

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES

Parra Rivas, Rosibel

### RESUMEN

*Esta investigación tiene como propósito analizar el Liderazgo Transformacional del Director y el Desempeño Laboral de los Docentes de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida. El estudio se desarrolla dentro de la fase descriptiva, lo cual se plantea una serie de objetivos de trabajo para ser desarrollados y proveer un buen registro de los hechos que existen en la realidad; para efectos de este estudio se considero el diseño transaccional o transversal cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El universo poblacional de este estudio lo constituyen catorce (14) directores y ciento veinte (120) docentes. De igual manera, se utilizó un muestreo aleatorio probabilística estratificado, dicha muestra está conformada por catorce (14) Directores y sesenta y siete (67) docentes. El instrumento será un cuestionario de varias alternativas compuesto por treinta y dos (32) ítemes, para las variables Liderazgo Transformacional del Director y Desempeño Laboral de los Docentes. Para establecer la validez de contenido del instrumento se siguió el criterio de juicio de expertos. Para establecer la confiabilidad se utilizó el cálculo del coeficiente de Cronbach (alfa) 0.97 considerado altamente confiable. El tratamiento estadístico que se aplicó para los datos fue de orden descriptivo, resumiendo la información en cuadros y gráficos para mayor comprensión y visualización de resultados.*

*Palabras claves: Director, Liderazgo Transformacional, Docentes.*

## LEADERSHIP TRANSFORMATIONAL OF THE DIRECTOR AND LABOR PERFORMANCE OF THE EDUCATIONAL ONES

### ABSTRACT

*This investigation must like intention analyze the Transformational Leadership of the Director and the Labor Performance of Educational of the Bolivarian Schools of the Municipality the Thulium Febres Lamb of the Merida State. The study of it develops within the descriptive phase, which considers a series of work objectives to be developed and to provide a good registry with the facts that exist in the reality; for effects of this study I consider the transactional or cross-sectional design whose intention is to describe variable and to analyze its incidence and interrelation at a certain time. The population universe of this study constitutes fourteen (14) directors and one hundred twenty (120) educational ones. Of equal way, a stratified probabilistic random sampling was used, this sample is conformed by fourteen (14) Directors and sixty and seven (67) educational ones. The instrument will be a questionnaire of several alternatives made up of thirty and two (32) items, for the variables Transformational Leadership of the Director and Labor Performance of the Educational ones. In order to establish the validity of content of the instrument the criterion of judgment of experts was followed. In order to establish the trustworthiness the calculation of the coefficient of Cronbach (alpha) 0,97 was used considered highly reliable. The statistical treatment that was applied for the data was of descriptive order, in summary the picture information and graphs for greater understanding and visualization of results.*

*Keywords: Director, Transformational Leadership, Teachers.*

## 1. Introducción

La educación a finales del siglo XX y principios del siglo XXI se ha visto afectada por un conjunto de variables externas e internas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal. Cabe destacar que en el ámbito latinoamericano la educación está viviendo una crisis sin precedentes, caracterizada por la acentuada falta de pertinencia del estilo de liderazgo que asumen los directores en las escuelas nacionales al momento de dirigir las actividades desempeñadas por los docentes.

Desde hace varios años se viene disertando en Venezuela sobre una serie de transformaciones para enfrentar la mencionada crisis e innovar en el hecho educativo, con el fin de detectar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para incorporar nuevas estrategias, promover el proceso de cambio para mejorar el rol que cumplen tanto los directores como los docentes en los centros escolares.

En tal sentido, se realizaron estudios entre los cuales se encuentran: el diagnóstico del Banco Mundial (1993), Plan Decenal de Educación (1993), la Reforma Educativa: Una Prioridad Nacional. Reto, Compromiso y Transformación (1996), que permitieron conocer la situación de la educación, dando origen a la Reforma Educativa de Educación Básica (1997), la cual busca la participación de todos los miembros de la institución educativa para alcanzar los resultados deseados.

Peña (1990:10), señala que “el líder es un intelectual que posee una visión crítica, habilidad, conocimientos necesarios para crear espacios abiertos a la participación y al cambio”. De acuerdo a lo anterior, existen diversas interpretaciones del liderazgo, cada una con sus propios hilos de comprensión, pero si se define como el proceso de inducción a otros en el logro de una meta común, entonces se puede señalar que se está en presencia de tres elementos: (a) el liderazgo es un concepto de relación, existe solo en relación con otros, los seguidores, si no hay seguidores no hay líderes, de lo expuesto se desprende que los líderes eficaces deben saber cómo inspirar a sus partidarios y cómo relacionarse con ellos; (b) el liderazgo es un proceso, para ejecutarlo el líder tiene que hacer algo; (c) el liderazgo exige indicar a otros cuando actuar.

