



**LIDERAZGO RESONANTE EN LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN PRIMARIA**

**RESONANT LEADERSHIP IN THE DIRECTIVES OF INSTITUTIONS OF PRIMARY
EDUCATION**

**LEADERSHIP RISONANTE NEI DIRETTIVI DEGLI ISTITUTI
DELLA SCUOLA ELEMENTARE**

Recepción: 27/01/2017 Revisión: 10/03/2017 Aceptación: 11/03/2017



Anubis Natalia Hernández- Díaz

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE, Venezuela

ing.indes@gmail.com



John Albert. Bodden- Méndez

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE, Venezuela

john.bodden@gmail.com

RESUMEN

El propósito principal del estudio fue identificar los estilos de liderazgo resonante en los directivos que ejercen en las instituciones de educación primaria del estado Zulia, para el fortalecimiento de la gestión educativa. La misma fue fundamentada sobre las teorías de liderazgo soportadas sobre los planteamientos de Goleman, Boyatzis y McKee (2004); Hughes, Ginnett y Curpy (2007); Rodrigo (2007) y Yukl (2008), entre otros. La investigación fue catalogada como descriptiva, transeccional de campo, cuya población estuvo conformada por catorce (14) directivos, así como cincuenta y seis (56) docentes de educación primaria del municipio Maracaibo. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta y el cuestionario como instrumento dirigido primeramente a los directivos y segundo término redirigido hacia los docentes, el cual estuvo estructurado con 12 ítems, con 5 alternativas de respuesta caracterizado mediante una escala tipo Lickert, validado



por la opinión de cinco (05) expertos, denotando una alta confiabilidad de 0.913 según el coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis de los resultados fue realizado mediante estadística descriptiva, obteniendo que el estilo coaching estaba muy presente en los directivos de las instituciones y mediamente presente el estilo autoritario.

Palabras clave: liderazgo resonante, estilos de liderazgo, gestión educativa.

ABSTRACT

The study main purpose was to identify the Zulia State primary education institutions manager's leadership styles resounding for a strengthening of educational management. This was based on leadership theories supported by Goleman, Boyatzis and McKee, (2004); Hughes, Ginnett and Curpy (2007); Rodrigo (2007) and Yukl (2008), among others approaches. The research was classified as descriptive, transectional field, whose population consisted on fourteen (14) managers, as well as fifty six (56) teachers of primary education of the Maracaibo Municipality. The data collection technique used was a survey and a questionnaire as an instrument primarily directed to the managers and in second term redirected towards the teachers, which was structured with 12 items, with 5 response alternatives characterized using a Lickert scale, validated thru the opinion of five (05) experts, denoting a high reliability of 0.913, according to Cronbach's alpha coefficient. The results analysis was done through descriptive statistics, obtaining that the coaching style was very present for all institutions managers and medium present for the authoritarian style.

Keywords: resonant leadership, leadership styles, educational management.

RIASSUNTO

Il propósito principale dello studio è stato di individuare gli stili di leadership risonante nei direttivi che lavorano negli istituti di scuola elementare nello stato Zulia per il rafforzamento della gestione educativa. Lo studio si è basato nelle teorie di leadership di Goleman, Boyatzis e McKee, (2004); Hughes, Ginnett e Curpy (2007); Rodrigo (2007) e Yukl (2008), tra altri autori. La ricerca è stata catalogata come descrittiva, transezionale, di campo e la popolazione è stata formata da quattordici (14) direttivi e cinquantasei (56)



inseñanti di Scuola Elementare del Municipio Maracaibo. La tecnica per la raccolta dati impiegata è stata l'inchiesta; intanto che lo strumento: il questionario è stato diretto ai direttivi in una prima fase e poi riorientato agli insegnanti. Questo questionario è stato composto da 12 voci con 5 alternative di risposta tipo scala Lickert. È stato validato da 5 esperti che hanno denotato una alta affidabilità del 0.913 seconco il coefficiente Alfa di Cronbach. L'analisi dei risultati si è fatto con la statistica descrittiva e si è ottenuto che lo stile coaching era molto presente nei direttivi degli istituti ma medianamente presente lo stile autoritario.

