



Universidad de Los Andes  
Facultad De Ciencias Jurídicas, Políticas y Criminológicas  
Postgrado de Derecho Mercantil

**PROGRAMA DE FORMACION ENFOCADO EN LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL PARA LA GESTION EFECTIVA EN LA DIRECTIVA  
DEL LICEO LIBERTADOR**

**Trabajo Especial de Grado.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Autor(a): Lcda. Ysaura del Carmen Contreras Arias

Tutor: Dr. Freddy Márquez.

Mérida, diciembre 2024

C.C. Reconocimiento



Universidad de Los Andes  
Facultad De Ciencias Jurídicas, Políticas y Criminológicas  
Postgrado de Derecho Mercantil

**PROGRAMA DE FORMACION ENFOCADO EN LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL PARA LA GESTION EFECTIVA EN LA DIRECTIVA  
DEL LICEO LIBERTADOR**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Derecho  
Mercantil

Autor(a): Lcda. Ysaura del Carmen Contreras Arias

Tutor: Dr. Freddy Márquez.

Mérida, diciembre 2024

## ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACION DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I Planteamiento del Problema</b>	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	9
Alcance y Delimitación de la Investigación.....	11
Alcance de la Investigación.....	11
Delimitación de la Investigación.....	12
<b>II Marco Teórico</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas	
Liderazgo.....	19
Liderazgo transformacional.....	24
Dimensiones del Liderazgo Transformacional.....	25
Gestión.....	29
Gestión Efectiva.....	30
Bases Legales.....	39
<b>III Marco Metodológico</b>	
Enfoque de la Investigación.....	42
Tipo de Investigación.....	46
Diseño de la Investigación.....	43
Población y Muestra.....	45
Descripción de la Metodología.....	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	57
Validez y Confiabilidad.....	49
Técnicas de Análisis de Datos.....	51
Sistema de Variables.....	51

<b>IV Análisis de los Resultados</b>	
Análisis de los Resultados .....	53
Discusión de Resultados.....	67
Propuesta del Proyecto.....	68
Propuesta.....	69
Introducción.....	70
Objetivo General .....	71
Objetivos Especifico.....	71
Metas.....	71
Reseña Histórica.....	72
Visión.....	72
Misión.....	72
Plan de Acción.....	73
Factibilidad del Proyecto.....	78
<b>V Conclusiones y Recomendaciones</b>	
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	82
Referencias.....	84
<b>ANEXOS</b>	
Anexos .....	94
Anexo A: Carta de consentimiento y Cuestionario.....	95
Anexo B: Validación de Experto A.....	99
Anexo C: Validación de Experto B.....	101
Anexo D: Validación de Experto C.....	103
Anexo E: Coeficiente de Proporción.....	105
Anexo F: Alfa de Cronbach.....	106

## Índice de Tablas

N°	p.
1. Operacionalización de las Variables.....	41
2. Distribución de la Población.....	46
3. Tipos de Liderazgo de la Directiva.....	54
4. Cumplimiento de Objetivos y metas.....	55
5. Escucha Activa.....	56
6. Trato Individualizado.....	57
7. Empatía.....	58
8. Interés en los Proyectos Profesionales.....	59
9. Trabajo en Equipo.....	60
10. Aprecio y Capacitación.....	61
11. Planeación Estratégica.....	62
12. Toma de Decisiones.....	63
13. Capacidades Individuales.....	64
14. Uso de los Recursos .....	65
15. Supervisión.....	66
16. Plan de Acción.....	80

## Índice de Figuras

N°	p.
1. Resultado Ítem 1.....	54
2. Resultado Ítem 2.....	55
3. Resultado Ítem 3.....	56
4. Resultado Ítem 4.....	57
5. Resultado Ítem 5.....	58
6. Resultado Ítem 6.....	59
7. Resultado Ítem 7.....	60
8. Resultado Ítem 8.....	61
9. Resultado Ítem 9.....	62
10.Resultado Ítem 10.....	63
11.Resultado Ítem 11.....	64
12.Resultado Ítem 12.....	65
13.Resultado Ítem 13.....	66
14.Organigrama. ....	73

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINOLÓGICAS  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL

**PROGRAMA DE FORMACION ENFOCADO EN LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL PARA LA GESTION EFECTIVA EN LA DIRECTIVA  
DEL LICEO LIBERTADOR**

Autor(a): Lcda. Ysaura del Carmen Contreras Arias.

