

## ROL DEL DIRECTIVO EN LA CONSECUCIÓN DE LA MOTIVACIÓN COLECTIVA AL LOGRO

---

### ROLE OF THE DIRECTOR IN THE IMPLEMENTATION OF THE COLLECTIVE MOTIVATION TO ACHIEVEMENT

Isaira Del Valle Monsalve Espinel<sup>1</sup>

#### RESUMEN

Considerando la motivación al logro en las organizaciones educativas, se toma como diversidad de comportamientos que el gerente imprime en los actores del proceso educativo llevado a cabo en cada una de las organizaciones. A partir de allí, nace la importancia de determinar el verdadero aporte del rol directivo a la motivación del colectivo. Se efectuó un estudio que abordó la actividad del directivo para dinamizar la motivación al logro en los docentes. El mismo respondió a un nivel descriptivo y de campo, el diseño de la investigación no experimental. La población estuvo conformada por 7 directivos y 97 docentes, para un total de 104 unidades de análisis. El instrumento estuvo conformado por un cuestionario de 24 ítems con 6 opciones de respuestas con un coeficiente de Alfa Cronbach altamente confiable, teniendo como premisa la acción gerencial a través de un cuestionario dirigido a todos los sujetos en estudio. Los resultados reflejaron que existe diferencia de opiniones entre el personal directivo y docente ya que no muestran interés por asumir el compromiso con la tarea; aun cuando mantienen algunas creencias facilitadoras de logro en ambos grupos, evidenciando así mismo dificultades para ejercer las mencionadas acciones gerenciales, cuestión que puede incidir en un ambiente propicio para dinamizar acertadamente la motivación al logro en el directivo, siendo pertinente generar recomendaciones sustanciadas en la reconsideración del rol directivo como parte del trabajo estratégico de la gestión directiva.

**Palabras Claves:** Motivación al Logro, organizaciones educativas, gerente educativo, Acción Gerencial.

#### ABSTRACT.

Considering the motivation to achieve in educational organizations is taken as a diversity of behaviors that the manager prints in the actors of the educational process carried out in each of the organizations. From there, the importance of determining the true contribution of the managerial role to the motivation of the collective is born. A study was carried out that addressed the activity of the manager to boost the motivation to achieve in the teachers. He responded to a

descriptive and field level, the design of non-experimental research. The population consisted of 7 managers and 97 teachers, for a total of 104 units of analysis. The instrument consisted of a 24-item questionnaire with 6 response options with a highly reliable Alpha Cronbach coefficient, based on the premise of management action through a questionnaire addressed to all subjects under study. The results reflected that there is a difference of opinion between the managerial and teaching staff as they do not show interest in assuming the commitment to the task; even when they maintain some beliefs facilitating achievement in both groups, also evidencing difficulties to exercise the aforementioned managerial actions, an issue that can affect an environment conducive to dynamize the motivation to achieve success in the manager, being pertinent to generate recommendations substantiated in the reconsideration of the managerial role as part of the strategic work of management.

**Keywords:** Motivation to Achievement, educational organizations, educational manager, Management Action.

## INTRODUCCIÓN

Las transformaciones que se evidencian en el sistema educativo en cuanto a los recursos humanos, deben contar con la presencia de gerentes que a través de la acción dinamizadora puedan brindar mejores oportunidades a aquellos que se encuentran bajo su responsabilidad, las cuales se deben adaptar a las exigencias que la sociedad post moderna les presenta, en todos los componentes de actuar laboral.

El directivo, debe asumir un rol que promueva los cambios, fortalecer la integración de la institución educativa a la sociedad, utilizar herramientas que permitan una mejor interrelación entre las organizaciones y ayudar a generar un mejor dinamismo entre los recursos bajo su actuar gerencial, es decir, impulsando el desarrollo profesional, valorarse y fortalecer su desempeño.

Por lo anteriormente señalado, la motivación al logro surge como alternativa para alcanzar el bienestar, la satisfacción personal y profesional; se puede considerar como uno de los agentes que deben ser impulsados por el personal directivo, refleja su actividad laboral en el docente a su cargo. Entre esas acciones de carácter gerencial existe la prioridad de revisar elementos que tienen que ver

con el reconocimiento a las diferencias individuales, la retroalimentación a las metas, la participación del personal en las decisiones del entorno, la vinculación de las remuneraciones y el desempeño, como también verificar la equidad del sistema.

