

Investigación Arbitrada
Programa Motivacional en el Fortalecimiento del Liderazgo en la Gerencia Educativa

Recibido 10 – 10 – 2015 Aprobado 06 – 12 – 2015

Eddy Yesenia Bautista Fernández
yeseniabau@gmail.com

Docente del poder popular para la educación, subdirectora de la U. E. Débora Medina Vivas, profesora en educación integral egresada de la UPEL – IMPM Táchira.

Resumen

Tratar el tema del Liderazgo en la actualidad es una gran responsabilidad por ser uno de los fenómenos humanos más antiguos y trascendentes de los cuales con gran profusión han investigado y publicado cantidad de autores, desde épocas, corrientes y contextos diferentes. El presente estudio tiene como finalidad proponer un programa motivacional para el fortalecimiento de la función directiva en la Unidad Educativa Bolivariana Débora Medina Vivas del Municipio Ayacucho. Se revisan los constructos: estilo de liderazgo y motivación al logro. La investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, su diseño es de campo y es de carácter descriptivo. La muestra es censal, 28 docentes, pues se tomó el 100% de la población. Para recolectar la información requerida se aplicó la técnica de la encuesta apoyándose en el cuestionario como instrumento, el cuál fue dividido en dos partes, y estuvo conformado por veinte (20) ítems con alternativas de respuesta (Siempre, Algunas Veces y Nunca). Dicho instrumento fue validado mediante el juicio de Expertos y su confiabilidad se calculó a través del método Alfa de Cronbach.

Descriptor: Estilo de liderazgo, motivación al logro, gerencia educativa.

Motivational Program in the Leadership Strengthening of the Educational Management

Abstract

Addressing the topic of Leadership in our days is a great responsibility because it is one of the most ancient and transcendent human phenomena, which has already been widely commented by a variety of authors from different times, positions and countries. This study aims at proposing a motivational program for the strengthening of the managing function at the Unidad Educativa Bolivariana Deborah Medina Vivas, at the municipality of Ayacucho in the Táchira State. The main topics are, thus, leadership style and motivation. The research is framed in a modality called Doable Project. Using the In Field Technique, with a descriptive character. A census was made of 28 teachers taken as the 100% of the population. For the data collection we applied a technique called Poll, using a questionnaire as a means, which was divided into two parts. It was composed by twenty (20) items with alternative answers such as: always, sometimes, never. This instrument was validated by an Experts Judgment and its reliability was calculated through the Alpha de Cronbach method.

Key Words: Leadership style, achievement motivation, educational management.

Introducción

En la actualidad, la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad vertiginosa lleva a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad, adoptando nuevos conceptos junto a esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal, por ello, Tortolero (2015) indica que es necesario reinventar las estrategias que se venían utilizando y darles diferentes usos que funcionen y se integren en la educación y la implementación de ellas en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Dentro de las instituciones, se exige a las personas que lideren los grupos que mantengan la motivación y efectividad del personal. A pesar de que muchos investigadores han abordado la temática de estilo de liderazgo y motivación de los grupos, todavía en la actualidad es causa de preocupación a nivel gerencial y educativo; lo evidencia la necesidad manifiesta de algunos docentes, el hecho de buscar obtener tales saberes a través de talleres, seminarios, jornadas, entre otros; o las insuficientes capacidades desarrolladas para reforzar la motivación al logro de los docentes y con ello incrementar la valoración hacia sí mismos y al trabajo que realizan.

Conviene aclarar que la autora de la presente investigación a partir de su experiencia personal partió de un diagnóstico inicial en el que observa falta de liderazgo y motivación hacia el personal en el contexto escolar de la Unidad Educativa Débora Medina Vivas, del municipio Ayacucho, estado Táchira; por tal razón se enfatizó en revisar los constructos de estilo de liderazgo y motivación al logro y la investigación apunta hacia la formación de los directivos y docentes coordinadores, con la intención de que comprendan que las actividades escolares se orientan y se movilizan hacia la búsqueda de objetivos concretos, orientados al éxito personal y profesional.

Los gerentes educativos, como líderes, deben asumir un papel relevante en el conocimiento del comportamiento del grupo que dirigen, puesto que ellos pueden inducir u orientar la consecución de metas. En tal sentido, el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, pues demuestra su competencia y su interés profesional, encauzado a mejorar los procesos educativos y posibilitar la actualización y el dinamismo en las instituciones de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva. Fernández (2010), señala:

El director del plantel debe tener presente, en todo momento, que la escuela a su cargo se ubica dentro de un contexto social determinado, dentro del cual participa activamente con el propósito de apoyar el desarrollo del mismo. Este papel lo

desempeña cuando programa, organiza, integra y controla los recursos humanos materiales y financieros necesarios para la prestación del servicio educativo de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (p.67)

Con lo anteriormente citado es elemental para el gerente, prever la conducta de los compañeros de trabajo, ejercer una influencia motivadora propiciando cambios en las mismas y en el rol de cada uno de los integrantes de la institución bajo a su cargo y es que el liderazgo es un medio y el fin a que se dirija es la cuestión crucial, bajo este contexto, el mencionado autor, agrega que “...nadie duda que el éxito de una organización o cualquier grupo, está fundamentado en el estilo de liderazgo que se practique” (p.71). De allí, que un requisito fundamental del líder, debe ser que sepa ganarse la confianza de los demás, sincero en lo que dice, consecuente e íntegro.