Tutor: Dr. Freddy Márquez.

Fecha: diciembre de 2024.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo general del presente estudio es proponer el programa de formación enfocado en liderazgo transformacional para la gestión efectiva de la directiva del Liceo Libertador. En la fundamentación teórica se desarrollan los aspectos vinculados al liderazgo transformacional y gestión efectiva estrechamente relacionados entre sí, cuando se combinan, pueden impulsar un cambio significativo en las organizaciones. Metodológicamente el estudio está en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, con modalidad de proyecto factible, apoyado en un trabajo de campo y documental, dentro del nivel descriptivo. Las técnicas de recolección de datos a utilizar es la encuesta, aplicando como instrumento el cuestionario, la población la constituyeron el personal directivo, coordinadores, supervisores, personal administrativo y personal de apoyo que labora en Liceo Libertador, con un universo de (123) trabajadores, tomándose una muestra intencional de (14) individuos por ser los que cumplen con las características de subordinados inmediatos de la Directiva. La validez se realizó con el juicio de expertos obteniéndose un CPR de 0,9952 y la confiabilidad con el coeficiente del Alfa de Cron Bach generando un resultado de (0, 9010) alta confiabilidad. Una vez obtenida la información se procesa mediante tablas y gráficos, donde se evidencia la necesidad de aplicar un plan de formación a través de tres (03) estrategias como un *Webinar*, *Workshop* y *Coaching* con la finalidad que los líderes transformacionales inspiren a sus equipos, mientras que a través de gestión efectiva proporcionen las herramientas y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos con eficiencia.

**Descriptores:** Liderazgo transformacional, gestión efectiva, directivos, recurso humano.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINOLÓGICAS  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL

**PROGRAMA DE FORMACION ENFOCADO EN LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL PARA LA GESTION EFECTIVA EN LA DIRECTIVA  
DEL LICEO LIBERTADOR**

Autor(a): Lcda. Ysaura del Carmen Contreras Arias.

Tutor: Dr. Freddy Marquez.

Fecha: diciembre de 2024.

**ABSTRACT**

The general objective of this study is to propose a training program focused on transformational leadership for the effective management of the Liceo Libertador's board. In the theoretical foundation, the aspects related to transformational leadership and effective management are developed, which are closely related to each other; when combined, they can drive significant change in organizations. Methodologically, the study is within the positivist paradigm, quantitative approach, with a feasible project modality, supported by fieldwork and documentary research, within the descriptive level. The data collection technique to be used is the survey, applying the questionnaire as the instrument. The population consisted of the management staff, coordinators, supervisors, administrative staff, and support staff working at Liceo Libertador, with a total of (123) workers. A purposive sample of (14) individuals was taken as they meet the characteristics of immediate subordinates of the Directive. The validity was assessed through expert judgment, obtaining a CPR of 0.9952, and the reliability was measured using Cronbach's Alpha coefficient, resulting in a high reliability score of 0.9010. Once the information is obtained, it is processed through tables and graphs, where the need to implement a training plan through three (03) strategies such as a Webinar, Workshop, and Coaching is evidenced, with the aim that transformational leaders inspire their teams, while through effective management they provide the necessary tools and resources to achieve the objectives efficiently.

**Descriptors:** Transformational leadership, effective management, executives, human resources.

## INTRODUCCIÓN

Estos son tiempos de cambios constantes y abruptos que exigen de todos preparación continua y adaptabilidad para poder ir al ritmo de los días, esquivando obstáculos para lograr los objetivos propuestos, estos últimos deben ser siempre el norte, pero también deben ser posibles. Es tiempo de líderes que demuestren con el ejemplo como hacer bien las cosas, que guíen, que comuniquen, que asuman retos, que se emocionen con los logros de los otros asumiendo la responsabilidad de los fracasos, sean empáticos, responsables, honestos, pero sobre todo humanos.