Por esta razón se presentó el estudio, el cual se espera proveer al director de estrategias gerenciales, a objeto de dinamizar la motivación al logro en el docente, a fin de obtener una mayor satisfacción, así como consolidar la disposición del personal a través de acciones que estimulen a seguir preparándose de acuerdo a las exigencias que la sociedad le asigne, de tal manera que, siguiendo los preceptos gerenciales se constituya en un recurso humano interactivo, socializador y con un alto grado de satisfacción laboral desde el punto de vista organizacional.

Con base en la realidad observada y complementada a través de entrevistas informales con los docentes, se ha formulado el problema de la investigación cuya apreciación inicial convida a considerar que realmente existe una limitada participación de los gerentes directivos para motivar a su personal y dirigirlo hacia el logro de metas; se ha cuestionado el desempeño en el modo de generar un clima de gerencia con una eficiencia comprometida sobre todo cuando se trata de alcanzar las metas, además la participación del colectivo para resolver problemas en la institución no es totalmente abierta sino presenta ambigüedades; los gerentes les cuesta reconocer que se debe reforzar la experiencia gerencial para seguir un plan de acción que genere soluciones a corto plazo en virtud de que no se perfila un adecuado equilibrio de los cargos y funciones en el sistema pedagógico y escolar, al considerar que la acción de planificar actividades para impulsar la tarea o labor es pérdida de tiempo generando actualmente en los docentes, apatía e insatisfacción en el rol que deben desempeñar.

En este orden de ideas, Arévalo (2007), acota "la acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa".

(p.3). Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Uno de los problemas principales que enfrentan las organizaciones educativas, es encontrar la manera de motivar al personal para que adquieran más empeño en las labores e intensificar las necesidades que contribuyan a mejorar el desempeño. Por esta razón, una de las fuentes que puede dinamizar el comportamiento humano del docente es la motivación. La investigación se sustentó en la teoría de las necesidades de David McClelland a objeto de entender la motivación, donde se clasifican en las necesidades en tres categorías: Necesidad de logro; (Impulso de sobre salir, de luchar por tener éxito), Necesidad de poder (Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habría observado) y la Necesidad de afiliación (Deseo de establecer relaciones interpersonales).

De acuerdo con el anterior señalamiento, la motivación según Napolitano, G. (2014:s/p) “es un estado interno, que activa, dirige y mantiene en el tiempo el comportamiento de un individuo”. Por consiguiente, cuando el docente se muestra estimulado por la acción dinámica que procede del superior inmediato el directivo; realiza una tarea porque le agrada y disfruta llevándola a cabo sin esperar recompensa. Por lo tanto, la motivación es como el motor que otro puede colocar en marcha para activar los mecanismos necesarios en alcanzar un objetivo, la mayoría de las acciones que el docente lleva a cabo deben estar

motivadas por factores externos, es el caso del elemento dinamizador que parte del personal directivo, el cual juega un papel importante.

Cabe señalar que una de las teorías que ha sustentado la investigación fue la abordada para profundizar la gestión del director en el alcance de los objetivos de la organización se hace necesario citar a Igunza, C. (2012:34) quienes señalan que

El director debe ser la persona que fomente la visión de la institución. Una visión que debe ser compartida por todos. Además, debe ser un director que contagie a todo su equipo de trabajo los sueños y aspiraciones, que sea arriesgado y que a su vez asuma sus retos, aunque en el camino pueda cometer errores, pero que tenga la suficiente capacidad para reflexionar sobre ello y aprender de su experiencia.

Lo anterior implica admitir la importancia de una explicación teórica desde la perspectiva gerencial para la comprensión de los procesos humanísticos, como es el caso de la motivación que puede generar el personal directivo en las organizaciones educativas. Se han enfatizado la necesidad de elaborar teorías que relacionen al ser humano en el ambiente social de las organizaciones y no únicamente en el ambiente físico.