Por otra parte, Bass y Avolio (1994:34) resaltan un enfoque diferente y moderno sobre el concepto de liderazgo, en el cual se plantea que ser líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en aquella que sea reconocida como líder ante un grupo, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, al mundo o frente a las personas con las cuales interactúa, es decir, que sus valores inciden en sus decisiones, familiares y amigos. Por tanto, el liderazgo

transformacional es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, además busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones, valores, no sólo su desempeño.

En este sentido, el liderazgo transformacional educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, promover espacios para un cambio efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos. Por lo tanto es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento, la disposición de indagar, cuestionar o problematizar, la inclinación a tomar riesgos, para evaluar consecuencias.

Dentro de este enfoque, el liderazgo se asocia a la capacidad del gerente para ejercer cierta influencia en su personal, con el fin de lograr el uso de las mejoras técnicas y métodos para el trabajo pedagógico gerencial. Además, este autor señala que los líderes nacen, se hacen, se prueban en las diferentes circunstancias o coyunturas, puesto que el liderazgo es un proceso que necesita ser alimentado, realimentado y transformado positivamente todos los días.

Es por ello que en el contexto educativo gerencial, la implementación de las reformas educativas planteadas en el campo pedagógico exige la participación de los directivos para proporcionar a las instituciones el uso de modelos que produzcan una visión acertada de los problemas, a fin de desarrollar proyectos exitosos de mejoramiento que incidan en la calidad de la organización educativa. El líder de hoy debe dominar un sin número de funciones que le faciliten interactuar con el medio para dirigir con eficiencia los destinos de la organización escolar.

Según lo expuesto, se puede deducir que para que un director logre ejercer un liderazgo transformacional en las instituciones educativas, debe ser líder, guía, con pensamiento sistémico; además tiene que inducir cambios en los objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones, tanto del personal adscrito como de la comunidad en general.

Sin embargo, muchos de estos postulados parecen no haber sido considerados en las instituciones educativas del Estado Mérida para alcanzar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza, ya que según lo planteado en el Proyecto Educativo Nacional (2000), los resultados del proceso de enseñanza reflejan un desfase entre el estilo de liderazgo que se requiere sea asumido el director en el cumplimiento de sus funciones específicas, y el rendimiento del docente en su desempeño laboral, debido a la inexistencia de políticas de estímulos, falta de comunicación, trabajo repetitivo, ausencia de la delegación de funciones, escaso control, alto grado de autoridad e incluso descontextualización en el proceso educativo.

Aunado a lo planteado, Ribas (1995:178) destaca la incapacidad de la mayoría del personal directivo de las escuelas para asumir la formación permanente de los docentes, como un problema institucional de primera importancia, sobre todo cuando estos sintieron el reto que el cambio del currículo le exigía.

En este planteamiento se pone en evidencia el rol que deben cumplir los directores en el sistema educativo, para lo cual se requiere del dominio de sus competencias en el conocimiento de los procesos administrativos que desarrollen habilidades para ajustarse a la realidad de cada plantel en cualquier región del país, identificándose con las características de la comunidad, los recursos que ofrece la planta física, las condiciones del personal docente, la complejidad de los programas de estudio.

De hecho, se requiere un liderazgo directivo que dinamice la práctica docente a fin de instrumentar e integrar el esfuerzo de todos los actores para dirigir las instituciones educativas hacia la consecución de sus más elevados objetivos basados en la eficiencia del docente. En ese contexto, el desempeño laboral está fundamentado en un proceso continuo de perfeccionamiento y capacitación, en la búsqueda de mejores medios para el cumplimiento de sus funciones en concordancia con las acciones directivas que se realicen para tal fin.

Según Chiroque (2006:03), cuando se habla de desempeño se hace alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este orden de ideas, el desempeño docente hace referencia al proceso de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión. Los desempeños tienen que ver con la práctica docente, esto supone manejo cognitivo, manejo en las formas de operar y comportamientos actitudinales - valóricos singulares. Una prueba de conocimientos tiene un rasgo reduccionista, muchas veces, aunque no necesariamente memorista, libresco, alejado de la dinámica real del quehacer educacional.

Es importante destacar que el desempeño laboral del docente se ha subdividido en funciones técnico – docentes y técnico – administrativas. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de éstos; asimismo, implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar para evitar el pragmatismo, el inmediatez, además de la improvisación, durante su gestión dentro del aula.

De acuerdo a lo expresado en el artículo 77 de la Ley Orgánica de Educación, la enseñanza constituye uno de los principales roles que el docente debe desempeñar. Aquí se establece que el docente debe actuar como un promotor de experiencias educativas, con capacidad para utilizar estrategias e

incluso recursos, que produzcan en el educando el desarrollo de la creatividad, participación activa de su aprendizaje, transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real.