En la actualidad el líder es parte fundamental de cualquier organización, los tenemos desde la familia hasta presidentes, todos y cada uno con roles parecidos, pero con diferente envergadura; la educación no escapa de ello, en Venezuela desde el Ministro de Educación hasta el director de cualquier institución educativa deben ser líderes capaces de orientar el accionar de la organización, encaminados en su compromiso con los valores éticos y morales que deben regir la conducta humana así como también con la misión y la visión de la institución que representan.

Así mismo, como encargados de dirigir a todos los que allí conviven, son los que deben lograr una convivencia donde el esfuerzo sea tan equitativo como los logros, donde impere el “equipo”, el “nosotros” y cuando se pronuncien esas palabras se sienta y se transmita una emoción genuina. Todas estas características y este accionar son de un líder con un pensamiento líquido y adaptativo, un líder transformacional que es un modelo indispensable en la actualidad y que encaja muy bien en el engranaje del sistema educativo venezolano.

Aunado a lo antes dicho, el líder es quien debe distribuir funciones y responsabilidades en sus seguidores, basando esta distribución en el conocimiento que tiene de las potencialidades de todos y cada uno de ellos y del propósito de la institución, lo que implica, que el gerente, representante,

propietario, socio y especialmente en el caso que nos ocupa el director debe empoderarse del liderazgo para cumplir con los procesos gerenciales vanguardistas de tal forma que los lineamientos administrativos se efectúen de la mejor manera posible.

Por consiguiente, sus habilidades y actitudes deben dirigirse a crear un ambiente laboral armonioso, en equipo, donde se internalice el valor de convivencia, considerando que esta invita y necesita, de todos los equipos que hacen vida en las instituciones escolares ya que son piezas de un todo; el líder debe fomentar en sus seguidores el reconocimiento, aceptación y respeto por el otro con quien se comparte la visión, la misión y la responsabilidad del logro de los objetivos.

En consecuencia, en el presente trabajo se propone un Programa de Formación Enfocado en el Liderazgo Transformacional para la Gestión Efectiva de la Directiva del Liceo Libertador, ubicado en el Municipio Libertador del Estado Mérida. La investigación tiene como meta presentar estrategias de formación conducentes a plantear el liderazgo transformacional para mejorar la calidad de la gestión administrativa y por ende la convivencia de todos los que allí hacen vida. Su estructura comprende cinco capítulos constituidos de la siguiente manera:

I Capítulo: se expone el problema, se formulan las interrogantes que conducen a la investigación, se plantean los objetivos, justificación de la investigación, alcance y delimitación.

II Capítulo: está constituido por el marco teórico el cual da soporte al estudio a partir de una revisión bibliográfica; se establecen los antecedentes de la investigación, bases teóricas que la sustentan, bases legales y Operacionalización de variables.

III Capítulo: lo conforma el marco metodológico en el cual se describe tipo de investigación, la metodología, población y muestra, instrumentos de

recolección de datos, validez y confiabilidad de los mismos, técnicas de análisis de datos y sistema de variables.

IV Capítulo: lo forma el análisis de resultados que se obtienen de la aplicación del instrumento, estos resultados se presentan por medios de tablas y gráficos que permiten la cuantificación de los mismos.

V Capítulo: se presentan las conclusiones y recomendaciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este primer apartado, se plantea el problema observado, las interrogantes de la investigación, se expone la importancia de desarrollar la investigación considerando sus alcances y delimitando la misma a un grupo determinado de informantes, también se debe explicar por qué es un problema y la importancia de resolverlo.

Por ello se hace necesario “una vez que se ha concebido la idea de la investigación y el científico, estudiante o experto social ha profundizado en el tema en cuestión, se encuentran en condiciones de plantear el problema de investigación”. (Hernández, 2006, p. 36). Según el autor antes mencionado, en esta parte de la investigación se desmenuza la información que da pie al presente trabajo tratando, en lo posible de sentar bases sólidas para desarrollar contenidos que den respuestas a las interrogantes y propuestas para la solución del problema planteado.