Cabe resaltar que las funciones gerenciales del director del plantel según Leal, A (2013:81) quien plantea que “el directivo debe garantizar el cumplimiento de las políticas del sistema educativo venezolano”. Esta responsabilidad implica que debe diagnosticar, planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar, ejecutar y realimentar los planes de acción. Asimismo, el gerente comprometido con los objetivos de la institución, dentro de las habilidades que le corresponden están; investigar, interpretar, comprender, analizar situaciones educativas. Delegar funciones, comunicar, orientar y motivar.

Desde el punto de vista del sistema de variables, la variable del estudio realizado, se centró en la motivación al logro del directivo, Según Perelló, S. (2011:99)

Una Variable es una característica que toma valores o atributos distintos (Variable sexo: varón y mujer), mientras que un indicador es un constructo cuantitativo o cualitativo que indican aspectos concretos de las variables (porcentaje de mujeres en una población concreta).

En tal sentido, la variable es una propiedad que cambia, sufre mutaciones y esos cambios son medidos y analizados en la investigación, los indicadores de la investigación fueron; Metas Controlables, Superación Personal. Esfuerzo. Persistencia. Planificación. Responsabilidad. Compromiso Personal. Creencias de superación del subdesarrollo. Organización. Planificación y Dirección.

## **MATERIALES Y MÉTODOS.**

En el marco metodológico el nivel de la investigación se enmarco dentro de un paradigma cuantitativo, porque se midió, describió los hechos tales como estaban ocurriendo para entender, los componentes que lo constituyen haciendo uso de los datos recogidos en forma directa de la realidad y por ende, analizo estadísticamente los elementos que conformaron la motivación como elemento dinamizador del docente. De igual modo, el estudio fue considerado de campo, permitiendo al investigador tener contacto directo con el objeto de estudio, recolectando la información de manera fidedigna. La finalidad de la investigación fue diseñar estrategias de motivación al logro del directivo como elemento dinamizador de los docentes.

Se trabajó con una población conformada por dos estratos; el primer estrato constituido por 97 docentes y el segundo estrato conformado por 7 directivos. En la investigación se utilizó una muestra censal donde la información fue recolectada a través de un instrumento MLP aplicado a todos los miembros de la organización. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron dos instrumentos; ambos validados por el Centro de Investigaciones de la Universidad de los Andes (ULA), a partir del proceso de evaluación a través de la prueba

piloto, siendo esta aplicada previamente a un grupo de 5 docentes como segmento muestral de docentes y a un directivo, posterior a los ajustes pertinentes, el formato de escala de estimación se aplicó a los sujetos del estudio.

Con respecto al segundo instrumento fue diseñado con el objeto de medir las acciones gerenciales por parte del personal directivo. Se diseñó en función a los indicadores de planificación y dirección y sirvió para estudiar la variable motivación al logro, de acuerdo a los índices de validez convergente y divergente según reporte de los autores del diseño del instrumento. En cuanto al procesamiento y análisis de los datos se elaboró una matriz de tabulación a objeto de determinar la frecuencia absoluta y porcentual de cada ítem, así como el porcentaje y el promedio por dimensión.

Se diseñó un baremo de criterio de interpretación cualitativa de los datos obtenidos. En cuanto al análisis e interpretación de los resultados se determinó la actuación dinamizadora del directivo para la motivación al logro de los docentes. La información suministrada por el personal directivo y docente se organizó en cuadros de frecuencia porcentual, además se realizaron cálculos de algunos estadísticos descriptivos con la finalidad de discriminar al grupo de sujetos según los niveles de motivación al logro: muy alta, alta, baja, muy baja.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se evidencia que los directivos manifiestan estar más motivados por lograr las metas propuestas en comparación con los docentes, la mayoría están completamente de acuerdo de no conformarse con solo trabajar, también desean ver buenos resultados, lo cual influye en el desempeño del personal docente bajo su dirección. Por lo tanto existe poca motivación en el personal docente para alcanzar las metas que se proponen, porque tienden a no estar dispuestos a vencer todos los obstáculos que se presentan, disfrutando poco de las tareas difíciles que implican el logro de los objetivos.