Todo educador debe tener claro que el sujeto del proceso educativo y la razón de ser del sistema es el alumno, por lo tanto no hay que olvidar que la escuela es un tipo especial de organización en la cual se da una interacción permanente de personas: alumnos, profesores, directivos y sociedad civil. Por lo tanto, al no existir en las instituciones una buena comunicación y un liderazgo consustanciado en la transformación, asumido además por los directivos, se estaría apostando al fracaso de las organizaciones escolares.

De allí que la educación está llamada a plasmar su misión de humanización. Cada instituto educativo debe ser un centro donde la persona se hace más humana, se dignifica como ser inteligente, creativo y social. En este sentido, el personal directivo tiene una misión trascendente en la institución, por cuanto debe ser el animador en pleno de la organización e incentivar hacia el logro a cada ente de la institución para que se sientan útiles y luchen por el trabajo en conjunto.

Sin embargo, en el marco de los procesos educativos existentes en el nivel de educación básica, se plantean situaciones que contradicen el desarrollo de estas actividades al enfatizar proyectos sin base estratégica y sin contenido participativo, lo cual evidencia lo expuesto por Ribas (1995:67) cuando afirma que la práctica educativa lo ha dicho todo, ya que la posibilidad de satisfacer la necesidad de una escuela de mayor calidad y tener un sistema de enseñanza aprendizaje exitoso, se ha constituido en una gran ilusión cuyo mayor reflejo es la crisis de la democracia social en el área educativa.

Esto también se ratifica por el diagnóstico a las instituciones de Educación Básica que responde, según el Ministerio de Educación y Deporte (2002), a la poca capacidad y autonomía de las instituciones para auto renovarse, y a la carencia de herramientas gerenciales que exijan, promuevan y contribuyan a la actualización de sus miembros.

*El proceso de aprendizaje del trabajo y del encuentro pedagógico está íntimamente ligado a la necesidad de introducir puntos de vista antropológicos, psicológicos y sociales en una concepción de la escuela como un elemento auténtico en el ámbito social y no ajeno a él, es allí precisamente donde los administradores educativos, a través del cumplimiento de la función directiva encuentran serias dificultades para liderizar sus acciones. (p.45)*

Esta descripción representa un indicativo importante al evaluar el escenario educativo y los indicadores de participación que reflejan las realidades evidenciadas en algunos Estados del país, como es el caso del Estado Mérida, según datos obtenidos a través del Plan de Supervisión de los Municipios

Escolares 2004-2005, llevado a cabo por la zona educativa de esta entidad, donde se han venido presentando una serie de situaciones vinculadas a las acciones del director y la operatividad de los planes educativos propuestos en los cuales resalta: ausencia de relación escuela comunidad, falta de programas educativos unido a la participación de la sociedad y su entorno, desvinculación de la acción docente a las necesidades de la localidad, gestión gerencial limitada a la escuela. Entre otros aspectos, se puede señalar la ausencia de una planificación que establezca los principios, acuerdos que sirvan para guiar coherentemente las decisiones u acciones necesarias para el logro de los objetivos propuestos en la educación.

Obviamente, de esta situación no escapan las escuelas bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero de este mismo Estado, específicamente de la parroquia Nueva Bolivia, en las cuales se presume la existencia de un vacío en cuanto al liderazgo del gerente y su actuación en las actividades administrativas limitadas a la entrega de recaudos, control de estadística, solicitud de la planificación, dejando de lado los procesos de orientación a los docentes.

A esta situación se unen procedimientos directivos que se confunden con controles y supervisiones del personal centradas en la verificación de asistencia, permanencia en el aula, logro de objetivos y administración de recursos financieros; por lo tanto se deben postular planteamientos basados en el desempeño del docente, ajustados al cumplimiento o dinámica que facilite su desarrollo pedagógico en un marco conceptual u operativo donde el director promueva en sus decisiones al estímulo y el logro de la eficacia institucional, ajustado a actos de intervención transformadora que involucre la participación, la tarea de decisión en equipo de trabajo para orientar el desempeño del personal.

Estos planteamientos resultan significativos para entender que el desarrollo eficiente de la institución dependerá en gran escala, de la capacidad del liderazgo transformacional que logren ejercer los directores de las instituciones para retomar la buena marcha de los procesos administrativos, académicos, en beneficio de todos los miembros de la escuela; por lo tanto, se presenta este estudio con el propósito fundamental de establecer mejoras institucionales que permitan orientar el trabajo gerencial, planteándose como objetivo, analizar el liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral de los docentes de las escuelas bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero en el Estado Mérida. De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las funciones del Director como líder transformacional en el cumplimiento de las actividades escolares para mejorar la calidad de la Educación en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida.

- Describir los roles del personal docente para lograr un eficiente desempeño laboral en ese contexto educativo.
- Señalar acciones que contribuyan a mejorar el liderazgo transformacional del director para alcanzar un alto desempeño laboral de los docentes.