Parole chiave: la leadership risonante, stili di leadership, gestione educativa.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, los países iberoamericanos se enfrentan a grandes desafíos para orientar sus economías a desarrollos más sostenibles la realidad reclama reorientar la educación de acuerdo con Fujimoto (2011) con una visión más participativa, contextualizada, diversificada, con aprendizajes relevantes, integrales e integrados. Asimismo, “demanda ofrecer oportunidades de aprendizaje y comportamiento social que formen la ciudadanía, que construya competencias de comunicación, de creatividad, de pensamiento crítico, de liderazgo, con interrelaciones, con ambientes de afecto que produzcan seguridad en los niños. Esto con la intención de superar las limitaciones financieras, tecnológicas y sociales en las que se encuentran sumergidas las naciones.

En este respecto, la educación ha cobrado cada día mayor relevancia y se encuentra enmarcada dentro de los principios fundamentales de la UNESCO; en este respecto, la representación de dicha organización en Perú (2011) elaboró un manual de gestión para directores de instituciones educativas, la cual tiene como objetivo propiciar en los directores la reflexión sobre su función directiva, el análisis de la gestión en sus instituciones, proponer instrumentos y procedimientos que les permitan implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una educación de calidad. En función de promover los aprendizajes y orientar su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales en el marco de las políticas públicas que permita generar cambios favorables en función a las necesidades institucionales, educativas y sociales.



Asimismo, en México, Delgadillo (2010) resalta la importancia de contar con directores con perfil de liderazgo debido a que es fundamental para conseguir los cambios estructurales necesarios para ofrecer bienestar en el contexto en el que se desenvuelve, además del alto grado de compromiso ante las metas institucionales. En este sentido, la función directiva influye directamente en los procesos por sobre todo resultados educativos, es por ello que son personas claves para promover y desarrollar innovaciones.

Por lo tanto es imprescindible comprender que la verdadera intención es influir de forma positiva de manera con un buen liderazgo, que permita el crecimiento y la conformación que un ambiente organizacional que contribuya con el fortalecimiento de las relaciones y motive al logro de los objetivos y el alcance de los mismos. Por consiguiente, se debe considerar a los directivos los responsables directos de la educación, quienes deben estar capacitados para llevar a cabo sus funciones como administradores de los procesos educativos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Resulta importante definir el liderazgo de acuerdo con Hughes y otros (2007) como un conjunto de experiencia que involucra los aspectos racionales y emocionales del ser humano, incluyendo acciones, influencias basadas en la razón y la lógica, considerando la pasión e inspiración. En este sentido, los líderes deben aplicar estrategias de trabajo que les permitan elevar los niveles de competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, modificación de las actividades laborales y su importancia radica en la necesidad de saber coordinar y controlar, por cuanto es el líder quien proporciona la dirección hacia el logro de los objetivos de una organización.

En la gerencia moderna el liderazgo es de gran interés, por cuanto el mismo permite a las organizaciones orientar su curso de acción hacia el logro de las metas institucionales. En este sentido, se define al liderazgo de acuerdo con Robbins (2004) como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, por lo tanto cuando se trata de una influencia basada en el poder que confiere un cargo de autoridad, se habla de gerentes o directivos; en este sentido es importante que las instituciones educativas cuente con



líderes directivos con visión hacia el futuro y que ejerza su influencia para inspirar a sus miembros al logro de objetivos y crear estructuras organizativas eficaces.

LIDERAZGO RESONANTE

De acuerdo con Palomo (2010) la palabra “Resonante” deriva del latinismo *resonans*, -*antis*, que significa “*que resuena*”; asimismo, según el Diccionario de la Real Academia Española, resonancia es sonido producido por repercusión de otro. De acuerdo con Goleman y otros (2016) las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes. Así también, afirma que “uno de los signos más patentes del líder resonante es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados. Por ello, es necesario considerar el manejo de las emociones, por que dependiendo de cómo el líder controla las emociones en esa misma medida sus colaboradores alcanzaran las metas organizacionales.

Entonces, del ejercicio del director depende la creación de ambientes, motivaciones y condiciones que favorezcan en el contexto educativo. Ante esto Goleman y otros (2004) expresan, los líderes que obtienen mejores resultado son aquellos que utilizan estilos, que provocan un efecto emocional positivo. Esto se traduce en acciones orientadas a mejorar el desempeño del personal, la creación de un clima organizacional favorable para las relaciones, lo que permite alentar, motivar y entusiasmar al personal en el cumplimiento de sus funciones.