En consecuencia el cuerpo directivo requiere ser adiestrado a través de la implementación de estrategias gerenciales a fin de fortalecer la conducta motivante sobre todo, cuando estos son los responsables de liderizar a un grupo humano a la consecución de metas controlables y realistas que fortalezcan el logro de los objetivos de la institución en pro de obtener resultados satisfactorios.

En los resultados se aprecia que los directivos admiten que no son persistentes, ni se esfuerzan para lograr las metas que se proponen, esto influye decididamente en el personal docente bajo su dirección, aun cuando en ocasiones se sientan motivados para llevar a cabo la planificación de las actividades escolares y por ende seguir un plan de acción para alcanzar las metas propuestas, razón por la cual es pertinente el diseño de estrategias gerenciales con el propósito de fomentar en el ámbito laboral condiciones ideales para el desempeño docente.

En la dimensión *compromiso* se acredita que el directivo y docente tienden a no mostrar un mayor grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas, por cuanto los promedios se ubicaron hacia el lado no favorable en la escala. El directivo debe velar porque el docente pueda mostrar satisfacción a través de estímulos externos propiciados por el gerente directivo, a fin de mantener el compromiso con la tarea o labor realizada en la institución.

Los directivos y docentes poseen un bajo nivel de compromiso con la tarea. Los docentes mantienen una alta creencia facilitadora de logro porque están convencidos que es importante la superación personal y no conformarse con lo que se tiene, sino que cada día mejorar el estatus social.

En conclusión de acuerdo con estos resultados obtenidos en los niveles de motivación en los directivos y docentes pese al puntaje obtenido en la totalidad de los directivos y la mayoría de los docentes se ubican en el nivel muy alto, se determinó que de manera independiente, los puntajes correspondiente a las dimensiones se agruparon con preferencia a las categorías alta y muy alta.

Pero no sucede lo mismo cuando se indagan los niveles de motivación en los directivos y docentes del estudio por dimensión; donde se observó que tanto directivos como docentes se ubicaron en el nivel bajo en lo concerniente a las metas de logro un nivel alto, en cuanto a los recursos de apoyo se ubicó en un nivel bajo en referencia a las metas de logro un nivel alto, y que finalmente *la instrumentación* se colocó en un nivel bajo en el compromiso con la tarea con un rango alto y muy alto en la dimensión referidas a las creencias facilitadoras de logro.

## **CONCLUSIONES**

Con referencia a las acciones gerenciales (Planificación, Organización, Dirección), se concluye que los directivos mantienen acciones gerenciales cuestión que se contradice con lo aseverado por los docentes. Se percibe a los directivos con dificultades para ejercer la acción gerencial, esto puede influir en un ambiente propicio para dinamizar acertadamente la motivación al logro en el directivo. Es viable la conformación de estrategias gerenciales que permitan imprimir el dinamismo necesario al personal directivo a fin de obtener mejores resultados.

Se debe suministrar al personal directivo los resultados del estudio; fijar unas fechas para facilitarle a través de jornadas, charlas, talleres dirigidas al personal directivo para que conozcan los nuevos paradigmas gerenciales que deben orientar la marcha institucional, se sintonice a la vanguardia estos enfoque de la educación y se interesen en adquirir una posición motivadora dentro del contexto de la organización educativa. Propiciar reuniones a fin de estimular los elementos motivacionales de logro por parte del personal directivo, quienes deben reconocer su presencia dinamizadora para la consecución de mejores recursos humanos en tales organizaciones

## REFERENCIAS

- Arévalo, J. (1997). *Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente*. Editorial Mc Graw Hill
- Igunza, C y otros. (2012) *El Liderazgo Distribuido En Docentes De Una Institución Educativa Escolar Particular*. Pontificia Universidad Católica Del Perú. Lima – Perú
- Leal, A y otros.(2013) *Funciones Del Personal Directivo Y Demás Coordinadores Del Subsistema De Educación Básica*. División Académica y Coordinación de Formación Docente. Zona educativa del estado Táchira.
- Napolitano, G. (2014) *Motivación en el Ámbito Laboral; Caso Procter & Gamble*. Distribuido por Babelcube,Inc.
- Perelló, S. (2011). *Metodología de la investigación social*. España. Editorial DYKINSON
- República Bolivariana de Venezuela. Constitución Nacional (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinario), Marzo 24,2000.