## **2. Abordaje teórico**

### **2.1 Liderazgo**

Durante años, varios autores han definido el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. En este sentido, el liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. Esta argumentación es ratificada por Flores (1999:56) al describir el liderazgo como “un proceso continuo de selección que permite a la organización avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas o externas”. En consecuencia, el liderazgo es una cuestión de toma de decisiones del grupo.

De acuerdo a lo anterior, existe una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal (combinación especial de características personales que hace de un individuo un líder) y de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones de una organización); así, el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de la situación en la cual se encuentra. El comportamiento de líder que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, entre otros, debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades.

Según otra concepción de tipo organizacional propuesta por Corredor (1992:45) la relación entre el líder y subordinados descansa en tres generalizaciones, a saber: (a) la vida de cada individuo debe verse como una lucha continua para satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener equilibrio; (b) el mayor aporte de las necesidades individuales, en nuestra cultura, se satisface a través de las relaciones con otros individuos; (c) para cualquier individuo, el proceso de relacionarse con otros individuos es un proceso activo, y no pasivo, de satisfacción de las necesidades. En otras palabras, el individuo no espera pasivamente que la relación sea capaz de proporcionarle los medios, sino que busca las relaciones adecuadas para ello o utiliza las que ya existe con el fin de satisfacer sus necesidades personales.

Dentro de esta concepción, el liderazgo está en función de las necesidades existentes en una determinada situación y es una relación entre un individuo y un grupo. En estos términos, el concepto de liderazgo se basa en una relación funcional que solo existe cuando un grupo percibe que el líder posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades; por tanto, puede constituir para el grupo un medio para aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución.

De esta forma, el líder surge como un mediador para conseguir los objetivos deseados por el grupo, el grupo puede seleccionar, elegir o aceptar espontáneamente a un individuo como líder, porque este posee y controla los medios (como habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, propiedad) que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos; es decir, para aumentar la satisfacción de sus necesidades.

Si el liderazgo es una influencia interpersonal, conviene aclarar lo que significa influencia, entendida como una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en la cual una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra, intencionalmente.

## ***2.2 Teorías situacionales del liderazgo transformacional***

Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para toda o cualquier situación. La teoría recíproca es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados.

De este modo, el verdadero líder es el que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas. Desde este punto de vista, los ingredientes fundamentales de la teoría confidencial de liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación. La variable "situación" adquiere la mayor importancia en la determinación de quien será el líder y lo que deberá poner en práctica.

Por otra parte, Bass, y Avolio (ob.cit.:68) destacan los siguientes factores que influyen en el liderazgo transformacional: (a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto; (b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación, aconseja; (c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas; (d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo; (e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.



Otros autores, como Álvarez (1998:89), recogen otros factores de las diversas investigaciones sobre el tema llevadas a cabo, como: (a) capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización; (b) considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización; (c) dedica tiempo, recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo; (d) el líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad, honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión, valores de la organización.

Finalmente, el liderazgo transformacional se estructura a través de la interrelación de cinco dimensiones, caracterizadas por el énfasis de influencias del tipo idealizado, personalizado, intelectual, inspiracional, de tolerancia psicológica. Estas son observables a partir de manifestaciones de entusiasmo, optimismo, trato personal, animación al cambio y sentido del humor en la gestión de la organización por parte de los líderes.

### **2.3 El director como líder transformacional**

El director, según refiere López (1996:42), es el gobierno de la organización de una institución educativa, está presidida por la Dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar cada una de las competencias asignadas por la Ley Orgánica de Educación (1980), el Modelo Normativo de Educación Básica (1980), y por el nuevo Manual de Supervisión, Director Docente (1996).

Evidentemente que para cumplir con las funciones previstas en la normativa legal vigente, el personal directivo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización al representar su capacidad y fortaleza básica. En ese sentido, Sulbarán (1999:32) propone dos paradigmas, el preámbulo de la dirección y las cuatro capacidades, que sólo o separados no resulta en forma básica para cumplir el rol del gerente en el triángulo de Dirección. El autor antes mencionado, identifica los componentes de las cualidades que debe tener un gerente o director como conductor del plantel, que permiten describir y analizar su gestión.

Cabe destacar que estos componentes son: la referida a los conocimientos, a la inteligencia, e incluye la dimensión conceptual práctica, lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada general para interpretar actuar, la cultura de ideas que soporta su actuación. El segundo componente o fortaleza, como

también la denomina este autor, está relacionada con las actitudes, e incluye aspectos tales como la voluntad, la energía, la firmeza, el deseo de superación, los valores; un tercer componente identificado en el campo de las habilidades, que cobra importancia, es la creatividad, la iniciativa, la intuición.

