes, suposiciones y creencias acerca de los individuos y de los grupos y es capaz de discriminar la utilidad y limitaciones de sus sentimientos” (p. 36).

De este modo, esas habilidades técnicas y humanas se conjugan para desarrollar la capacidad del gerente escolar, en ser un líder motivador capaz de llevar a su equipo de trabajo, al cumplimiento de metas, con un alto sentido de identificación y compromiso con lo que se hace. Esta actitud motivadora ante el hecho educativo contribuye en gran parte a elevar la calidad formativa en los centros a nivel de educación primaria y facilita los procesos de integración de todos los actores del hecho educativo.

Abordaje metodológico

La investigación fue desarrollada bajo el paradigma cuantitativo, siendo descriptiva de campo, pues los datos son recogidos directamente de la realidad que presenta la unidad de análisis estudiada; es decir, la U.E N. Felipe Larrazábal del Municipio sucre del Estado Aragua. Según los objetivos de estudio, el nivel de la investigación es descriptivo-transversal. Para Sierra (2003), “la investigación descriptiva transversal tiene como objeto la descripción de los fenómenos. También se basa en las observaciones que se realizaron en el ambiente natural de aparición de los fenómenos”,(p.102). Ésta permitió de una manera directa a la investigadora recolectar información pertinente y encauzarla para la investigación. En la selección de la muestra que participó en el estudio, se consideró la totalidad de la población en un estudio tipo censal donde participaron los treinta (30) sujetos que constituyen el personal Directivo y docente de la institución.

Para llevar a cabo los propósitos del presente estudio, se emplearon como técnicas de recolección de datos la encuesta y la observación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) se concibe la encuesta como: “un conjunto de ítems, presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se les administra” (p. 27).

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables				
Objetivo General: Analizar el liderazgo y la Motivación en la gestión gerencial a nivel de Educación primaria de la U.E.N Felipe Larrazábal, ubicada en el Municipio Sucre del Estado Aragua				
Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1- Caracterizar la gestión del equipo gerencial de la U.E.N. Felipe Larrazábal	Gestión Gerencial	Funciones gerenciales	Planificación	1
			Organización	2
			Coordinación	3
			Cooperación	4
			Control	5
			Evaluación	6
		Desempeño	Estilo de liderazgo	7
			Trato hacia el personal	8
			Participación	9
			Integración	10
		Técnicas	Información	11
			Comunicación	12
			Estrategias Innovadoras	13
2- Determinar las habilidades de Liderazgo y motivación requeridas para el desarrollo una eficiente gestión gerencial	Habilidades gerenciales como líder motivacional.	Conceptuales	Conocimiento	14
			Visión gerencial	15
		Implementación	Uso del tiempo	16
			Manejo del ambiente	17
			Anticipación-seguimiento	18
		Manejo del ambiente	Manejo de conflictos-negociación	19
			Motivación	20
			Oportunidades de desarrollo	21
Trabajo en equipo	22			

Esta operación se materializa en un cuestionario estructurado dirigido a la muestra. Según Balestrini (2001), el cuestionario estructurado “facilita el manejo de los datos, al diseñar el cuestionario estructurado, se debe tener en cuenta los mecanismos de codificación del mismo que facilitarían posteriormente su tabulación” (p. 149). También se realizó la observación abierta mediante un cuaderno de notas en el cual se pudo recoger los aspectos observados más relevantes con relación a la gestión gerencial en relación al liderazgo y la motivación en la U.E N. Felipe Larrazábal.

Por tal motivo, el cuestionario se construyó utilizando una escala tipo Likert y contentivo de veintidós (22) ítems, validado mediante el juicio de tres (03) expertos y con una alta confiabilidad medida mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. De los datos obtenidos en la presente investigación se obtuvo información susceptible de análisis estadístico. Al respecto, la distribución de frecuencia y los gráficos que de ella se generaron permitieron detallar los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable durante la investigación con sus respectivos análisis.

