



Liderazgo directivo y su relación con los resultados de PLANEA en escuelas primarias de la ciudad de Victoria de Durango.

Verónica Gutiérrez Rico
CIIDE – Unidad Profesora
Juana Villalobos
veronicarico1972@gmail.com

Resumen

El presente estudio, tiene como objetivo, conocer las variables influyentes en los resultados de PLANEA, con los estilos de liderazgo educativo que se practica en escuelas primarias de la ciudad de Durango. Se realiza mediante un enfoque cuantitativo, el instrumento que se utilizó para recabar la información fue un cuestionario multifactorial LMQ el cual se aplicó a 161 directores. Los resultados arrojaron que solo tres de los ítems del instrumento, tuvieron significaciones menores a .05, lo cual reflejan la existencia limitada de relaciones entre la autopercepción del liderazgo directivo y los resultados en la prueba PLANEA. Aún con lo anterior, convendría tener en cuenta que los resultados de la prueba en mención se asocian significativamente: A la capacidad del directivo a tomar decisiones siempre que se necesite, considerar que cada uno de los miembros del colectivo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas y por ultimo conseguir que el personal rinda más de lo que ellos mismos esperaban.

Palabras claves: Estilos de liderazgo, educación básica, PLANEA

Abstract

The present study aims to know the variables influencing the results of PLANE, with the styles of educational leadership that are practiced in primary schools in the city of Durango. It is carried out through a quantitative approach, the instrument used to collect the information was a multifactorial LMQ questionnaire which was applied to 161 directors. The results showed that only three of the items of the instrument had significance less than .05, which reflects the limited existence of relationships between the self-perception of directive leadership and the results in the PLANE test. Even with the above, it should be borne in mind that the results of the aforementioned test are significantly associated with: The manager's ability to make decisions whenever necessary, consider that each of the

members of the group has diferente needs, capacities and aspirations tan other people and finally to get the staff to perform more than they expected.

Keywords: Leadership styles, basic education, PLANEA.

Introducción

El estudio de diferentes factores relacionados con el buen liderazgo directivo se hace necesario en estos tiempos, el papel del directivo de educación primaria es importante por el nivel de compromiso que desempeña en el trabajo de las buenas relaciones al interior de las instituciones educativas en las que están inmersos. En relación con lo anterior, el análisis de las diversas investigaciones sobre el liderazgo directivo y la prueba estandarizada PLANEA fueron necesarias para entender cómo es que se ha ido abordando esta temática.

El Sistema Educativo Mexicano exige el fortalecimiento del liderazgo educativo como un punto esencial para promover el desarrollo y bienestar profesional y social, esto con una visión de estándares elevados para consolidar a individuos y organizaciones educativas.

Estos cambios resaltan la importancia de lo concierne al liderazgo directivo en la educación básica, ya que, este determina el sano desarrollo de las actividades escolares, y por ende la influencia real para ejercer acciones sobre las prácticas docentes y lograr resultados académicos positivos, que permite el avance escolar de una forma cíclica que a su vez se ve reflejado en los resultados escolares de las evaluaciones internas y externas de la institución educativa.

Un indicador consistente sobre el aprendizaje de los alumnos de educación primaria se puede encontrar en los resultados de los exámenes estandarizados como PLANEA, cuyos datos referentes a la aplicación 2018 en el nivel mencionado, ubican al estado de Durango en la asignatura de matemáticas en el lugar 27 de 30 entidades evaluadas, mientras español se ubica en el lugar número 14. Dichos resultados pueden mejorarse con la participación activa y estratégica de todos los actores que componen e intervienen en la educación.

En esencia, los líderes añaden claridad y sentido a una vida escolar más significativa, en ese sentido, se esperaría establecer relaciones significativas entre el liderazgo directivo y los resultados de la prueba PLANEA y en ese caso, generar una diferencia en la vida académica de los docentes y las instituciones en su conjunto.

Metodología

La presente investigación se desarrolló a través de un enfoque metodológico cuantitativo, ya que tienen diferentes clasificaciones que son resultado de la ejecución de uno o más criterios, uno de ellos se basa en la posibilidad del investigador de controlar o no la variable independiente y otras cuestiones del estudio, por tanto, es un estudio mediado por un diseño no experimental, ya que, no es necesario realizar una manipulación de variables (Hernández, et al., 2010) es decir, tanto el liderazgo directivo, como la relación de los resultados de PLANEA se midieron en escenarios naturales.