Es por ello que el personal directivo debe contar con capacidades tales como: capacidad estratégica para analizar, prever posibles impactos, adoptar decisiones ante situaciones complejas, convirtiéndolas en beneficio para la organización. En este sentido, el mismo autor (ob.cit.:48) describe las siguientes tipos de capacidades:

- *Capacidad Interpersonal:* Refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.
- *Capacidad Emocional:* Para desafiar situaciones decisiones de riesgo que exige osadía para actuar.
- *Capacidad Técnica:* Que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión, en el sector en el que se desempeña.

Dentro de esta perspectiva, Requeijo y Lugo (1995:72) afirman que un director no es un funcionario con simples condiciones, requiere preparación con clara conciencia profesional de un concepto muy riguroso de colaboración y participación ciudadana. Resulta claro que un buen director es aquella persona con ideas elevadas y habilidades prácticas, logrando el funcionamiento armonioso de la Institución educativa, tomando decisiones oportunamente, conciliando los diferentes intereses de la organización interna para obtener los objetivos preestablecidos que inducen a través de su gestión administrativa a los subordinados como equipos de trabajo para alcanzar los propósitos y metas de la organización educativa; de esta manera, como se señaló en las páginas precedentes, le corresponde al (director y subdirectores) según López (1996:28), planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar.

En cuanto a la planificación, el director tiene la responsabilidad de planificar, al procesar las políticas educativas de instancias superiores, formular diagnósticos reales de la institución, establecer prioridades para definir objetos, metas y estrategias que orientan el plan anual del plantel realizado por el equipo técnico-docente previa presentación de los lineamientos para su elaboración.

De igual manera, debe prever el presupuesto según las necesidades prioritarias previamente identificadas por la comunidad educativa, a fin de realizar inversiones con el correspondiente control, tal como está establecido en el respectivo reglamento. Organizar implica seleccionar con el Consejo Técnico Asesor, la estructura organizativa interna de la institución y establecer las distintas

funciones de cada cargo. También es responsable de establecer el uso y distribución de la planta física, elaboración del reglamento interno, horario de la Institución Educativa, la organización de comisiones de trabajo según necesidades institucionales, además de la responsabilidad de propiciar un ambiente acorde en la institución, adquirir, cuidar equipos, mobiliario, revisar adecuadamente el material, descartando el inservible, determinando su destino, realizar inventario de los bienes nacionales, analizar con el equipo asesor las distintas opciones para organizar y administrar los recursos existentes.

## 2.4 Sistema de variables

**Cuadro N° 1: Operacionalización de las variables**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Identificar las funciones del Director como Líder Transformacional en el cumplimiento de las actividades escolares en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida.	Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo transformacional del director</li> <li>Funciones del director</li> <li>Perfil del Director</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de trabajo.</li> <li>Actualización.</li> <li>Supervisión.</li> <li>Técnico – Administrativa</li> <li>Técnico – docente.</li> <li>Control y Evaluación.</li> <li>Enfoque Personal.</li> <li>Enfoque Gerencial.</li> </ul>	1 - 2 3 - 4 5 - 6 7 - 8 9 - 10 11 - 12 13 - 14 15 - 16
Describir los roles del personal docente para lograr un eficiente desempeño laboral en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero.	Desempeño Laboral del Docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características del docente de aula.</li> <li>Roles del docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creativo.</li> <li>Participativo</li> <li>Sensibilidad</li> <li>Motivador</li> <li>Investigador</li> <li>Promotor de cambios sociales</li> <li>Gerente del proceso educativo</li> </ul>	17 - 18 19 - 20 21 - 22 23 - 24 25 - 26 - 27 28 - 29 - 30 31 - 32
Señalar acciones que contribuyan a mejorar el liderazgo transformacional del Director para alcanzar un alto desempeño laboral de los docentes.				

## 3. Aspectos metodológicos

La investigación se ubicó en el marco de un enfoque empirista-inductivo, sustentado en el modelo de Variabilidad de la Investigación Educativa, el cual se concibe como producto del conocimiento científico de los patrones de regularidad a partir de los cuales se explican las interdependencias entre clases distintas de eventos fácticos.

Debido que el estudio se desarrolla dentro de la fase descriptiva, se plantea una serie de objetivos para ser desarrollados y proveer un buen registro de los hechos que existen en la realidad, a objeto de que se caracterice sistemáticamente. En tal sentido, Hernández, R y otros. (2004:117), plantean que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En cuanto al diseño de la investigación se consideró el diseño transaccional o transversal descrito por Hernández, R y otros. (2004:270), quienes afirman que estos tipos de estudios “son aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)”

### 3.1 Población y muestra

La población estuvo constituida por catorce (14) directivos y ciento veinte (120) docentes de las Escuelas Bolivarianas ubicadas en el Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida. Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula que según Sierra (1994:39) se describe como:

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot P \cdot q}{E^2 (N-1) + 4 \cdot P \cdot q}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra.

4. Constante.

P y q = Probabilidades de éxito o fracaso que tiene un valor del 50%, por lo tanto P y q tienen un valor de 50%.