Las instituciones educativas, conciertan su existencia para la formación de los estudiantes en los diversos niveles educativos; estructuralmente se basan en lineamientos ministeriales, modelos pedagógicos y didácticos que permiten desarrollar en cada individuo las bases conceptuales, procedimentales y actitudinales del conocimiento, pertenecientes a la dimensión didáctica que conjuntamente con la dimensión pedagógica (rol del docente, rol del estudiante, rol de los directivos) organizativa y técnica, velan por un adecuado funcionamiento académico y administrativo que permitirá una efectiva gestión, siendo esta la ejecución de objetivos y metas para transformar o proseguir el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Como organización, las instituciones educativas deben tener clara y precisa su misión y visión, objetivos y funciones de las diversas unidades que la conforman (Departamentos y Coordinaciones), de esta manera el capital

humano sabrá qué actividad ejercer para lograr las metas planteadas y, el directivo liderar al grupo de la mejor manera posible, aprovechando las capacidades y fortaleciendo las debilidades de cada uno de los integrantes.

Tomando en cuenta que el liderazgo organizacional surge y se desarrolla dentro de las organizaciones, es importante aclarar que una organización se forma cuando varias personas se reúnen para ejecutar actividades relacionadas entre sí, que a su vez atañen a los que las realizan a través de pautas o procesos para obtener como resultado el logro del objetivo que los hizo reunir.

En este orden de ideas, para facilitar el trabajo organizacional y la toma de decisiones se debe “reflexionar sobre la situación actual y futura de la empresa enfocándose en las debilidades y amenazas del entorno mientras ven las fortalezas de su organización y las oportunidades que su entorno les ofrece” Brahmi (citado en Barragán y González, 2020, p. 224), poniendo en práctica habilidades gerenciales, conocimientos, experticia y destrezas visto como un engranaje desde el tren directivo y el equipo técnico para mantener la equidad y motivación que toda organización necesita.

Es así, como las habilidades de los líderes o directivos, en orientar y potenciar al máximo el trabajo cooperativo y colaborativo con el capital humano hacen una dinámica global para desarrollar equipos altamente efectivos (Aguirre, Serrano y Sotomayor, 2017), inspirando la participación y adecuada gestión, en la cual se diseñen e implementen proyectos educativos que garanticen una calidad educativa cubriendo las necesidades de la región.

Bajo esta premisa, es en la gestión donde se establecen las estrategias necesarias para la optimización de los procesos tomando en cuenta el desempeño de las funciones del Talento Humano, ya que desde la gestión administrativa se observa el desenvolvimiento de cada individuo para mejorar o corregir posturas que no le hacen bien a la organización y aprovechar al máximo las que le beneficien teniendo presente las condiciones del entorno laboral ya que es algo que influye mucho en cada individuo.

Así pues, al hablar de un adecuado liderazgo organizacional se dará automáticamente una gestión efectiva en los procesos estratégicos (dirección, subdirección académica y subdirección administrativa), medulares (docencia) y de apoyo (programas enlaces para el bienestar educativo), ya que esta, se da cuanto existe la eficiencia y la eficacia en el logro de los objetivos de una organización, liderada por un equipo de trabajo a través de la planeación, organización, dirección y control (Barba y Delgado, 2021), es decir, de forma organizada aprovechar al máximo el mayor capital que tiene toda institución, como lo es el capital humano y los recursos materiales con que se cuenta, para alcanzar lo propuesto en un lapso de tiempo establecido, todo con responsabilidad y en armonía, favoreciendo la convivencia laboral.

Pareciera que líder siempre debe ejercer el liderazgo; no obstante, el líder “puede ser alguien que ocupa un cargo, mientras que el liderazgo es un reflejo de la capacidad de ese líder para dirigir” (Ninyesiga, 2018, p.1); en este sentido, en las instituciones educativas venezolanas es el directivo el que ejerce el liderazgo organizacional por ser los representantes ante la comunidad y el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE).