Participantes

La población de estudio fue de 161 directores, se distribuyeron por conglomerados representados bajo su esquema de sostenimiento. En este sentido se encuestó 19 de primarias particulares, 66 primarias federales, y 76 de primarias estatales.

Instrumento

Con la finalidad de conocer el estilo de liderazgo que ponen en práctica los directores de escuelas primarias de la ciudad de Victoria de Durango, se recurrió a la traducción al español de la versión denominada Corta 5X (Form 5X-short) del cuestionario multifactorial sobre liderazgo conocido también como MLQ por sus siglas en inglés (Bass & Avolio, 2000), el cual se encuentra al alcance en Internet y su traducción al español del cuestionario con validación del mismo.

Resultados

Todo instrumento de recolección de datos necesita dos requisitos indispensables validez y confiabilidad. Validez, como el hecho de una revisión y medición del contenido, predicción concurrencia y construcción.

Según Rusque (2003), la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de

responder a las interrogantes formuladas, mientras Tamayo y Tamayo (1997), consideran que validar es determinar cualitativa o cuantitativamente un dato.

Por otro lado, es importante el nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al recopilar la información de los instrumentos aplicados, si no se demuestra la confiabilidad del instrumento, siempre existirá un margen de duda sobre la calidad de la interpretación que se realice a partir de los datos obtenidos. Bernal (2000), afirma que la pregunta clave para determinar la confiabilidad de un instrumento es: si se miden fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición ¿se obtienen los mismos resultados?, si la respuesta es afirmativa, se puede decir que el instrumento es confiable.

Existen diversos modelos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, el modelo de test y retest que consiste en aplicar el cuestionario dos veces al mismo grupo y correlacionar las puntuaciones obtenidas, formas paralelas en este no se administra el mismo instrumento de medición, sino dos o más versiones equivalentes de este, mitades partidas en este modelo solo se requiere una aplicación de la medición, Coeficiente KR – 20, para estimar la confiabilidad de una medición, su interpretación es la misma que la del coeficiente alfa y finalmente el modelo de Coeficiente Alfa de Cronbach se requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1 este modelo es el que utilizó en esta investigación.

Para efectos de esta investigación, la confiabilidad obtenida fue de .936 con 50 elementos, lo que indica de acuerdo con Thorndike (1989) que existe un nivel de confianza muy bueno.

Perfil descriptivo de los participantes

Con la intención de brindar información sobre los participantes en esta investigación, se realizó un análisis estadístico descriptivo con algunos de los valores sociodemográficos más representativos. Los datos encontrados, se analizaron mediante el software de análisis estadístico SPSS versión 25 y se presentan a continuación.

En razón a la antigüedad de los directores encuestados, se encontró que 5 (3.1%) tienen menos de 5 años de antigüedad, 12 (7.5%) tienen de 6 a 10 años, 18 (11.2%), tienen de 11 a 15 años de antigüedad, 35 (21.7%), oscilan entre los 16 a los 20 años, 31 (19.3%), entre 21 a 25 años, 27 (16.8) tienen entre 26 a 30 años y 33 (20.5%) cuentan con más de 31 años de antigüedad. Como se puede apreciar, la frecuencia de directivos encuestados de 0 a 5 años es la que significativamente es menor a la representatividad del Universo de estudio.

En razón a la antigüedad en la función directiva, de los 161 (100%) directores encuestados, 79 (49.1%) oscilan entre los 0 y 5 años de antigüedad, 34 (21.1%) tienen entre 6 a 10 años, 20 (12.4%) fluctúan entre los 11 y 15 años, 18 (11.2%) tienen entre 16 y 20 años, 4 (2.5%) oscilan entre los 16 a 20 años, 4 (2.5%) tienen entre 26 a 30, 2 (1.2%) tienen más de 31 años de antigüedad en la función directiva, como se puede observar la antigüedad en la función directiva con mayor frecuencia es de 0 a 5 años, mientras que de 31 años o más de antigüedad es significativamente menor a la representatividad del Universo de estudio.

Con respecto a la antigüedad en la función directiva en la escuela que laboran 161 (100%) de los directores encuestados, 107 (66.5%) tienen de 0 a 5 años, 33 (20.5%) oscilan entre los 6 y 10, 9 (5.6%) tienen entre 11 y 15 años. 9 (5.6%) oscilan entre los 16 y 20 años, 1 (.6%) tiene de 21 a 25 años de antigüedad en la escuela y 2 (1.2%) oscilan entre los 26 y 30 años de antigüedad en la función directiva en la escuela que laboran. Como se puede observar el porcentaje más alto se presenta en los directores que tienen de 0 a 5 años de antigüedad en la función directiva, mientras que de 21 a 25 y 26 a 30 años de antigüedad en la función directiva en la escuela que labora es significativamente menor al Universo de estudio.