E<sup>2</sup> = Error seleccionado por el investigador

N = Tamaño de la población.

En total, la muestra quedó conformada por 81 individuos que mediante la aplicación de la fórmula de Shiffer se estratificó, tal como se indica en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 02: Estratificación de la muestra**

Escuelas Bolivarianas	Directores	Docentes	Total Directores+Docentes
Miguel Arismendi	02	05	07
Miguel M <sup>a</sup> Caudales	03	08	11
Mijapa NER 106		04	04
Santa Elena NER 106	01	04	05
Quebradón NER 106		04	04
Palmarito	02	06	08
Pueblo Nuevo NER 430		05	05
Capiú NER 430	02	04	06
San Roque NER 430		05	05
Colón NER 430		05	05
La Macarena NER 337	02	08	10
La Romana NER 337		05	05
Parcelamiento de la Macarena	02	04	06
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>67</b>	<b>81</b>

### 3.2 Técnicas e instrumento de recolección de datos

La técnica de un procedimiento estandarizado es utilizado en las ciencias sociales para obtener diferentes propósitos; por lo general, supone la utilización de un instrumento determinado, por lo tanto un instrumento de recolección de datos es un principio cualquier recurso que pueda valorarse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información esto se sustenta en lo expuesto por Hernández R. y otros (2004:345) cuando señalan: “un instrumento de mediación adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En términos cuantitativos, captura verdaderamente la realidad que deseo capturar”.

Para el análisis de los datos se utilizaron procedimientos estadísticos descriptivos, tales como tablas de frecuencia y porcentajes para cada uno de los ítems, para valorar el comportamiento de los mismos. Además se utilizaron gráficos de sectores y/o histogramas de frecuencia para observar mejor el comportamiento de las variables y sus dimensiones; finalmente se elaboran las conclusiones y recomendaciones pertinentes según los datos obtenidos. De igual manera se elaboró un baremo con el fin de analizar los resultados que se obtuvieron en los indicadores, dimensiones y las variables de estudio; el cuadro 3, presenta el baremo para analizar los resultados:

**Cuadro N° 03: Baremo para analizar los resultados**

Rango	Criterio
1 – 1.99	Bajo
2 – 2.99	Mediano
3 – 3.99	Alto
4 - 5	Muy Alto

*Fuente: Chávez (1994)*

En tal sentido, se aplicó una prueba piloto a veinte (20) personas seleccionadas al azar con el objeto de analizar el comportamiento de las variables en estudio, reflejando resultados de 2,42 para la primera y 2,21 para la segunda, ubicándose ambas en el rango numero dos (02), bajo el criterio Mediano, lo que garantizó la factibilidad de la investigación. Asimismo se aplicó la formula de *Alfa de Cronbach* de la cual se obtuvo un coeficiente de 0,97 la cual confirma que el instrumento es altamente confiable.

#### 4. Resultados

**Cuadro N° 04: Resumen de la variable. “Liderazgo Transformacional”**

Sujeto	Dimensión	$\bar{X}$ Dimensión	$\bar{X}$	Criterio
DIRECTORES	Liderazgo transformacional del director	3,71	3,71	Alto
	Funciones del Director	3,71		
	Perfil del Director	3,71		
DOCENTES	Liderazgo transformacional del director	1,45	1,44	Bajo
	Funciones del Director	1,50		
	Perfil del Director	1,38		

Fuente. Instrumentos de recolección de datos

**Cuadro N° 05: Resumen de la variable. “Desempeño laboral del docente”**

Sujeto	Dimensión	$\bar{X}$ Dimensión	$\bar{X}$	Criterio
DIRECTORES	Características del docente en el aula	3,68	3,69	Alto
	Roles del docente	3,71		
DOCENTES	Características del docente en el aula	1,53	1,52	Bajo
	Roles del docente	1,51		

Fuente. Instrumentos de recolección de datos

#### 5. Conclusiones y recomendaciones

En cuanto a las conclusiones se trae a colación la discrepancia manifiesta en las respuestas dadas por los directivos y los docentes cuestionados, por lo que se consideró relevante mostrar la percepción que tienen los docentes en relación a cada una de las dimensiones e indicadores relacionados con las variables del trabajo investigativo. En ese sentido veamos las conclusiones a que se llegó después de ver los resultados obtenidos.

En relación al objetivo específico N° 1 que se refiere a identificar las funciones del director como líder transformacional en el cumplimiento de las actividades escolares, el 3,71 % de los docentes señalaron que el personal

directivo siempre guía las actividades a realizar por los docentes. De igual manera, casi nunca orienta el trabajo a ejecutar. Con ello, estos consideran que no es reconocido el cumplimiento de las actividades que desarrollan, ni son actualizados ni motivados. Manifiestan además, que casi nunca son supervisados ni tomados en cuenta al momento de dar las informaciones sobre el trabajo a ejecutar, ocasionando con ello incertidumbre por falta de información. Análogo a ello, consideran los docentes que el directivo casi nunca desarrollan la función de líder transformacional sino autocrático.