Por su parte, D' Souza (1998), indica: "...mientras más se oriente hacia las personas, más probable será que los trabajadores acepten esos esfuerzos como amistosos, motivadores y dignos de confianza" (p.28), en tal sentido, retoma la importancia de la motivación de los empleados, para que se conviertan en los propios planificadores de los cambios, entendiendo, que para que se logren los objetivos de la organización, los trabajadores deben sentirse comprometidos con el rol que les toca desempeñar, quienes deben entender hacia donde se dirigen, para lograr esto, se exige un líder sensible, que tenga seguridad en sus conocimientos, habilidades y relaciones.

En fin, el liderazgo está fundamentado en el proceso de motivación, pues aspira que las personas por su propia voluntad deseen hacer lo que más le conviene a la organización, lo que requiere, según Botero (2009) que los líderes comprendan "...que puedan contribuir al enriquecimiento de los grupos, sólo si conocen que las personas requieren seguridad, nuevas experiencias, deseos, reconocimiento y respuestas afectivas" (p.35). Lo anterior citado, indica la importancia de la influencia del líder hacia los grupos bajo su cargo, al reconocer sus necesidades tanto personales como profesionales.

Cornejo (2010) argumenta al respecto, "...el presente, pasado y futuro está en manos de los líderes... solamente generando líderes de calidad se podría obtener una nación de calidad" (p.78), además, es indiscutible que muchos de los líderes actuales han fracasado en sus intentos para superar la crisis que involucra a los sectores públicos, privados, social, educativo y religioso, razón por la cual el sector educativo no ha podido superar la mediocridad de los programas académicos, el atraso en las innovaciones tecnológicas, docentes de aula sin iniciativa al crecimiento y desarrollo de su función formativa. Igualmente, Fernández (2010), menciona que:

La educación de la actualidad se caracteriza por un alarmante déficit de aulas y docentes, salarios insuficientes, cultura clientelar y corrupta, que ha atentado contra la autoestima y dignidad de los que participan en el proceso, no se han formado en los directores competencias y herramientas específicas que les permitan trabajar y contribuir con una gestión de calidad, lo cual ha generado en los docentes baja motivación por su trabajo, frustración, desempeño profesional deficiente, desconfianza, tensión y con necesidad de buscar otras fuentes de ingreso, al no ver satisfechas sus prioridades básicas.(p. 95)

De las situaciones antes descritas no escapa el personal directivo y coordinadores, de la Unidad Educativa Débora Medina Vivas del municipio Ayacucho, estado Táchira, razón por la que la autora de la investigación, personal docente de la institución, junto con otros docentes de la misma casa de estudios han observado en algunas ocasiones un trato descortés y erróneo del personal directivo y ausencia de motivación hacia todos los que hacen vida en el plantel, así como también, debilidades para consolidar el trabajo en equipo, de manera que se realicen tareas en función de la organización, se optime el clima organizacional y la toma de decisiones, en la que pueden ser incorporados, los actores sociales que hacen vida en la institución.

Por otra parte, el personal directivo y coordinadores exponen no poseer las herramientas motivacionales necesarias para influir en los docentes y producir cambios en su acción pedagógica conducentes a lograr una educación de calidad para todos; a este tenor, el ambiente de trabajo es apático, tenso, de temor, desconfianza, algunos miembros del personal no son tolerantes ante cualquier situación de conflicto, influyendo en la motivación de los docentes de aula, quienes se expresan del director como el jefe, que asigna deberes, pero no delega funciones por temor a ser reemplazado, además inspira miedo, que busca culpables ante posibles errores y hace del trabajo una carga.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), menciona, "...la necesidad de un cambio de direccionalidad del sistema educativo el cual debe organizarse con base a modelos pedagógicos y de gestión" (p.19) que respondan al mejoramiento de la población, donde los líderes que guían las organizaciones posean gran sensibilidad, flexibles y capaces de responder o ajustarse a situaciones nuevas o cambiantes, que puedan observar cuidadosamente sus valores, actitudes, conducta de liderazgo y motivación y que inspiren a los docentes; factores que pueden lograr que el ambiente de trabajo sea armonioso, de participación y colaboración.