Cabe considerar por otra parte, que aunque estén apoyados por otros docentes, son quienes deben tener una visión clara y trasmitirla con empatía, transparencia, confianza, seguridad, dando a la institución un enfoque holístico aún más si se trabaja con adolescentes, caso específico de la educación media general, en la cual se forman, orientan e incentivan a la educación profesional, trabajo social, comunitario y productivo mediante las interacciones estudiante-profesores-personal administrativo-personal de apoyo y demás fuerzas vivas que pertenezcan a la comunidad.

Es cierto que el liderazgo y la gestión establecen compromisos y desarrollan los roles en pro de la calidad educativa, considerando la comunicación, la cultura y clima de la comunidad educativa en general; pero se ha observado en encuentros con diferentes instituciones educativas de la parroquia que ambos términos se anclan específicamente en la enseñanza y el

aprendizaje, como un sistema que se nutre únicamente entre ellos, este punto de vista pareciera restarle importancia al recurso más significativo de cualquier institución, como lo es el capital humano para cumplir un plan estratégico institucional que funcione en las mediaciones pedagógicas y a su vez en las tareas administrativas.

Dentro de este marco, se devela la importancia en las instituciones educativas de tener directivos capacitados y formados para dirigir tan grandiosa labor; no obstante, la situación que se presenta en algunas instituciones, sobre la designación de directivos, por recomendaciones más que por sus méritos educativos y años de experiencia, han presentado estilos de liderazgos autoritarios o en su defecto dejando que tomen decisiones sin intervenir según lo expone Riveras (2020), es complejo ya que muchos de esos designados tienen las capacidades para liderar pero carecen o tienen poco conocimiento sobre la función administrativa y gerencial o viceversa, dicha situación se presenta regularmente en las instituciones públicas de Venezuela.

En consecuencia, el no definir un estilo de liderazgo organizacional dificulta tener las estrategias para resolver conflictos, causando predisposición, apatía e incomodidad en el cumplimiento de las funciones del personal subordinado de la institución, provocando un desequilibrio en la gestión efectiva o causando el efecto de actuar con libertad sin respetar el cumplimiento de las funciones asignadas, siendo en ambos casos situaciones inadecuadas que pueden minimizarse si los profesionales que aceptan esos retos tienen actitud de formarse en talleres, cursos y seminarios tanto presenciales como on line.

Lo antes mencionado tiene como propósito el saber escuchar y dejarse orientar por personas que tengan mayor experiencia y conocimiento de las actividades administrativas y académicas propias del cargo, pero sobre todo del manejo de conflictos, crisis y situaciones que actualmente se presentan con regularidad como es la inclusión y atención de niños y adolescentes con condiciones especiales como el síndrome del espectro autista (TEA), Asperger, por nombrar algunas, donde la directiva no cuenta con los planes y

programas de capacitación y adiestramiento para el personal docente que atiende a estos niños.

La incidencia directa del rol del directivo para lograr el éxito educativo se enfatiza en identificar las fortalezas y debilidades que presentan y determinar el estilo de liderazgo adaptado a la realidad actual de cada institución, caso del Liceo Libertador, con más de cien (100) años de trayectoria en el Municipio Libertador del Estado Mérida, en la cual su gestión considera el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), Programas con miras de favorecer el crecimiento individual y colectivo del estudiante y atender sus necesidades.

La institución actualmente cuenta con programas como Bienestar Estudiantil (orientación psicológica), Defensoría Educativa (orientación legal), PAE (Programa de Alimentación Escolar), Deporte y Recreación, la Organización Bolivariana del Estudiante, Programa Todas las Manos a la Siembra para reforestar y/o cultivar plantas alimenticias y medicinales, entre otros que exigen esfuerzo y dedicación de quienes están a cargo.

De lo expuesto, surge la necesidad de indagar y conocer cómo es el liderazgo de la directiva del Liceo Libertador, con la finalidad de verificar la efectividad en el logro de la misión de la Institución, considerando que estamos en constante cambio y que debemos adaptarnos; se debe verificar si la institución en su manual de organización establece objetivos y metas que puedan evolucionar y cumplirse a largo plazo o si es necesario proponer directrices para un cambio en la forma de ejecutar las actividades, para lograr una eficiente gestión en el cumplimiento de metas. Sobre la base de las ideas expuestas la presente investigación pretende dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estilo de liderazgo que desempeña la directiva del Liceo Libertador del Estado Mérida?