Por otro lado, en lo concerniente a las funciones técnico administrativas y técnico docentes del director, los docentes indican que en la institución casi nunca (1,4%) se observan las funciones de este gerente educativo en forma clara y precisa, ni se da una comunicación que permita orientar las actividades impartándose las órdenes necesarias para su ejecución. De igual forma, los docentes aprecian que casi nunca son escuchadas sus opiniones en relación al trabajo desarrollado.

Asimismo, en la dimensión *perfil del director*, los docentes perciben que casi nunca el director trata de tomar en cuenta a su personal para la toma de decisiones y existe una deficiente comunicación propiciando la distorsión de la información emitida sin tomar en cuenta la comunidad. Los docentes consideran que el director, como gerente de la institución, evade los problemas sin buscar solución alguna, la información suministrada tiende a interpretarse de diversas formas debido al lenguaje utilizado por el directivo.

En referencia al objetivo específico N° 2, donde se describen los roles del personal docente para lograr un eficiente desempeño laboral en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero, los docentes consideran que casi nunca los objetivos son establecidos conjuntamente con el personal docente y, por lo tanto, se desarrolla una planificación aislada de la realidad, debilitando así el clima organizacional de la institución. De igual forma, casi nunca se establecen las acciones racionales para el logro de los objetivos, reflejando la poca participación de los directivos a la vez que se improvisan actividades para alcanzar los objetivos. Esto lleva a señalar que casi nunca se elaboran los planes conjuntamente en base a los objetivos a lograr, mostrando así la poca sensibilidad que tienen los directivos en la elaboración de proyectos.

En la dimensión *roles del docente*, los docentes consideran que casi nunca se les toma en cuenta como actores del proceso educativo al elaborar el proyecto pedagógico plantel o proyecto integral comunitario, por lo que no les permite tener una visión clara de lo que se pretende lograr y no existe la motivación requerida para tal fin. De igual forma, casi nunca se orientan o se le dan sugerencias para la elaboración de los proyectos ni se propicia la investigación, como tampoco se les impulsa a ser promotores sociales.

En lo que respecta al objetivo específico N° 3 que implica el señalar acciones que contribuyan a mejorar el liderazgo transformacional del director para alcanzar un alto desempeño laboral de los docentes, se hace necesario hacer referencia a que los directivos deben cumplir con la función de orientar al personal docente en el momento que lo requieran en cuanto a las fallas que tienden a dificultar el logro de los objetivos propuestos. Por otro lado, la actualización del personal educativo debe darse continuamente, ya que esto genera cambios en las personas y esto se logra mediante estímulos externos; por lo tanto, el director, como gerente de la institución, debe propiciar estos cambios, motivando y actualizando constantemente a su personal, ello ayuda a que los docentes tengan mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución. En efecto, si el personal se siente motivado trabajará con mayor entusiasmo en la ejecución de las actividades asignadas.

Por otro lado, se debe propiciar la supervisión efectiva abierta; es decir, cara a cara para que se manifiesten los sentimientos y emociones entre directores y docentes, todo ello redundará en que se consideren las interacciones como mecanismo para alcanzar los objetivos institucionales a través del desarrollo de las actividades diarias, desarrollando un clima organizacional ideal.

Con relación a la dimensión *funciones del director*, la clave del éxito debe de estar relacionada con las de los docentes para controlar, motivar, expresar emociones e informar, por lo tanto, todo directivo debe desarrollar estas funciones al momento de comunicarse con sus docentes en las instituciones educativas que dirigen. En ese sentido, el intercambio de información se debe dar cara a cara; por esta razón se resalta más este tipo de comunicación cuando la información que se quiere dar no tiende a presentar controversias y el propósito es más informativo; mediante la participación y la comunicación eficaz, el directivo conoce la opinión de su personal en relación al trabajo desarrollado, y propicia la confianza para que los docentes pueden manifestar las dificultades encontradas en las actividades a desarrollar.

Por consiguiente, el directivo debe establecer los objetivos de la institución conjuntamente con los docentes, porque esto garantiza el éxito y a la vez permite que ellos se sientan comprometidos al saber cuál es el fin que persiguen, por ello coordinan las actividades y cooperan entre todos por alcanzar los objetivos propuestos. El directivo debe tomar en cuenta a su personal al momento de decidir en cuanto a lo que quiere lograr; además, tomar las decisiones en conjunto genera mayor información y se prevén las consecuencias futuras de esa decisión, por lo tanto, todos se sienten responsables de la decisión a lograr.