Sobre el nivel de estudios de los 161 (100%) directores encuestados, 17 (10.6%) de los directores cuentan con normal básica, 66 (41.0%) grado de licenciatura, 65 (40.4%) cuentan con maestría y por último 2 (8.1%) cuentan con doctorado, como se puede observar la frecuencia de licenciatura y maestría tienen una frecuencia similar, mientras el doctorado es significativamente menor al universo de estudio.

Actividades permanentes del director de educación primaria

Con la intención de brindar información sobre las actividades que recurrentemente realizan los directores en la Ciudad de Victoria de Durango (como son la planeación, revisión, evaluación y socialización de estrategias didácticas) en esta investigación, se realizó un análisis descriptivo para obtener la media en los ítems 45 al 50. Los datos encontrados, se presentan a continuación:

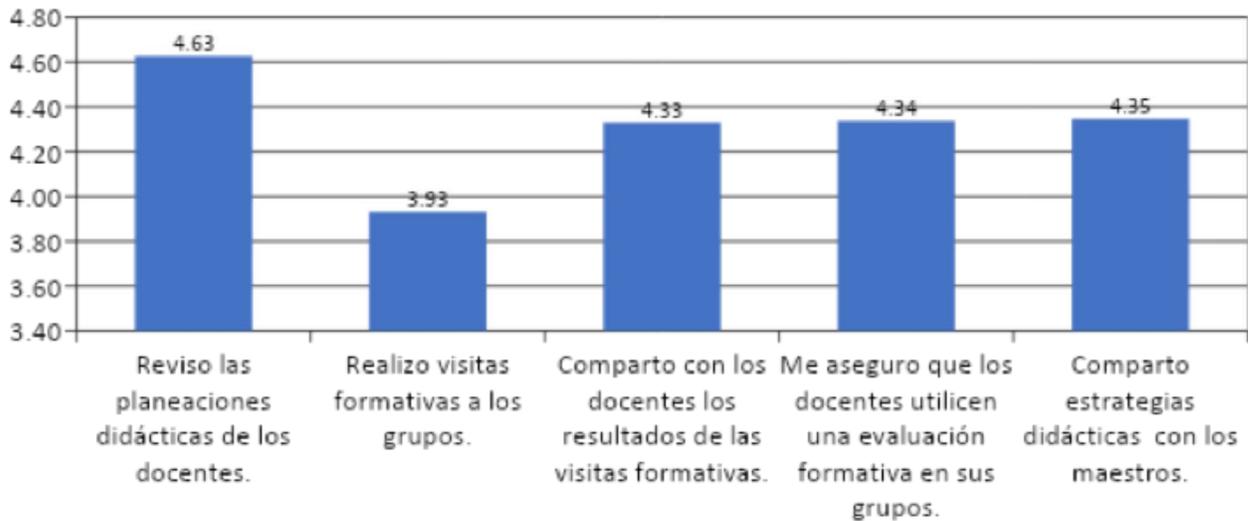


Figura 1. Actividades recurrentes.

Como se puede apreciar en la segunda barra, es necesario que los directores, pasen más tiempo de manera estratégica en los grupos escolares, puesto que en ese espacio se establecen valoraciones consistentes en función de las necesidades de los docentes y los grupos escolares.

De la misma forma, es en función de esta actividad, que se pueden compartir y sugerir estrategias didácticas pertinentes a los docentes, de lo contrario dichas acciones no tendrían sentido. Por lo anterior, puede verse como un área de atención, las visitas formativas de los directores a los grupos escolares.

El ejercicio del liderazgo en las escuelas primarias de Victoria de Durango.

La institución educativa para mostrar una mejora en su nivel de enseñanza-aprendizaje, requiere de un director que sea capaz de desarrollar competencias, habilidades y capacidades de dirección, debe de apropiarse de un estilo de liderazgo adecuado a su contexto escolar que le permita un ejercicio de ges-

ción de los requerimientos que demande la escuela y sus actores, un líder responsable en un ambiente propicio y saludable que posibilite el alcance de las metas establecidas como centro educativo.