En este mismo orden, existen una gran cantidad de clasificaciones de estilos de liderazgo, muchos de ellos admiten diferentes nombres pero con el mismo contenido o definición. De acuerdo con Rodrigo (2007) en la actualidad se ha demostrado que el buen líder debe hacer uso de varios estilos, dependiendo de la situación en que se encuentre. Es por ello, que en la práctica directiva no existen estilos de liderazgos puros. Asimismo, el estilo de liderazgo según Madrigal (2005) se refiere al patrón típico de conducta que adopte el líder o directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. En este sentido, no es posible establecer un estilo ideal de liderazgo ya que la actuación se tiene que adaptar a muchas variantes como también a las contingencias que se presenten.



De acuerdo con el autor anteriormente citado, el éxito o fracaso del líder directivo de una organización va a depender del estilo de mando y la manera en que emplea su inteligencia emocional y sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales para ejercer su influencia; entendiendo por inteligencia emocional según Daf (2006) como la capacidad que una persona tiene para percibir, identificar, comprender y manejar debidamente las emociones, tanto propias como de otros.

En este particular, el autor anteriormente citado, considera que el éxito del liderazgo está en las características personales distintivas como, la honradez, la confianza en sí mismo y la presencia física, los mismos fundamentan el patrón relativamente estable cuando responde a ideas, objetos y personas dentro del entorno, guiando constantemente al mejoramiento en la actuación del liderazgo. Es conveniente por lo expuesto anteriormente, identificar el estilo de liderazgo resonante de los directivos en las instituciones de educación primaria, considerando la importancia referida a la influencia de los mismos en el clima organizacional, en el rendimiento, las relaciones interpersonales y por ende en el éxito institucional.

ESTILOS DE LIDERAZGOS RESONANTES

Goleman y otros (2004) afirman que los estilos de liderazgos resonantes son los que alientan y promueven el rendimiento, estos estilos son el afiliativo, el democrático y el coaching. Estos estilos encausan el clima emocional del entorno laboral en una dirección positiva lo cual acaba transformando el espíritu de la organización.

En cuanto a los líderes disonantes como los líderes autoritarios o coercitivos según Goleman y otros (2016) son aquellos que crean grupos emocionalmente discordantes en lo que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás. Por lo tanto, este estilo de liderazgo se presenta como uno de los menos resonantes, es un estilo que por sus características afecta negativamente el clima organizacional. Por otro lado, el liderazgo autocrático es un estilo que puede resultar útil y funcional solo en las ocasiones donde se amerite cambios importantes en la organización o cuando la misma enfrenta algún tipo de situación crítica.



Sobre este particular, se ha demostrado que un buen líder puede hacer uso de uno o varios estilos de liderazgo, los mismos le permiten enfrentar y resolver desafíos dependiendo del contexto. Lo cual implica disponer de una imagen clara del objetivo a alcanzar y de la contribución de los miembros, su aporte e innovación, ya que si se carece de un perfil directivo que le permita solventar situaciones por la ausencia de competencias y valores éticos se crearán climas desfavorables para los educandos, que afectan los procesos educativos y la efectividad del mismo, disminuyendo por ende la calidad educativa.

Por lo que se considera que estas situaciones pudieran estar generando efecto negativo en las instituciones de educación primaria que traen como consecuencias el retraso en los procesos administrativos, baja comunicación, climas tensos y hostiles, desmotivación del personal y bajo rendimiento laboral. Cabe destacar la relevancia de la presente investigación, puesto que se identifican los estilos de las de líderes directivos para el fortalecimiento de los procesos educativos y a su vez proponer lineamientos que favorezcan la excelencia educativa en las instituciones educativas del estado Zulia, y en especial las escuelas de educación primaria.

LIDERAZGO AFILIATIVO

Según Rodrigo (2007) los líderes afiliativos basan su comportamiento en la persona. Para ellos, lo más importante, es crear lazos dentro de las organizaciones. Es un tipo de liderazgo muy efectivo en casos donde se presentan problemas con el clima laboral, también es muy efectivo para motivar a la gente en caso de mucho estrés. Por otro lado, para Goleman y otros (2004) afirma que el liderazgo realmente afiliativo se centra por igual en los objetivos así como en las necesidades emocionales de los empleados en donde hace buen uso de la competencia de colaboración. Este tipo de líderes están fundamentalmente interesados en alentar la armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones personales con sus empleados.