En consecuencia, surgen de esta situación planteada las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que asumen los directivos escolares Unidad Educativa Bolivariana Débora

Medina Vivas del municipio Ayacucho, estado Táchira?, ¿El estilo de liderazgo de los directivos escolares refuerza la motivación al logro de los docentes de aula?, ¿Es factible proponer un programa motivacional para mejorar el comportamiento organizacional dirigido a los docentes y directivos para el reforzamiento de la motivación al logro ?

Para dar respuesta a estas interrogantes, la investigadora planteó como alternativa el diseño de un programa motivacional para mejorar el comportamiento organizacional para quienes se desempeñan como directivos y docentes en el municipio, con la finalidad de reforzar la motivación al logro.

Objetivos

Indagar el estilo de liderazgo que asumen los directivos escolares de la Unidad Educativa Bolivariana Débora Medina Vivas del Municipio Ayacucho, estado Táchira.

Determinar las acciones de liderazgo que asume el gerente educativo para el fortalecimiento de la motivación.

Diagnosticar la factibilidad de un propuesta de un programa motivacional en el fortalecimiento desde la gerencia educativa en la Unidad Educativa Bolivariana Débora Medina Vivas del Municipio Ayacucho, estado Táchira.

Diseñar un programa motivacional orientado al fortalecimiento del liderazgo para la gerencia educativa en la Unidad Educativa Bolivariana Débora Medina Vivas del municipio Ayacucho, estado Táchira.

Estudios Previos

En la actualidad es común observar numerosos estudios, a nivel internacional, nacional y local, que buscan rescatar la educación a través de una gerencia efectiva, formando líderes educativos capaces de motivar a los integrantes del proceso, para que comprendan que deben crear una visión conjunta, que responda a la guía del rumbo por donde deben ir las acciones, para crear un ambiente de motivación en la escuela. Así pues, se han tomado en cuenta estudios donde los investigadores establecen aspectos muy particulares y que guardan relación con la investigación.

A nivel Nacional, Monasterio (2010), realizó en Maracay, una investigación titulada “Incidencia del liderazgo de los directores en el desempeño docente”; la misma tuvo como objetivo determinar la incidencia del liderazgo de los directores en el desempeño docente en la escuela Básica. La metodología aplicada fue una investigación de tipo descriptiva de campo, para

la recolección de datos se aplicó un cuestionario con veinte (20) ítems a docentes de la escuela básica. En los resultados obtenidos en el diagnóstico, se pudo evidenciar que el estilo de liderazgo de los directivos utilizado para ejercer el cargo no es el idóneo, se hace necesario un cambio de actitud de parte de estos gerentes educativos, puesto que si existe un líder con principios, valores, dinámico, motivador, participativo y generador de cambios, logrará alcanzar en sus trabajadores un alto desempeño, satisfacción y alcance de los objetivos propuestos, donde puedan expresar sus inquietudes, necesidades e intereses y de igual manera ser partícipes voluntarios del proceso educativo para beneficio de los estudiantes.

Bustamante (2010), en la Universidad de los Andes, de Mérida, planteó un estudio sobre "El entrenamiento motivacional y estrategias de influencia", en el mismo participaron dos muestras de trabajadores, pertenecientes a las empresas procesadoras de alimentos, las dos fueron equivalentes en edad, escolaridad y años de experiencia laboral. Una había recibido escolaridad en programas motivacionales para formar líderes, y otra no había recibido ese entrenamiento. Estos resultados revelan que el uso de estrategias de influencia del líder, está afectado por el equipamiento motivacional que él induzca, es decir, el estilo que tenga de gerenciar recursos humanos. Según esta interpretación el liderazgo motivacional se puede aprender y se asume que, una organización exitosa debe lograr en cada uno de sus trabajadores, que perciban a su líder como generador de motivación.

Aspectos Teóricos

El Liderazgo para la Gerencia Educativa

La temática del liderazgo está presente en el contexto cotidiano, apareciendo por doquier, ya sea como causa o como consecuencia de estados de cosas que ocupan y/o preocupan; de situaciones que es necesario enfrentar, mantener, potenciar o transformar; de realidades que se vislumbran como retos y cuya presencia se atisba como necesaria. Sin embargo, no resulta tan claro que liderazgo y educación generen una unión. Para Canals (2011), “abordar con la profundidad y el sosiego pedagógico que el análisis de esa relación merece, tendríamos que plantearnos una serie de cuestiones de calado que nos apelan cuando nos sumergimos en el estudio de la problemática” (p.76). Con lo anterior citado, aunque ese liderazgo pueda ser una tarea compartida, no se debe olvidar nunca el relevante papel que juega el docente en ella que y su motivación, como se apuntó anteriormente, presenta un profundo carácter moral.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Sobre el liderazgo Chiavenato, (2000), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p.699).