Enseguida se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario multifactorial aplicados a 161 directores de escuelas primarias de la ciudad de Durango. Los resultados iniciales han tenido la intención de tipificar los estilos de liderazgo predominantes en los directores encuestados, para su valoración, se muestran de acuerdo a la clasificación de las dimensiones e indicadores: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo /evitador y consecuencias organizacionales.

La Tabla 1. Estadísticos descriptivos, muestra a continuación las tendencias centrales representativas del fenómeno estudiado.

Puede apreciarse que el estilo predominante de liderazgo corresponde al Transformacional (\bar{x} = 4.43),

Tabla 1. Estadísticos descriptivos

Dimensión	Subdimensiones	Indicador	Media General	Media por dimensión
Liderazgo transformacional	Carisma /inspiracional (4.46)	Influencia idealizada conductual	4.36	4.43
		Influencia idealizada atribuida	4.60	
		Motivación inspiracional	4.42	
Liderazgo transaccional		Estimulación intelectual	4.32	4.29
		Consideración individualizada	4.50	
		Recompensa contingente	4.22	
				4.32
Liderazgo correctivo/evitador	Liderazgo pasivo evitador (4.43)	Dirección por excepción activa	4.02	4.40
		Dirección por excepción pasiva	4.40	
		Laissez faire	4.47	
Consecuencias organizacionales		Efectividad	4.35	

el cual se caracteriza por la imagen carismática que proyecta el director y su capacidad para motivar e incentivar a sus subordinados a seguirlo y apoyarlo en su trabajo. Dentro de este estilo se encuentran tres indicadores: Influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida (indicador con valores más altos), motivación inspiracional y estimulación intelectual.

Cheng (2000), es característico del liderazgo transformacional el ser ejercido por personas que buscan cambios en sus subordinados, son líderes que cambian la visión del equipo, transforman sus comportamientos y sus actitudes para lograr el compromiso y así se logren los objetivos y metas

Las ventajas que ofrece este estilo de liderazgo en las escuelas primarias de la ciudad Durango es el gran impacto en la autoestima y la seguridad del equipo de trabajo, incrementa el rendimiento, tiene un impacto positivo en las reacciones psicológicas y emocionales, ya que al estar motivados pueden responder a las complejidades laborales y trabajar bajo presión.

La desventaja que tiene este estilo de liderazgo transformacional es cuando se trata de un entorno estable, con pocos cambios, donde los trabajadores tienen experiencia, este liderazgo no es la mejor opción, si no es necesario cambiar nada hay otros estilos de liderazgo que se adaptan.

En conclusión, el liderazgo transformacional presenta muchas ventajas para escuelas primarias que buscan un cambio, que desean innovar y trabajar en equipo.

Por otra parte, el liderazgo transaccional ($M = 4.36$), está relacionado con las negociaciones realizadas entre el líder directivo y sus subordinados para alcanzar las metas de la institución. El director hace ver, entender y aceptar que sus necesidades pueden ser atendidas y resueltas, en tanto cumplan con sus tareas asignadas. Dentro de este estilo se encuentran dos indicadores: consideración individualizada y recompensa contingente.

Es necesario tener en cuenta que el líder educativo está pendiente siempre del correcto desarrollo de los procesos educativos de enseñanza – aprendizaje de su escuela, así como de las metas o proyectos que se establezcan, interviniendo oportunamente para solucionar las fallas detectadas en el trayecto, aunque el solucionar el problema determine el liderazgo, el cual puede ser dirección por excepción activa o liderazgo pasivo evitador dentro de este estilo se encuentran dos indicadores: dirección por excepción pasiva y laissez faire (liberal). Como se puede apreciar en este estudio, es el estilo de liderazgo con frecuencias menores.

El liderazgo pasivo evitador tiene como característica que el líder desempeña un papel pasivo, tranquilo sin complicaciones, son sus trabajadores quienes toman las decisiones de mayor importancia, ya que el líder no se ocupa del trabajo y abandona sus responsabilidades y subordinados.

Las ventajas que presenta este estilo de liderazgo que se observó en las escuelas primarias de Durango, es que, aunque el líder tenga que ausentarse, la escuela sigue funcionando ya que cada trabajador tiene conocimiento de sus deberes, el trabajador se siente libre porque tiene poder de decisión en sus actividades, trabajan libres y sin presiones.