¿Cómo es la gestión de la directiva del Liceo Libertador del Estado Mérida?

¿Es necesario el liderazgo transformacional para una gestión efectiva de la directiva del Liceo Libertador del Estado Mérida?

¿Un programa de formación contribuiría en el desarrollo del Liderazgo Transformacional en la directiva del Liceo Libertador del Estado Mérida?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer el programa de formación enfocado en liderazgo transformacional para la gestión efectiva de la directiva del Liceo Libertador.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el estilo de liderazgo que desempeña la directiva del Liceo Libertador del Estado Mérida.

Evaluar la gestión desarrollada por la directiva del Liceo Libertador del Estado Mérida.

Plantear el liderazgo transformacional para una gestión efectiva de la directiva del Liceo Libertador del Estado Mérida.

Elaborar un programa de formación en Liderazgo Transformacional para la gestión efectiva de la directiva del Liceo Libertador.

## **Justificación de la investigación**

Los cambios que se han generado en la educación, vienen de la mano de las diversas investigaciones en el campo social, siendo el liderazgo un ejemplo de ello en su aplicabilidad en grandes organizaciones empresariales, esto demuestra lo beneficioso que es un buen liderazgo, un equipo gerencial o administrativo con las capacidades y conocimientos sobre el tema. Su inclusión en las instituciones es un pilar razonable para el logro de metas y

fortalecimiento de las competencias del equipo de trabajo, pues “el objetivo final de cualquier institución educativa debe ser, generar la relación positiva entre las necesidades que tiene el mundo, desde una perspectiva global y las aportaciones e inquietudes individuales de cada uno de sus alumnos”. (Diez, 2022, p.1), en la actualidad mundial es de suma importancia un liderazgo que se acople a los constantes cambios, pero en Venezuela es indispensable contar con líderes adaptativos y con deseos de empoderamiento de todo lo relacionado con la administración y manejo de recursos.

Si bien el liderazgo puede manejarlo cualquier funcionario dentro de una institución educativa y aplicarlo a sus funciones, los directivos son los más idóneos para usar modelos gerenciales que permitan optimizar los procesos, logrando una comunicación efectiva, considerando el talento humano como el recurso más importante y dispuesto para el trabajo en equipo; de allí la relevancia del estudio al conocer el estilo de liderazgo de los directivos en la gestión efectiva del proceso educativo del Liceo Libertador para promover el acercamiento de los entes que conforman la comunidad educativa y la sociedad en general que coadyuva a la prestación eficiente de la educación.

La presente investigación justifica su relevancia en la evaluación gerencial, la actividad administrativa y por ende la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, al estudiar en los directivos sus praxis e identificar el estilo de liderazgo que desarrollan como parte del capital humano del Liceo Libertador; aún más, después de la pandemia por COVID-19 que produjo cambios al tener un periodo de confinamiento y reincorporación parcial, lo que condujo al desarrollo de múltiples estrategias para que las organizaciones se mantuvieran abiertas, donde el personal se organizara para poder asistir y atender las necesidades de los estudiantes, a pesar de las situaciones en las que se vieron inmersos tanto el personal como el estudiantado.

Toda esa vorágine de acontecimientos, y cambios en la toma de decisiones mostró que la adaptabilidad es un gran recurso, lo que nos lleva a citar la siguiente consideración “La nueva normalidad exige adaptabilidad y

Líderes con “mentalidad líquida”, capaces de adaptarse a todos los cambios que van a estar ocurriendo”. (Bernal, 2020, p.1), siendo ésta la clave para las transformaciones organizacionales y pedagógicas; por cuanto se necesita el enfoque holístico para una toma de decisiones asertiva.