Estilos de Liderazgo de los Directivos Escolares

Con respecto al liderazgo Cornejo (2010), sostiene que "...la fuente más importante del poder está en nosotros mismos y no en fuerzas extrañas externas, para ello es necesario reconocer que el ser líder circunstancial no le convierte en auténtico líder, tiene que ganárselo" (p.75), lo que viene a corroborar la premisa de que el directivo escolar es un líder que debe ganarse esa posición, a quien le corresponde la responsabilidad de ejercer el gobierno en la organización educativa a su cargo, mediante la planificación, organización, administración, control y orientación de todos los procesos, con la suficiente sensibilidad y apertura para leer los mensajes de sus seguidores, en cuanto a necesidades, operaciones y logros. Bajo este contexto, Romero (2010), señala que:

Los líderes que requieren las instituciones educativas, son aquellos capaces de ejercer influencia sobre otras personas en función de sus características motivacionales, personas en crecimiento, que están constantemente incorporando nuevas construcciones sobre sí mismas y sobre su entorno. Generan identificación de parte de los seguidores, porque demuestran claridad en las metas que proponen, seleccionan vías apropiadas para alcanzarlas, permiten la participación en la toma de decisiones, interpretan las necesidades del grupo (p. 47).

De tal forma, que según el autor mencionado, los líderes son permanentes constructores y transmisores de significados, que les permiten despertar en otros entusiasmo con sus ideas, con sus obras y deseos de ser parte de su misión, lo cual es posible de lograr cuando ellos mismos están motivados en su afiliación, poder y logro, para convertirse en agentes propiciadores de motivación.

Es importante mencionar que de acuerdo con el enfoque de las relaciones humanas sobre el hombre social, se evidencia que existen motivaciones basadas en necesidades sociales que requieren ser satisfechas en el trabajo y que a su vez se relacionan con el grupo en donde se desenvuelve el ser humano, es indudable que el logro se convierte en un complemento en la perspectiva del hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios;

aquí se continúa colocando al factor humano, como elemento determinante en los objetivos de la empresa.

Motivación al Logro en la Gerencia Educativa

Ahora bien, Andersen (citado por Delgado, 1998) señala: “El reto de una organización es hoy un reto humano. Un reto, sobre todo, de motivación del personal que se expande y se nutre de ciertos elementos” (p.62). Al hablar de gerencia en educación supone, en esencia analizar toda una compleja dinámica de la organización que se inicia con la puesta en juego de estrategias como la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación, la negociación, la promoción, el desarrollo formativo o la evaluación del desempeño.

Son aspectos todos de una importancia capital para el logro de la satisfacción de los trabajadores, la consecución de una gestión de mayor calidad en los centros y la creación de un clima más colaborativo y compartido. Mucho más esto es básico en relación con las organizaciones y empresas dispensadoras de servicios, como la escuela, dadas sus características específicas. Por lo tanto, el motivar a los trabajadores es indispensable para el buen clima en una organización, parafraseando a Rivero (1998), la motivación que exprese el gerente educativo a través de sus emociones incide en los resultados que tiene planteado la organización. Por eso, es necesario el reconocimiento del trabajo bien realizado por los trabajadores para seguir motivándolos en sus prácticas.

El Método

En cuanto a la naturaleza de la investigación, es carácter descriptivo, con un diseño de campo, bajo la modalidad de un Proyecto Factible, él mismo tiene su basamento en los lineamientos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2013); específicamente en lo que respecta a la naturaleza de los trabajos de grado y sus modalidades, donde señala que los trabajos incluidos en la modalidad de proyecto factible “...enfatan la elaboración de una propuesta que se sustenta en un modelo operativo funcional factible para resolver problemas o situaciones planteadas, o satisfacer necesidades de una institución, empresa o grupo social” (p.5).

Se realizó un diagnóstico, en el cual se recogió información para elaborar un programa motivacional para el fortalecimiento de la función directiva, con base en la indagatoria que se realizó a los docentes sobre el estilo de liderazgo que asumen los directivos escolares y si éste estilo de liderazgo, refuerza su motivación al logro. La investigación es de campo porque los datos

fueron recolectados directamente en el sitio de los hechos, concordando con lo expuesto por Sabino (2005):

Se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que permite cerciorarse al investigador de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Esto, en general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida. (p.94).

Al mismo tiempo es una investigación de carácter descriptivo porque mide y describe las variables de estudio, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2011), mencionan que “... una investigación descriptiva recolecta datos en un solo momento y en un tiempo único. Con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e intervención en un momento dado” (p.142).

Se aplicó un instrumento para diagnosticar las acciones que emplea el personal directivo y coordinadores para determinar el fortalecimiento del liderazgo desde la gerencia; así como el indagar las acciones de liderazgo que asumen los directivos escolares de la Unidad Educativa Bolivariana Débora Medina Vivas y así determinar si el estilo de liderazgo detectado en el personal directivo refuerza la motivación al logro de los docentes de aula del municipio Ayacucho del estado Táchira.