Consideraciones inferenciales

Como un referente general para determinar los tipos de estadígrafos inferenciales utilizados en este estudio (paramétricos y no paramétricos), se realizó una prueba de bondad y ajuste para identificar la distribución que siguen los datos, en este sentido,

se plantearon las siguientes hipótesis estadísticas:

Hipótesis nula (H0). La distribución que siguen los datos es normal

Hipótesis alterna (H1). La distribución que siguen los datos no es normal

La regla de decisión en el contraste de hipótesis consistió en rechazar la hipótesis nula si la significación es menor a .05. Utilizando el software de análisis estadístico SPSS versión 25 se realizó la prueba de Kolmogorov Smirnov (KS) mediante la cual se obtuvieron los resultados encontrados en el Anexo 1. Como se puede apreciar en dicho anexo, todos los ítems presentaron una significación de .000 con lo que se puede determinar que no siguen una distribución normal, obligando a realizar los ejercicios estadísticos mediante pruebas inferenciales no paramétricas.

Relación que existe entre el ejercicio del liderazgo y los niveles de logro en PLANEA de las escuelas primarias de Victoria de Durango.

El presente apartado, atiende al objetivo de investigación planteado en la primera sección de este trabajo consistente en analizar la relación que existe entre el ejercicio del liderazgo y los niveles de logro en PLANEA de las escuelas primarias de Victoria de Durango, para lo cual se plantearon las siguientes hipótesis estadísticas:

H0. No existe relación entre el ejercicio del liderazgo y los niveles de logro en PLANEA de las escuelas primarias de Victoria de Durango.

H1. Existe relación entre el ejercicio del liderazgo y los niveles de logro en PLANEA de las escuelas primarias de Victoria de Durango.

La regla de decisión en el contraste de hipótesis, consistió en rechazar la hipótesis nula si la significación es menor a .05.

Para realizar el contraste de hipótesis en mención, se realizó un análisis correlacional mediante el estadístico Rho de Spearman; los resultados al respecto se encuentran en la Tabla 2 Correlaciones entre liderazgo y resultados PLANEA presentada a continuación.

Tabla 2. Correlaciones entre liderazgo directivo y resultados PLANEA (Parte 1)

<i>Ítem</i>	<i>Sig.</i>
Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos.	.469
Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados.	.249
Intervengo en los problemas antes de que se agraven.	.527
Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.	.763
Me involucro cuando surge un problema importante.	.655
Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí.	.985
Estoy presente cuando se me necesita.	.417
Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	.207
Hablo del futuro con optimismo.	.847
Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo.	.953
Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento.	.756
Evito que las cosas vayan mal antes de actuar.	.218
Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.	.896
Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	.685
Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación.	.262
Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.	.385
Demuestro que creo firmemente en el dicho todo tiene arreglo.	.772
Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo.	.140
Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo.	.689
Evito dejar que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	.821
Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo.	.087
Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.	.210
Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones.	.154
Llevo un registro de todos los fallos.	.214
Doy muestras de poder y confianza en mí mismo.	.419
Presento una convincente visión del futuro.	.079
Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido.	.126
Tomo decisiones siempre que se necesita.	.046
Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	.000
Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes.	.751
Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades	.944
Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	.716
Doy pronta respuesta a las cuestiones urgentes.	.668
Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.	.415

Tabla 2. Correlaciones entre liderazgo directivo y resultados PLANEA (Parte 2)

Ítem	Sig.
Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas.	.759
Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos.	.740
Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo.	.141
Uso métodos de liderazgo satisfactorios.	.465
Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban.	.024
Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior.	.052
Trabajo de forma satisfactoria con la gente a mi cargo.	.357
Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo.	.598
Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.	.869
Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo.	.525
El grupo que dirijo es eficaz.	.477
Reviso las planeaciones didácticas de los docentes.	.564
Realizo visitas formativas a los grupos.	.445
Comparto con los docentes los resultados de las visitas formativas.	.683
Me aseguro que los docentes utilicen una evaluación formativa en sus grupos.	.928
Comparto estrategias didácticas con los maestros.	.386

Como se puede apreciar, solo tres de los ítems del instrumento, tuvieron significaciones menores a .05, lo cual reflejan la existencia limitada de relaciones entre la autopercepción del liderazgo directivo y los resultados en la prueba PLANEA. Aún con lo anterior, convendría tener en cuenta que los resultados de la prueba en mención se asocian significativamente a:

- La capacidad del directivo de tomar decisiones siempre que se necesite.
- Considerar que cada uno de los miembros del colectivo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.
- Conseguir que el personal rinda más de lo que ellos mismos esperaban.