En este mismo orden de ideas Lewis (2004) explica que en el estilo afiliativo, por lo general valoran tanto a las personas como a sus sentimientos, dándole mayor importancia a las necesidades emocionales de los empleados que a las metas y las tareas. Eleva de



manera indirecta el desempeño laboral, asimismo consolidan una lealtad del personal con la organización reteniendo de esta manera al talento. Por lo cual ejerce un efecto positivo en el ambiente laboral pero limitado, debe ser utilizado cuando se necesita la cohesión del grupo, subir la moral, mejorar la comunicación o restablecer la confianza perdida en una organización.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Según Rodrigo (2007) los llamados líderes democráticos fomentan la comunicación dentro la organización. Escuchan las opiniones de los demás, lideran los equipos de forma excelente y son muy hábiles para crear consensos o para obtener datos de un determinado empleado. El clima laboral no se resiente sino que se refuerza con este tipo de liderazgo. En este sentido ayuda en las ocasiones donde el líder no está seguro del camino que se debe tomar.

Por lo planteado anteriormente, este liderazgo permite la confluencia de los distintos intereses organizacionales, incluyan normas, relaciones, sentimiento y mejoras basadas en las distintas necesidades del colectivo en pro del mejoramiento continuo, tanto del personal que lo conforma, como el de la organización. Asimismo, Zastrow (2008) explica que el estilo democrático busca la manera de involucrar a cada una de los miembros en todas las decisiones que afectan al grupo y procura repartir las responsabilidades en vez de concentrarlas y conseguir la participación de cada uno de los miembros de la organización.

Por otro lado, Goleman y otros (2004) explican que este tipo de líderes transmiten la sensación de estar realmente interesados en conocer los pensamientos y las preocupaciones de sus empleados. Son excelentes colaboradores y, más que líderes jerárquicos, parecen miembros destacados del equipo que saben gestionar los conflictos y limar las asperezas, contribuyendo así a potenciar la armonía del grupo. De acuerdo con Lewis (2004) el estilo democrático no es apropiado en momentos de crisis, cuando exige decisiones inmediatas.



LIDERAZGO COACHING

Según Rodrigo (2007), este liderazgo es muy útil para desarrollar a la gente de cara al futuro, con su empatía contribuyen a la formación de los demás y ayudan a desarrollar fortalezas necesarias para sacar los proyectos adelante. Son muy positivos para el clima laboral. Según Goleman y otros (2004) el coaching no se centra tanto en el logro de objetivos como en el desarrollo personal, y en este sentido suele ser muy bien recibido y proporcionar muy buenos resultados, con independencia del resto de estilos empleados por el líder.

A este tipo de liderazgo, Yulk (2008) lo denomina como el tutelaje, permite una relación en la que un director más experimentado ayuda a un protegido menos experimentado; el mentor suele ser un individuo que está en una escalafón directivo superior y que no es el superior inmediato del protegido. Los mentores pueden favorecer el ajuste, el aprendizaje y la reducción del estrés durante transiciones laborales difíciles.

Los directivos no solo deben preocuparse o encargarse de que las cosas marchen bien en las instituciones educativas; sino que uno de los aspectos claros y fundamentales son las personas que intervienen en el proceso, sobre todo interesarse en que estas personas desarrollen todo su potencial, que les beneficien tanto personalmente como profesionalmente.

LIDERAZGO AUTORITARIO

Este estilo de liderazgo es también llamado coercitivo de acuerdo con Goleman y otros (2004) quien describe a este tipo de líder como rígido, debido a que exige de sus subordinados realizar el trabajo bajo algún tipo de presión, amenaza o intimida sin dar ningún tipo de explicación; igualmente no les gusta delegar porque tratan de controlar y supervisar todo, creando un impacto emocionalmente negativo al clima organizacional. Asimismo, según el autor mencionado explica que, el tipo de liderazgo coercitivo se caracteriza principalmente por impartir órdenes demandando de sus colaboradores el acatamiento de las mismas, siendo recomendable para situaciones de crisis o para el



control de algún empleado problemático, generalmente tiene un impacto negativo en el clima laboral.