Se trabajó con una Metodología de proyecto factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2013) debe cumplir con las siguientes fases:

Fase I Diagnóstico: Permite determinar la situación actual, la necesidad de proponer un programa motivacional para el fortalecimiento de la función directiva en la Unidad Educativa Nacional”

Para recopilar información se utilizó la investigación documental, la cual ha sido reseñada en los antecedentes y bases teóricas del proyecto. También se realizó un estudio de campo en el cual se aplicó un cuestionario con escalamiento de tres alternativas de respuesta (Siempre, Algunas Veces y Nunca) a los docentes, previamente validado por juicio de expertos, el cual se estructuró de acuerdo con claridad de conceptos y términos relacionados con el diseño de la propuesta y su importancia.

Fase II factibilidad: se tomaron en cuenta los siguientes factores: a) apoyo institucional; b) disponibilidad de directivos y docentes para la realización del diagnóstico; c) diseño y elaboración

de lineamientos dirigidos al reforzamiento de la motivación al logro d) el aspecto económico e) factibilidad pedagógica institucional.

Fase III Diseño de la Propuesta: una vez detectada la necesidad del programa motivacional para el fortalecimiento de la función directiva determinada la factibilidad del diseño se formularon las acciones a seguir en cuanto a la propuesta para optimar el proceso educativo Unidad Educativa, “Débora Medina Vivas” del municipio Ayacucho del estado Táchira.

Para efectos de esta investigación y en el planteamiento inicial de problema, se hizo referencia, que esta acción está dirigida al personal directivo y coordinadores de la Unidad Educativa Nacional “Débora Medina Vivas”, del municipio Ayacucho, del estado Táchira.

La población estuvo conformada por el grupo de docentes de la mencionada institución en el subsistema de Educación Primaria. La totalidad de la población descrita corresponde a veintiocho (28) docentes los que se consideraron en su totalidad como muestra. Lo que se convierte en población censal.

Luego se realizó la recolección de datos, esta etapa consiste según Hernández (1998), “...es el proceso mediante el cual se selecciona un instrumento de medición y se preparan las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente” (p.234). En este caso específico fueron seleccionados como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario que sirvió de fundamento para llevar a cabo este proceso. Al respecto, Sabino (2005) señala que la encuesta sirve para “...recoger información a un grupo socialmente de personas acerca de los problemas de estudio para luego mediante un análisis de tipo cualitativo, sacar las conclusiones que se corresponden a los datos obtenidos” (p.101). Por su parte, Hernández (1988), expresa que el cuestionario “...consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.266). El cuestionario se aplicó a los 28 docentes adscritos a la Unidad Educativa Nacional “Débora Medina Vivas”, del municipio Ayacucho, tomando en consideración dos variables seleccionadas (Estilos de liderazgo y acciones de Liderazgo).

Este instrumento fue redactado con ítems de respuestas cerradas y las alternativas de respuesta fueron estructuradas en forma de escala de estimación, para medir la disposición de la muestra ante cada ítem, correspondiente a los criterios favorables o desfavorables, de acuerdo con la asignación de un valor numérico.

Resultados

Los resultados obtenidos al aplicar el instrumento a los docentes, con la intención de determinar el estilo de liderazgo de los directivos de la institución y si el mismo refuerza la motivación al logro, se presentan en función de las dimensiones originadas en la Operacionalización de variables, para así poder analizar las dos variables consideradas.

Para el presente documento sólo se seleccionaron dos (2) cuadros descriptivos, uno por variable, contenido de las frecuencias absoluta y relativa, complementados con las frecuencias simple y relativa que se consideraron más relevantes para ilustrar los resultados, las respuestas obtenidas por los encuestados fueron confrontadas con las bases teóricas consideradas, para de esta forma buscar coincidencias o discrepancias, tomando en consideración los criterios favorables o desfavorables enunciados con anterioridad, por lo que se muestra a continuación cada variable con sus respectivos indicadores.

Variable: Estilo de Liderazgo.

Dimensión: Autoritario.