El liderazgo transformacional según las investigaciones realizadas por Leithwood y colaboradores (1999) es el idóneo para organizaciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes

y compartidas. Dicho documento presentó como conclusión final, que considerando el variado y complejo contexto escolar latinoamericano, las bases conceptuales que muestran la tendencia a un tipo de organización fundado en el aprendizaje de sus comunidades, con estructuras y formas más participativas de gestión y, las reiteradas evidencias de que el factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad, se hace evidente que tanto directivos como profesores deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos. Algunas investigaciones con variables y diseños investigativos similares al que se presenta (Vázquez & Bernal, 2016; Villa, 2013), precisan la asociación entre el liderazgo (sobre todo el transformacional) y las variables relacionadas con el desempeño académico (aunque no propiamente con PLANEA), como lo son el aprendizaje, el rendimiento, etc.,

Por otro lado García (2015) en su investigación sobre liderazgo, no precisa que el ejercicio de alguno de los estilos analizados, intervenga o influya significativamente en el desempeño de los alumnos,

resultando un tanto similar a los resultados presentados en este trabajo.

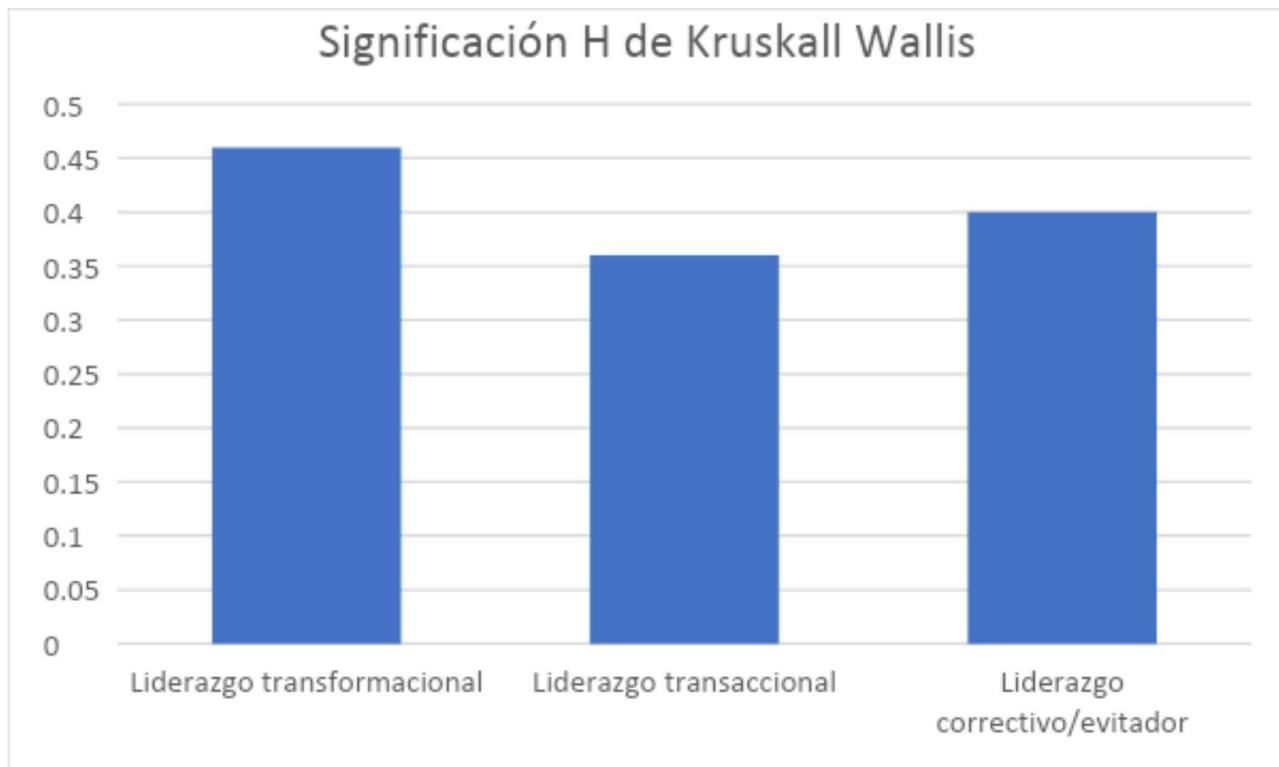
Por último, será pertinente establecer las limitaciones para la discusión y comparación de los hallazgos puesto que no se encontraron investigaciones que específicamente contengan las variables de estilos de liderazgo y resultados de PLANEA, los estudios encontrados hablan de forma global de todo un proceso de enseñanza- aprendizaje, estrategias académicas y percepciones de docentes o estudiantes sobre su proceso de enseñanza.