De igual forma, en la elaboración de planes y proyectos para desarrollar la sensibilidad como la última fase de la planeación, el directivo una vez que establezca los objetivos y tome las decisiones más acertadas para alcanzar éstos, conjuntamente con su personal mediante el consenso, debe ocuparse de elaborar



los planes que contengan los objetivos y las estrategias para alcanzarlos; por ello, debe elaborar un plan general de donde se derivan los demás planes de la institución. En la institución donde se planifique estratégicamente, se estarán aprovechando al máximo los recursos disponibles y se aplica menos esfuerzo para alcanzar los objetivos propuestos, logrando con ello una institución más efectiva.

Por otro lado, los cambios sociales dependen de la participación activa o responsable donde todos los miembros de una institución, a través de sus acciones, ejercen poder en todos los procesos de su vida institucional, lo cual constituye una estrategia abierta hacia la participación de todos los actores escolares. Este tipo de participación es fundamental en cualquier institución porque favorece el trabajo en consenso, toma en cuenta los aportes de los docentes y, lo más importante, contribuye a lograr los objetivos de la institución. La participación es un elemento fundamental en cualquier institución educativa, puesto que es un derecho constitucional; y más aún es un factor para crear las redes internas que favorecen la integración, no sólo físico sino mental y actitudinal ante el desarrollo de cualquier actividad educativa, comunitaria y de gestión.

Para finalizar, se traen a colación las siguientes sugerencias para los directores de las Escuelas Bolivarianas sujetas a este estudio y que pueden servir a otras instituciones educativas que tengan situaciones problemáticas similares a las encontradas en esta investigación:

- Orientar al personal docente en el momento que lo requieran.
- Motivar y actualizar constantemente a su personal acerca del trabajo que desarrollan a diario.
- Incentivar mediante reconocimientos o felicitaciones, ello ayuda a que los docentes tengan mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución.
- Propiciar la supervisión efectiva abierta; es decir, cara a cara. Asimismo, propiciar una comunicación abierta entre los docentes.
- Motivar a los docentes en cuanto al desarrollo de su trabajo, tomando en consideración el estado emocional de éstos al momento de suministrarles información sobre las actividades a ejecutar.
- Buscar los canales necesarios para que la información fluya sin abusar de la comunicación, porque ella limita al docente y lo acostumbra sólo a esperar órdenes que cumplir.
- Escuchar todas las informaciones manifestadas por los docentes, pues ello redundará en beneficio de la institución al permitir establecer los correctivos necesarios a tiempo.

## 6. Referencias bibliográficas

ÁLVAREZ, M. (1.998). *El liderazgo de la calidad total*. Ed. Praxis S. A. España.

BASS, B. (1985). *La personalidad de un líder y sus expectativas*. McGraw Hill México:

BASS, B. y AVOLIO, B. (1990) La Dirección Transformacional en vías de desarrollo: y Más allá del Entrenamiento Industrial. *En el Periódico de Europa*, 14, (5), pp. 21-27, 1990.

\_\_\_\_\_ (1994). *Mejorando de una forma efectiva la organización a través de un líder de transformación*. México.

CORREDOR (1992) *Planificación Estratégica*. McGraw-Hill. México.

CHIROQUE, S. (2006) *Evaluación de Desempeños Docentes*. Instituto de Pedagogía Popular, N° de Informe 45 Canadá: Internacional Agencia del Desarrollo.

CHIVENATO, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. Colombia.

\_\_\_\_\_ (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. Colombia.

HERNÁNDEZ, R y Otros.(2004). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México..

LÓPEZ, R. (1996). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente, para los niveles de Preescolar, Básica, Media, Diversificada y Profesional en Planteles Oficiales y Privados. Gobernación del Estado Zulia*. Secretaría Regional de Educación: Maracaibo.

\_\_\_\_\_ (1999). *De Actores a Autores. Manual para Educadores de Educación Básica* 1era edición. Editorial Arte. Caracas.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (1997).*Currículo Básico Nacional*. Caracas: Dirección de Educación Básica. Coordinación del Currículo.

\_\_\_\_\_ (1997). Normativo de Educación Básica. Caracas

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. (2000). *Proyecto Educativo Nacional*. Caracas Venezuela.

PÉREZ, E. (2001). *Una Propuesta de Acción Popular*. Revista Colección Procesos Educativos. N° 2. 2da. Edición. Fe y Alegría. Caracas.

PÉREZ, J. (1996). *El Liderazgo y la Gerencia*. Revista Universidad EAFIT N° 102. Bogota – Colombia.

PEÑA, L. (1990). *El maestro como líder*. Editorial Monte Ávila. Caracas – Venezuela

REQUEIJO y LUGO. (1995). *Administración Escolar*. Editorial Biosfera SRL. II Edición. Caracas – Venezuela.

RIBAS, C. (1995). *El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo* PLANIUC. Año XIV, N° 21. Venezuela.

SULBARÁN, T. (1999). *Proceso Comunicacional*. Mimeografiado