Indicador: Proceso Decisorio

Ítems El directivo de su escuela:	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fs	%	Fs	%	Fs	%
1. Toma decisiones sin consultar al personal docente de la institución.	3	11%	8	29%	17	60%
2. Impone su criterio sin importarle lo que puedan opinar los docentes.	0	0%	10	36%	18	64%
Total				5%		62%

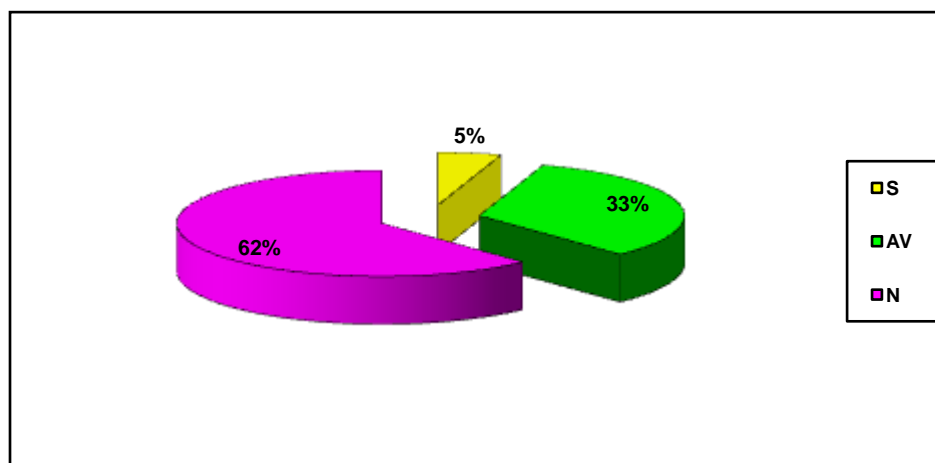


Gráfico 1. Promedio de los resultados de la Variable: Estilos de Liderazgo.
 Dimensión: Autoritario. Indicador Proceso Decisorio

Con respecto a la primera variable, denominada estilo de liderazgo, dimensión autoritario, en el cuadro anterior se observa que el 11% de los sujetos objeto de estudio opinan que siempre los directivos escolares toman decisiones sin consultar al personal docente de la institución, asimismo; el 64% de los encuestados manifiestan que nunca imponen su criterio sin importarle lo que puedan opinar los docentes; cabe señalar que es importante que el personal directivo tome decisiones luego de escuchar al personal a su cargo, sin imponer un criterio que perjudique a los miembros de la institución.

Variable: Acciones motivacionales.

Dimensión: Afiliación

Indicadores: Relaciones con otros. Valoración. Prestigio.

Ítems El directivo de su escuela:	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fs	%	Fs	%	Fs	%
9. Mantiene una comunicación permanente con los docentes de aula para planificar acciones durante el año escolar.	23	82%	5	18%	0	0%
10. Establece relaciones cordiales con los docentes de aula.	18	64%	9	32%	1	4%
15. Presta colaboración y ayuda a los que necesitan de sus servicios.	21	75%	6	21%	1	4%
20. Estima que la directora debe mejorar las funciones que asume.	5	18%	19	68%	4	14%
Total						
			60%	35%	5%	

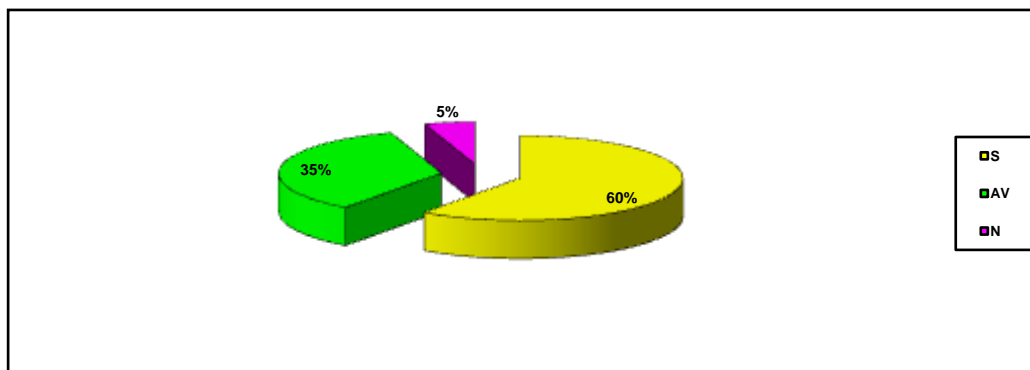


Gráfico 5. Promedio de los resultados de la Variable Acciones motivacionales.

Dimensión: afiliación. Indicadores: Relaciones con otros, Valoración, Prestigio

Con respecto a la dimensión acciones motivacionales, los docentes encuestados respondieron con relación al ítem 9, lo siguiente: 82 % de los sujetos objeto de estudio, opinan que los directivos escolares siempre mantiene una comunicación permanente con los docentes de aula para planificar acciones durante el año escolar, asimismo el 64% de los encuestados manifiestan que éstos establecen relaciones cordiales con los docentes de aula.

En consecuencia, los resultados reflejan la situación favorable para la motivación de los docentes, puesto que los directivos escolares practican algunas veces una dirección democrática y por lo tanto hacen intentos por imbuir en los demás un sentido de responsabilidad, al hacerlos sentir partícipes y permitirles tener la sensación que hay algo suyo en el trabajo de suscitar en el personal, el deseo de trabajar a favor de los objetivos de la institución y de las buenas relaciones interpersonales.