Diferencias estadísticamente significativas en el liderazgo directivo en educación primaria según la antigüedad del director

Anderson (2000), sostiene que para ser un buen director no se requiere que sea genético, basta con las ganas de superarse, porque la práctica es lo que hace a un buen director, por lo tanto se puede aprender en la práctica del mismo y con la trayectoria se madura y consolida la experiencia de un director. Sin embargo, existen otras opiniones como

aquella que concibe el liderazgo como una aptitud innata y lo único que se debe hacer, es realizar una selección correcta. Ante estos postulados un tanto ambiguos, en este trabajo se pretende valorar desde la investigación tomando en consideración el objetivo previamente planteado, que consistió en analizar las diferencias estadísticamente significativas en el liderazgo directivo en educación primaria según la antigüedad del director. Para lo cual, consistentes con la normalidad asumida, se utilizó el estadístico H de Kruskal Wallis para realizar un análisis de diferencia de medias con muestras independientes.

Al realizar los análisis correspondientes, se pudo encontrar que no existen en lo general diferencias estadísticamente significativas en el tipo de liderazgo (transformacional, transaccional, correctivo-evitados) en los directores de las escuelas primarias de la ciudad de Victoria de Durango, al encontrar en la mayoría de los casos, significaciones mayores a .05. Los datos al respecto se pueden encontrar en la figura siguiente:



Significaciones de las diferencias de medias

Tomando en contraste dichos resultados, la tesis doctoral de Álvarez (1993) titulada "El perfil del director. La influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de dirección", en sus conclusiones reconoce que la antigüedad del director en su función es un elemento importante mas no significativo para operar el trabajo en las escuelas.

Se ha observado que la profesionalización de la función directiva, el uso de la nueva tecnología o de nuevos modelos genera más resistencia en los de mayor edad, entre la red pública que en la red privada concertada (Rodríguez, 2004), o que la figura del director o directora ha encontrado tradicionalmente más resistencia en primaria que en Secundaria, ya que durante una época se le consideró un intruso que se dedicaba a controlar al profesorado que tenía años trabajando en el sistema (Viñao, 2004).

Conclusiones

Una vez realizado el análisis y discusión de los resultados, se procedió a elaborar las conclusiones, tomando en consideración el objetivo de la investigación construida a partir del "Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)", cuestionario que básicamente tomó los tres estilos de liderazgo y los desglosó en factores de liderazgo, agregando 5 ítems referente a la variable de PLANEA.

De la investigación se concluye que no existe una relación entre el tiempo de antigüedad en el servicio como directivo y el estilo de liderazgo que ejercen.

Solo tres de los ítems del instrumento, tuvieron significaciones menores a .05, lo cual refleja la existencia limitada de relaciones entre la autopercepción del liderazgo directivo y los resultados en la prueba PLANEA. Por lo que se debe tomar en cuenta que los resultados de la prueba en mención, se asocian. Convendría tener en cuenta que los resultados de la prueba en acuerdo asocian elocuentemente a: la capacidad del directivo de tomar decisiones siempre que se necesite, considerar que cada uno de los miembros del colectivo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas y por último, conseguir que el personal rinda más de lo que ellos esperaban.

Además, los estilos de liderazgo que han resultado más adecuados para ejercer el cargo de director

son el liderazgo transformacional y transaccional, los cuales de acuerdo a las investigaciones que se han llevado a cabo son necesarios para desarrollar un trabajo óptimo en las instituciones educativas, así como el liderazgo distribuido, entendido como el conocimiento del trabajo en equipo y forma organizado, en este sentido el director debe empoderar a sus docentes y demás personal para que contribuyan al mejoramiento de los resultados académicos de la escuela.

La educación no está exenta de los cambios que se han derivado de la globalización y de las políticas educativas que se han presentado en México y a nivel mundial por diferentes organismos, los cuales se concentran en una educación de calidad. Estas políticas educativas enfatizan aspectos como una educación eficaz, con equidad, pertinencia y sustentabilidad, apuntando hacia una autonomía de gestión, señalando como el primer agente responsable al director escolar apostando por un liderazgo directivo como un medio para alcanzar los estándares establecidos en los diferentes programas para la evaluación de la educación.

De esta forma, las funciones de un director como principal líder se hacen más complejas y aumenta la presión hacia este agente educativo, para lograr presentar los resultados en las actuales reformas educativas.