Newstrom (2011) menciona que esto líderes canalizan el poder y la toma de decisión en ellos, en este sentido, asumen plena autoridad y responsabilidad. Este estilo suele ser negativo cuando los directivos asumen el control total sin permitir la participación. Este liderazgo resulta útil solamente en aquellos casos en que el líder debe dirigir organizaciones donde se necesita enfrentar situaciones críticas.

También, Senlle (1922) explica que el mando autoritario parte de la idea de que él lo sabe todo, mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no saben algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner en tela de juicio sus conocimientos. El líder autoritario no motiva, sino por el contrario critica abiertamente a sus subordinados, causando efectos negativos, lo que trae como consecuencia que el empleado se sienta poco comprometido con los objetivos de dicha organización.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En primer lugar, la investigación es de tipo descriptiva. Tamayo y Tamayo (2009) explica que la investigación descriptiva trabaja sobre la realidades de los hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. El diseño es de campo, cuando los datos se recogen directamente de la realidad. Por otra parte, la investigación es no experimental de naturaleza transeccional o transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento en un tiempo único de acuerdo con Gómez (2006).

Respecto a la recolección de los datos se realizó en un momento y tiempo definido. Según Arias (2012) las técnicas de recolección de datos consisten también en cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. Para la recolección de datos de la presente investigación se utilizó la encuesta. La población estuvo conformada por los docentes y directivos de



instituciones de educación primaria pertenecientes al municipio Maracaibo 5. Para el procesamiento y el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la siguiente tabla se dio respuesta al objetivo dirigido a describir los estilos de liderazgo de los líderes directivos:



UNIVERSIDAD
Privada
DR. RAFAEL BELLOSO CHACÍN



Depósito Legal: PPI200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331 . . Edición No 23 – Año 12- Abril – Septiembre 2017



Tabla 1. Estilos de liderazgo

Estilos de Liderazgo	Alternativas de Respuesta																				Medias		
	Siempre				Casi Siempre				Algunas veces				Casi Nunca				Nunca				Dir	Do	
	Dir		Doc		Dir		Doc		Dir		Doc		Dir		Doc		Dir		Doc				
	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Dir	Do	
Afiliativos	20	47,62	2	36,90	8	19,05	38	22,62	9	21,43	38	22,62	1	2,38	11	6,55	4	9,52	19	11,31			3,93
Democráticos	22	52,38	2	48,81	9	21,43	42	25,00	8	19,05	26	15,48	0	0,00	8	4,76	3	7,14	10	5,95	4,12	6	4,0
Coaching	24	57,14	7	51,79	10	23,81	41	24,40	4	9,52	22	13,10	1	2,38	9	5,36	3	7,14	9	5,36	4,21	2	4,1
Autoritario	9	21,43	9	23,21	11	26,19	31	18,45	12	28,57	35	20,83	5	11,90	26	15,48	5	11,90	37	22,02	3,33	5	3,0
Promedios	44,64%		40,18%		22,62%		22,62%		19,64%		18,01%		4,17%		8,04%		8,93%		11,16%		3,89	4	3,7
Medias Aritméticas	Directivo 3,89								Docente 3,74														
Interpretación del Baremo	Presente								Presente														

Fuente: Elaboración propia. (2016)

Como se observa en la Tabla 1 los datos reflejaron: para el indicador Afiliativo el 47.62% de los directivos indicaron que “siempre” motivan a sus compañeros a solucionar los conflictos mediante acercamiento afectivo, mientras que el 21.43% manifestó que “algunas veces” promueve las relaciones entre los compañeros de la organización y un 19.05% de los directivos encuestados indicaron que “casi siempre” se involucran emocionalmente con los miembros de la organización.

Al consultar a los docentes sobre sus directivos “motivando a sus compañeros para solucionar los conflictos mediante acercamiento afectivo” contestaron de la siguiente manera: el 36.90% respondió “siempre”, el 22.62% respondió “casi siempre” y otro 22.62% contestó “algunas veces”. En los puntajes por estrato se observó un valor para los directivos de 3.93 y para los docentes de 3.67, evidenciando esta situación, que tanto para directivos como para docentes se consideran que el indicador está presente por cada estrato.

Asimismo, para el indicador democrático el 52.38% de los directivos opino que “siempre” escucha las opiniones de sus compañeros, para el 21.43% “casi siempre” permite la participación por consenso en la toma de decisiones y el 19.05% “algunas veces” colabora con la comunicación dentro de la organización.