Bajo este contexto, Romero (1993) afirma, en relación con las nuevas reformas educativas que requieren “...líderes democráticos, capaces de involucrar al personal en las decisiones, establecer comunicación práctica y ofrecer soluciones a los conflictos que se presenten, dirigiendo más con el ejemplo que con el poder autoritario” (p.56); es decir, personas que abran un paréntesis y den oportunidad a los docentes de interactuar, participar, opinar y a la hora de tomar alguna decisión importante en beneficio del proceso educativo.

En este sentido, se puede inferir que los resultados favorecen el estudio propuesto, porque se evidenció una situación que aunque es favorable se puede potenciar, generándose un ambiente que puede ayudar la estima de los docentes y por ende la motivación por el esfuerzo para hacer un buen trabajo en pro de la formación.

Conclusiones

Las siguientes conclusiones son el producto de los resultados del diagnóstico, obtenido de la aplicación de los cuestionarios a los directivos de la Unidad Educativa Bolivariana “Débora Medina Vivas” del municipio Ayacucho del estado Táchira, para el fortalecimiento del liderazgo en la función directiva.

El gerente líder debe cambiar la actitud y establecer un criterio directriz con una carga interactiva y motivadora, sustituyendo el viejo concepto de controles extremos y externos por otros sistemas más efectivos de control interno, que hagan que se trabaje no porque otra persona quiera, sino porque él mismo decide que tiene que hacerlo, porque está convencido de la importancia de su desempeño y de la organización a la cual se debe; actuando en otras palabras como un hombre de convicción y libre.

Se evidencia en lo investigado que se debe potenciar el liderazgo en los directivos del plantel objeto de estudio, se determinó que son flexibles, pero poco comunicativos ya que los docentes manifestaron que dirigen toda la actividad de planificación y de organización, es decir; que los docentes cumplen sus deberes según las directivas de aquellos, al seguir sus instrucciones.

Los directivos escolares son receptivos con las ideas que aportan los docentes, sienten respeto por los logros obtenidos por los demás, pero no lo hacen saber, por ello, las relaciones son tensas, no delegan responsabilidades ni autoridad y como resultado de ello, hacen que el proceso decisorio se base en la inspección personal.

Como resultado de este comportamiento los docentes no se sienten bien informados, muestran poca iniciativa, se sienten resentidos hacia sus jefes y lo muestran en forma directa o indirecta, ocasionando lo que Davis y Newstrom (1991), denominan liderazgo negativo, "...aquellos que actúan en forma dominante, hacen alarde de la autoridad"(p. 99), no reconocen los logros del personal, no realizan acciones de liderazgo que les permita manejar las situaciones, provocando en los subordinados una ausencia de motivación por desempeñar de manera óptima su trabajo.

Con respecto a la motivación al logro de los docentes, se encontró, que el liderazgo que ejercen los directivos escolares, no se constituye en motivarlos y no les ayuda a alcanzar con entusiasmo sus objetivos, comportamiento que no propicia el impulso de los docentes para superar retos y obstáculos a fin de alcanzar metas

La Educación, es un pilar fundamental en el desarrollo social de un país y el liderazgo como proceso de ese desarrollo, se consideró la necesidad de elaborar un programa motivacional en el fortalecimiento del liderazgo en la gerencia educativa dirigido al personal directivo y coordinadores, la cual se concibe como el conjunto de ideas, habilidades, conocimientos y actividades que propicien e inciten al personal directivo a mejorar sus relaciones dentro de la Institución; tomando la gerencia como un proceso de participación y crecimiento colectivo.

Según los resultados de la investigación, el personal directivo en la Unidad Educativa Bolivariana "Débora Medina Vivas" del municipio Ayacucho del estado Táchira, no asumen un liderazgo tendiente a mejorar las relaciones entre los docentes, la falta de una mirada visionaria por parte de los gerentes educativos, resultado de la investigación realizada y base para la formulación de la propuesta.

El programa que se propone pretende, que el personal directivo y coordinadores de la Unidad Educativa Bolivariana Unidad Educativa, "Débora Medina Vivas" del municipio Ayacucho del estado Táchira, dirijan sus acciones en pro de la institución centradas en su visión y misión bien formulada, orientada a la satisfacción y al bienestar, bajo un clima organizacional ameno, cordial, solidario y democrático; con la intención de ser desarrollado a futuro por el directivo mediante un

programa motivacional que permita asumir actitudes críticas, reflexivas y dadas al cambio que necesita la Institución.

Programa motivacional para el fortalecimiento de la función directiva en la Unidad Educativa Débora Medina Vivas del municipio Ayacucho.