El liderazgo es fundamental para la transformación educativa debido a que al trabajar de manera directa con estrategia, considerando la estructura, el contexto, la cultura y, por supuesto con las personas que integran y que contribuyen con su conocimiento, experiencia, motivación, participación y relación humana, se logra tomar las mejores decisiones de manera compartida y responsable para la organización y buen funcionamiento para la entidad escolar.

Para un buen liderazgo directivo en un centro educativo es necesario enfatizar la relevancia de la comunicación, la cual es indispensable para considerar a cada uno de los miembros del colectivo, sus necesidades capacidades y aspiraciones, de esta forma lograr que el personal rinda más de lo que ellos mismos esperaban, logrando materializar las mejores decisiones siempre que se necesiten, pues-

to que esto permite consolidar vínculos y afianzar mejores relaciones interpersonales con los miembros de la estructura.

Por otra parte es un reto al que se enfrenta los responsables de la educación al definir perfiles para los directores, que en la actualidad está establecido por un examen de selección, es una necesidad de la educación definir modelos de formación de competencias con la finalidad de que adquieran, desarrollen y potencialicen el liderazgo directivo para que realicen de manera correcta lo referente al ámbito académico, puedan enfrentar las situaciones adversas que se presenten en sus actividades diarias y sean proactivos en su trabajo. El liderazgo directivo es un elemento clave para lograr los cambios que demanda la educación.

De las investigaciones revisadas no se encontró alguna que manejara la variable de liderazgo y PLANEA, por lo cual se recomienda realizar investigaciones que cubran específicamente los programas establecidos en educación y su relación con el liderazgo. Así mismo, realizar una investigación cuantitativa con el fin de conocer las opiniones de los docentes sobre los estilos de liderazgo que ejercen los directores: un estudio cualitativo sobre las relaciones humanas director – docente y director – personal.

Referencias

- Anderson, D. R., Burnham, K. P., & Thompson, W. L. (2000).** *Null hypothesis testing: problems, prevalence, and an alternative.* The journal of wildlife management, 912-923.
- Álvarez, B. (1993).** *Epidemiología de Sphaerotheca fuliginea (Schlecht. ex Fr.) Poll,* en melón (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral, Universidad de Málaga).
- Bernal, J. (2000)** *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230).* Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza. Zaragoza.
- Boss, B. M. & Avolio, B. J. (2000).** *Multifactor leadership questionnaire.* 2a. ed. Mind Garden.
- Pai, C. C., Lin, C. W., Lin, C. C., Chen, C. C., Chan, A. S., & Wong, W. T. (2000).** *Highly effective chiral di-pyridylphosphine ligands: synthesis, structural determination, and applications in the Ru-catalyzed asymmetric hydrogenation reactions.* Journal of the American Chemical Society, 122(46), 11513-11514.
- Franco, D. M. A., Ortega, C. G. L., & Ortiz, A. M. G. (2016).** *El trabajo directivo en educación primaria: liderazgo, procesos participativos y democracia escolar.* RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa, 3(1), 273-279.
- García-Peñalvo, F. J., & Pardo, A. M. S. (2015).** *Una revisión actualizada del concepto de eLearning.* Décimo Aniversario. Education in the Knowledge Society, 16(1), 119-144.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010).** *Metodología de la investigación.* Perú: McGraw Hill. Quinta edición.
- LEITHWOOD, K. A., et al. 1999.** *Changing Leadership for Changing times.* Buckingham-Philadelphia, Open University Press.
- Rodríguez, R. (2004).** *Teoría de la Agenda-Setting: aplicación a la enseñanza universitaria.* Observatorio Europeo de Tendencias Sociales.
- Rusque, M. (2003).** *Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.* M. Rusques, Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.
- Tamayo y Tamayo.(1997).** *El proceso de Investigación Social.* Madrid. Editorial Paraninfo.
- Traducción del MLQ 85X-Short)(2000).** *Cuestionario de liderazgo.* (versión L) [www.soziolinguistika.eus](http://www.soziolinguistika.eus/files/ORGA-LID) > files > ORGA-LID
- Thorndike, R. L. (1989).** *Psicometría aplicada.* México: Limusa.
- Vázquez Toledo, S., Liesa Orús, M., & Bernal Agudo, J. L. (2016).** *El camino hacia la profesionalización*

de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. Perfiles educativos, 38(151), 158-174.

Viñao, A. (2004). *Escuela para todos: educación y modernidad en la España del siglo XX.* Marcial Pons Historia.