Resultados

De acuerdo a los análisis estadísticos y la interpretación de los resultados en el cual se combina la observación realizada por la investigadora, la literatura consultada y la opinión de directivos y docentes de la U.E.N Felipe Larrazábal, en el Municipio Sucre del Estado Aragua, se muestran los resultados para las variables gestión gerencial, liderazgo y motivación.

Con relación a la variable gestión gerencial, estos resultados destacan que la mayor cantidad de respuestas evidencian debilidades hacia la planificación de actividades por parte del equipo directivo, la escasa supervisión, poca participación del personal en la toma de decisiones y una gestión donde poco se promueven reuniones y jornadas de análisis de problemas comunitarios y pedagógicos para buscar alternativas de solución. En este orden de ideas, existen dificultades dentro del personal directivo para integrar los conocimientos teóricos gerenciales con los prácticos.

Hay que destacar que a las respuestas aportadas por los directivos y docentes con relación a las funciones gerenciales, un 33% en promedio reconoce que siempre cumple el directivo con la planificación escolar; mientras que el 80% indicó a veces y un 17% nunca. Al profundizar estos

resultados, destaca que la mayor cantidad de respuestas evidencian que sólo a veces se planifican las reuniones cumplir durante el año o promueven reuniones y jornadas de análisis de problemas comunitarios y pedagógicos para buscar alternativas de solución, dificultándose una planificación donde se puedan combinar sus conocimientos teóricos gerenciales con los prácticos.

En cuanto al liderazgo del equipo gerencial, los indicadores demuestran un estilo permisivo que en algunas ocasiones dificulta el desarrollo eficiente de habilidades para el control y supervisión de las actividades. Los totales para la dimensión habilidades de conducta permiten deducir que la muestra en un 54% expresa insatisfacción hacia el desempeño del gerente cuando se cumplen tareas específicas al cargo; así como la manera de manifestarse como líderes motivacionales, lo que puede afectar negativamente el desarrollo de la gestión escolar. Los resultados determinan que es necesario que el director refuerce sus conocimientos y destrezas indispensables para el cargo que gerencia. En cuanto agente de cambio, donde se requiere un líder dispuesto a aplicar las innovaciones necesarias en el contexto donde se desenvuelve.

En lo que respecta a la motivación que la gerencia institucional debe estimular en el personal, los totales permiten deducir una necesidad de mejorar las habilidades conceptuales en el directivo, dado que 50% y 35% promedio de las respuestas se concentran en las alternativas a veces y nunca respectivamente; en cada uno de los indicadores evaluados, sobre todo los vinculados con factores comunicativos. Las habilidades conceptuales otorgan al directivo mayor capacidad para entender la forma en que las diversas funciones de la organización se complementan entre sí, la relación de la organización con su medio ambiente y la forma en que los cambios en una parte de la organización afectan el resto de los elementos que la conforman.

Estos resultados corroboran lo expresado en el planteamiento del problema en cuanto a la insatisfacción que puede generar en los docentes la forma en que los directores como líderes cumplen las tareas específicas de su desempeño profesional, así como la manera en que se manifiestan como líderes motivacionales lo que puede afectar negativamente la gerencia escolar.

Conclusiones

Según el análisis e interpretación de los resultados en concordancia con los objetivos planteados, se puede concluir en cuanto al análisis del Liderazgo y la motivación ejercido en la gestión gerencial a nivel de

Educación Primaria de la U.E.N Felipe Larrazábal, que dichas funciones gerenciales y habilidades como líder del personal no se están cumpliendo eficientemente lo que afecta los demás roles y funciones dentro de la organización. De esta forma es importante el trato respetuoso al personal; pero, además, se debe orientar como grupo más que fiscalizar, abrir los espacios para la participación y la toma de decisiones en consenso, motivándolos para que tengan una visión adecuada a sus tareas y se sientan comprometidos con los objetivos que se aspiran y con el logro eficaz de las metas planteadas.