Para la implementación de la propuesta la Institución cuenta con la disponibilidad del personal Directivo y Docente, de igual forma; se cuenta con recursos materiales de oficina, deportivos y las instalaciones adecuadas para desarrollar de manera efectiva lo planteado por la autora de la investigación. El programa está estructurado de la siguiente manera: En el diseño la jornada se presentaron tres momentos correspondientes a una charla y dos talleres a desarrollar con Directivos y Docentes de la Unidad Educativa, “Débora Medina Vivas” del municipio Ayacucho del estado Táchira.

En el momento uno correspondiente a la charla sobre sensibilización se le proporcionará una serie de conocimientos en cuanto al marco físico, psicológico y social - cultural en la que se desenvuelven los grupos, para que los mismos propicien la integración, participación y el consenso del colectivo tanto en las actividades institucionales como en la toma de decisiones de manera que conformen grupos cohesionados y dirigidos hacia un mismo fin.

El segundo momento tiene que ver con el taller de capacitación Teórico – Conceptual sobre estilos de liderazgo y motivación al logro, se aportan una serie de conocimientos sobre la conducta que debe asumir dentro de la institución para lograr la integración del grupo, importancia de los valores y realimentación del comportamiento organizacional, en función de esto se les especifica la importancia que tiene para el hombre el relacionarse, convivir, compartir, que constituye la base de la existencia como ser gregario; al mismo tiempo orientarles hacia una actividad educativa placentera, dinámica, objetiva y sobre todo profundamente humana.

El tercer momento, es concerniente al Taller de gestión directiva, se pretende globalizar una serie de conocimientos sobre la compleja tarea que implica gestionar una institución educativa, con base al crecimiento personal a través del liderazgo motivacional de valores. La modalidad de talleres responde a que se utilizan estrategias, integrando los basamentos teóricos con la práctica, permitiendo la participación activa, discutiendo, analizando, formulando soluciones y dando acción al proceso de orientación - aprendizaje.

Los talleres de formación dirigido a directivos y docentes de educación primaria, proponen reforzar la motivación al logro, a través de un liderazgo que permita interactuar más con sus

subordinados, planificar actividades de motivación y reconocimientos, establecer diálogos e intercambios cordiales y amenos; logros que obtendrán a la medida que se les proporcione estas herramientas.

En resumen, se pretende capacitar a un gerente que sea sensibilizador, comunicativo e interactivo, participativo, proactivo, planificador y que tenga una formación teórica - conceptual sustentada, de igual manera; docentes comprometidos a dar cada día lo mejor de sí. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

El proceso de operatividad que tendrá la jornada, visionaria en la propuesta del diseño de talleres dirigidos a directivos y docentes de la Unidad Educativa. “Débora Medina Vivas” del municipio Ayacucho del estado Táchira. Las actividades han sido diseñadas de acuerdo a las necesidades detectadas en los resultados del estudio. Los mismos se desarrollarán en la institución antes mencionada.

Referencias

- Botero, S. (2009). *Cómo formar líderes*. Colombia: San Pablo.
- Bustamante, S. (2004). *Entrenamiento motivacional y estrategias de influencia*. Laboratorio de Psicología de la Universidad de los Andes. Mérida: Publicación 25.
- Canals, J. (2011). *El desarrollo de las capacidades de liderazgo*. IESE. *Revista de Antiguos Alumnos*, 122, 22-27.
- Cornejo, M. (2010). *Liderazgo de excelencia*. México: Grad.
- Cornejo, M. (2010). *Estrategias para triunfar*. México: Grijalbo..
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw - Hill Interamericana de México.
- D'Souza, A. (1998). *Liderazgo efectivo*. Colombia: Ediciones Paulinas
- Delgado, M. (1998). *Gestión y supervisión de Centros Educativos*. UNED, Madrid.
- Fernández, M (2010). *El director como administrador del plantel escolar*. Documento en línea. Disponible en <http://www.El-director-como-administrador-del-plantelescolar&catid=501:Maestrodeexcelencia,Escuelamodelo:Eldirectordeeducaci%C3%B3nprimaria&Itemid=378>. [Consulta: 2012, julio 13]
- Hernández, S. (1998). *Metodología de la Investigación* (2da Ed.)México: Mc Graw Hill.

- Hernández, T. Fernández C., y Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). *Documento base del Sistema Educativo Bolivariano*. Caracas.
- Monasterio, A. (2010). *Incidencia del liderazgo de los directores en el desempeño docente*. Trabajo para optar al grado de Magister en educación. No publicado. Maracay. Venezuela
- Romero, O. (1998). *Liderazgo motivacional*. Mérida-Venezuela: Roga.
- Sabino, C. (2005). *El Proceso de la Investigación*. Caracas, Venezuela: PANAPO.
- Tortolero, N. (2015). *El liderazgo para la gerencia efectiva en el CEI Gustavo Machado*. Trabajo de Grado para la Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2013). *Motivación, una alternativa para el éxito*. Caracas: autor