En los docentes el 48.81% cree que sus directivos “siempre” colaboran con la comunicación dentro de la organización mientras que para el 25.00% “casi siempre” el directivo permite la participación por consenso en la toma de decisiones y el 15.48% cree que el directivo “algunas veces” escucha las opiniones de sus compañeros. En los puntajes por estrato se observó un valor para los directivos de 3.12 y para los docentes de 4.06, evidenciando esta situación que tanto para directivos como para docentes se consideran que el indicador está presente por cada estrato.

Para el indicador Coaching, para los directivos el 57.14% “siempre” alienta a sus compañeros para lograr sus aspiraciones personales mientras que cuando se les pregunta sobre si acompaña a su personal para lograr la efectividad en el cargo el 23.81% contestó “casi siempre” y el 9.52% contestó “algunas veces”.

Ante la pregunta sobre si el directivo “acompaña a su personal para lograr la efectividad en el cargo” el 51.79% de los docentes respondió “siempre” mientras que el 13.10% de ellos respondió “algunas veces”, para el otro 24.40% los directivos “casi siempre” contribuyen para que sus compañeros crezcan profesionalmente.

En los puntajes por estrato se observó un valor de la media aritmética, para los directivos de 4.21 y para los docentes de 4.12, evidenciando esta situación, que para los directivos se considera que el indicador está muy presente y para los docentes se consideran que el indicador está presente por cada estrato.

Para el indicador Autoritario ante la pregunta “si actúa de acuerdo a sus criterios de forma rígida” el 28.57% de los directivos respondió “algunas veces” mientras que el 21.43% respondió “siempre”, ante la pregunta “si actúa de acuerdo a sus requerimientos personales dejando a un lado las opiniones de sus compañeros” el 11.90% de los directivos respondió “casi nunca” y otro 11.90% respondió “nunca”.

Ante la pregunta sobre si los directivos dan “órdenes para imponer acciones específicas” el 23.21% de los docentes respondió “siempre” y el 18.45% contestó “casi siempre”, para la pregunta sobre si sus directivos “actúan de acuerdo a sus requerimientos personales dejando a un lado las opiniones de sus compañeros” el 22.02% de los docentes contestaron “nunca” y el 15.48% “casi nunca”, para el 20.83% de los docentes el directivo “algunas veces” actúa de acuerdo a sus criterios de forma rígida. En los puntajes se observó un valor de la media aritmética, para los directivos de 3.33 y para los docentes de 3.05, evidenciando que, tanto para los directivos como para los docentes, el indicador está medianamente presente por cada estrato.

Para las instituciones de educación primaria es fundamental que los directivos posean el liderazgo idóneo; así como también hacer uso adecuado del mismo, estas deben estar basadas en las teorías situacionales, orientando al líder a adaptar su comportamiento a las diferentes situaciones, siendo la actuación muy importante, por no ser todas las situaciones dadas en las instituciones de educación primaria, ni poseer las mismas características y naturaleza.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En lo que se refiere a los estilos de liderazgo se evidencia los siguientes resultados:

Tabla 2. Estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo	Directivo		Docente	
	Media	Baremo	Media	Baremo
Afiliativos	3,93	Presente	3,67	Presente
Democráticos	4,12	Presente	4,06	Presente
Coaching	4,21	Muy Presente	4,12	Presente
Autoritario	3,33	Medianamente Presente	3,05	Medianamente Presente
Media	3,89		3,74	
Baremo	Presente		Presente	

Fuente: Elaboración propia. (2016)

En la población abordada de directivos y docentes pertenecientes a las instituciones de educación primaria del municipio Escolar Maracaibo 5, se determinó de acuerdo con los resultados obtenidos y cotejados con el baremo, que en los directivos el mayor puntaje fue de 4.21 para el indicador coaching, coincidiendo con lo expresado por los docentes donde el mayor puntaje correspondió al mismo indicador con un valor de 4.12 ubicándose en la categoría muy presente y presente respectivamente.

Respecto al menor puntaje para los directivos lo obtuvo el indicador autoritario cuyo valor fue 3.33 coincidiendo con la opinión de los docentes con un valor de 3.05 para ese mismo indicador ubicándola en la categoría medianamente presente. En cuanto al promedio general de la dimensión para los directivos fue de 3.89 y para el estrato de los docentes fue de 3.74 ubicándose en la categoría presente para ambos resultados.