Los índices de respuesta indican que el personal directivo debe reforzar sus destrezas gerenciales como líder motivacional que le brinde amplio conocimiento y las capacidades indispensables para el cargo que gerencia, en cuanto a agente de cambio. En fin, un líder dispuesto a aplicar las innovaciones necesarias en el contexto donde se desenvuelve dentro del sistema educativo, entre otros aspectos de la gerencia, puede motivar a los supervisados a realizar un trabajo efectivo en beneficio de la calidad de la enseñanza.

Recomendaciones

En función de las conclusiones expresadas como resultado de la investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Procurar la formación y actualización continua del equipo directivo y docentes desde el enfoque de la gerencia inteligente, para que asuman las innovaciones en la gestión, garantizando la eficiencia en la rotación de cargos.
2. Propiciar el intercambio de experiencias de formación entre los miembros de la organización y especialistas en liderazgo y motivación.
3. Fortalecer el trabajo en equipo como forma de integración organizativa.
4. Promover una gerencia sustentada en la participación positiva que estimule al compromiso y corresponsabilidad con las metas propuestas en la organización, a fin de poner en práctica un estilo que permita generar y difundir significados compartidos de acuerdo a las necesidades e intereses de todos.
5. Crear y mantener los canales de comunicación abiertos y flexibles que posibiliten la transmisión y entendimiento, de la visión y misión institucional.

6. Planificar a partir de proyectos integrales que permitan la participación de la comunidad en la coordinación y seguimiento de las actividades de diversa índole que se realizan en la escuela.
7. Mantener el ambiente escolar propicio para abrir un espacio creativo y constructivo como respuesta y compromiso con los objetivos institucionales.

REFERENCIAS

- Armstrong, M (2002). *Gerencias de Recursos Humanos*. Colombia: Legis Editores, S.A.
- Alvarado, J. (2002). *El Gerente de las Organizaciones del Futuro*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores y Asociados BL.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Ed). Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill. Hispanoamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5a. ed.). México: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- David, F. (2002). *La gerencia estratégica*. Fondo editorial Legis. Bogotá, Colombia.
- Guedez, V(2001). *Gerencia Cultura y Educación*. Fondo Editorial Tropykos. Caracas; Venezuela
- Hernández R., Fernández C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). Mexico:Mc Graw Hill.
- Kliksberg, B. (2001). *El Pensamiento Organizativo de los Dogmas a un Nuevo Paradigma Gerencial*. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.929 (Extraordinario), Agosto 15, 2009.
- López, R. (2004). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente*. Caracas, Venezuela.
- Pérez, L. (2008). *Lineamientos Gerenciales que Fortalezcan la Calidad de la Organización Educativa*. Trabajo de Maestría No Publicado. Universidad Santa María.
- Pérez, M. (2005). *Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas*. ITESM Universidad virtual. Editorial Trillas: México.

- Quintero, S. (2009). *El Director en Su Rol De Gerente*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay Estado Aragua
- Ramírez, C (2004),*La gestión Administrativa en las instituciones educativas*. Colección Reflexión y Análisis, Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Noriega Editores; México
- Requeijo, D. y Lugo, A. (2000). *Administración Escolar*. Caracas: Biosfera
- Salas , A. *Motivación y liderazgo; una visión Gerencial Desde la Perspectiva de los Liceos Bolivarianos*. Revista EDUCARE, Volumen 15, Número 2, Mayo-Agosto 2011. ISSN: 2244-7296.
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D., (2000).*Administración. (6a. ed.)*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Stoner, L. (2006). *Administración*. 6° Edición México Prentice Hall
- Sierra, R. (2003). *Técnicas de Investigación Social: teorías y ejercicios*. Madrid: Paraninfo, S.A.
- UNESCO (2004). *La Educación en América Latina: Derecho En Riesgo, 4ª. Reunión Del Grupo de Alto Nivel de Educación Para Todos (EPT)*. Brasilia (Brasil), 9 de Noviembre de 2004. [Documento en Línea] Disponible en:<http://www.cecodap.org.ve/texto/documentopol%EDticoesp.ramon.htm> [Consulta, Septiembre 2, 2009]
- Weiss, W. (1999). *Guía Práctica para la Toma de Decisiones*. Barcelona: Norma