El resultado concuerda con lo expresado por Rodrigo (2007) quien indica que en la actualidad se ha demostrado que un buen líder debe hacer uso de varios estilos, dependiendo de la situación en que se encuentre. Es por ello, que en la práctica directiva no existen estilos de liderazgos puros. En este sentido, en los directivos de las instituciones de educación primaria del municipio Escolar Maracaibo, predomina el estilo de liderazgo coaching, asimismo, hacen uso de los estilos afiliativo y democrático pero en menor proporción del estilo autoritario, este último tipo de liderazgo resulta útil solamente en aquellos casos en que el líder debe dirigir en organizaciones donde se necesita enfrentar situaciones críticas.

De acuerdo a lo antes planteado, es importante para las instituciones objetos de estudio contar con directivos que estén orientados a integrar a la comunidad educativa e influir en todos los ámbitos, con el propósito de elevar la calidad educativa, mostrando una identidad definida, conocimientos y destrezas, con el fin de impulsar, motivar y ofrecer los medios para la participación y el mejoramiento en la relaciones entre todos los actores educativos.

Por tal motivo, es necesario establecer directrices que conlleven a la capacitación de acuerdo con su rol de directivo, en la cual debe desempeñarse no solo como una autoridad de la institución, sino como promotor de una dirección participativa, impulsora y coordinadora de actividades pedagógicas, que proporcionen soporte técnico y que intervengan en la resolución de conflictos, mediador, impulsor del desarrollo curricular y de la innovación.

CONCLUSIONES

Con respecto a identificar los estilos de liderazgo resonantes ejercidos por los directivos en Instituciones de Educación Primaria del municipio Escolar Maracaibo del estado Zulia, de acuerdo con los datos obtenidos por el estudio realizado, se evidenció que el liderazgo predominante es el coaching, lo cual es positivo para el clima organizacional, ya que la presencia de este indicador refleja acompañamiento, aliento y crecimiento profesional del personal a su cargo.

En cuanto a los estilos afiliativos y democráticos se determinó que ambos están presentes, asimismo, esta opinión en la población docente, quienes identificaron que los estilos coaching, afiliativos y democráticos estaban presentes en el desempeño directivo; en cuanto al estilo de liderazgo autoritario, según los directivos y docentes se evidenció que estaba medianamente presente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica. Venezuela. Editorial Episteme, C.A.
- Daft, R. (2006). La experiencia del Liderazgo. México. International Thomson Editores S.A.
- Delgadillo, I. (2010). El Liderazgo del director de Educación Media Superior en México. Odisseo: Revista Electrónica de Pedagogía. Volumen 8, número 15.
- Diccionario Real Academia española (2017). Documento en línea. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=WBag6bU> Consulta: 20/20/2017.
- Fujimoto, G. (2011). El futuro de la educación iberoamericana ¿Es la no escolarización una alternativa? Revista de Investigación Scielo. Volumen 35, número 72.
- Goleman, D. Boyatzis, R. y McKee, A. (2004). El Líder Personante Crea Más: El Poder De La Inteligencia Emocional. Española. Plaza & Janés Editores, S.A.



- Goleman, D. Boyatzis, R. y McKee, A. (2016). El Líder Personante Crea Más: El Poder De La Inteligencia Emocional. España. Penguin Random House Grupo Editorial España, S.A.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. España. Editorial Brujas.
- Hughes. R, Ginnett, R. y Curpy, G. (2007). Liderazgo. México. Editorial McGraw-Hill.
- Lewis, P. (2004). Liderazgo de Proyectos. México. Editorial McGraw-Hill
- Madrigal, B. (2005). Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje. México. Editorial McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial McGraw-Hill.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de instituciones Educativas. Perú.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivaciones. España. ESIC Editorial.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Education
- Rodrigo, L. (2007). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. España. Editorial Vigo.
- Senlle, A. (1992). Calidad y Liderazgo. España. Ediciones Gestión 2000.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). El Proceso de la Investigación Científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. México. Editorial Limusa.
- Yukl, G. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. Estados Unidos. Editorial Prentice Hall.
- Zastrow, Ch. (2008). Trabajo social con grupos. España. Editorial Paraninfos.