Por su parte, los resultados serán insumos importantes puesto que el país en el año escolar 2023-2024 está promoviendo cambios en los planes de estudios y si se conoce el liderazgo de los directivos se podrá tener indicadores de gestión para trabajar en ellos, sea mejorando o transformando y se aportaría en los puntos clave del cambio curricular que es la equidad, inclusión y calidad educativa, enmarcado en los Objetivo de Desarrollo Sostenible propuesto por la ONU en la Agenda 2030, específicamente el N° 4 y, los diez (10) vértices del Plan Victoria Bicentenario.

A nivel social, el liderazgo organizacional que aplica la directiva actualmente debe ir más allá de simplemente seguir directrices, por el contrario, es tener la capacidad y contar con las competencias necesarias para afrontar la globalización la cual exige dinamismo, cambios y adaptación, incidiendo en la cultura organizacional, lo cual impacta de forma positiva o negativa en el logro de los objetivos. En términos generales la investigación sobre el Liderazgo Transformacional servirá para lograr un impacto positivo en la gestión de la directiva del Liceo Libertador, que a su vez servirá de modelo aplicable para otras instituciones públicas del Municipio Libertador, del Estado Mérida.

## **Alcance y Delimitación de la Investigación**

### **Alcance**

El presente estudio va dirigido a la directiva del Liceo Libertador del Municipio Libertador del Estado Mérida, para enriquecer las habilidades gerenciales, fomentando el compromiso y el sentido de pertenencia para crear una institución con un ambiente organizacional de calidad, dándole a su talento humano las herramientas necesarias para la ejecución eficiente de sus

funciones, lo cual a su vez repercute en el cumplimiento óptimo de los objetivos y metas para alcanzar la misión de la Institución.

### **Delimitación**

La investigación geográficamente se corresponde al Liceo Libertador, ubicado en la Parroquia El Llano del Municipio Libertador del Estado Mérida, la población está conformada por un (1) jefe de departamento, cinco (5) coordinadores, cinco (5) personal administrativo, dos (2) jefes de mantenimiento y dos (2) supervisores de personal de apoyo.

La elaboración del trabajo de investigación está basado en la línea de investigación del Postgrado de Derecho Mercantil, Especialización de Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial específicamente en Estrategias y Organizaciones, la cual se orienta en la búsqueda de herramientas o métodos que lleven al mejoramiento de los procesos administrativos y de las habilidades gerenciales para un mejor desenvolvimiento del personal que hace vida dentro de la institución y mejorando el impacto en la sociedad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Antes de entrar en consideración sobre las teorías que sirven de guía para el desarrollo del tema Programa de Formación enfocado en Liderazgo Transformacional para la Gestión Efectiva de la Directiva del Liceo Libertador, es imperante contextualizar información obtenida de algunos trabajos de investigación relacionados con el tema, ya que “El marco teórico, en el proyecto de investigación cuantitativo es el contexto teórico-científico... En la investigación cualitativa, recibe el nombre de revisión de la literatura. En ambos enfoques constituye el fundamento teórico de la investigación...” Ñaupas (citado por Trigo, 2021, p. 4).

Por tanto, es la base que se forma con la búsqueda, lectura y recolección de trabajos, tesis, artículos y toda aquella información que nos pueda guiar para dar respuesta a las interrogantes que dieron origen a la investigación, aunque existen desde tiempos remotos estudios sobre el tema de investigación es importante ubicar la información más actualizada, para tener la certeza de que la propuesta que se realiza con el presente trabajo de investigación tendrá viabilidad y será posible su aplicación posterior, así mismo, ésta servirá de soporte para futuras investigaciones en el tema de Liderazgo Transformacional.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Iniciando con Alcázar, (2020), de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. Bolivia, quien diseñó una investigación intitulada “Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del Liderazgo Transformacional”. El objetivo del artículo es exponer el impacto de líderes transformacionales en el compromiso organizacional, mostrando la evolución de las teorías, resaltando las contemporáneas, particularmente la del Liderazgo Transformacional, así

como también la importancia del compromiso organizacional y finalmente su relación con el Liderazgo Transformacional.

El método utilizado fue la revisión sistemática de la literatura. Para desarrollar la primera parte del artículo, enfocada a la evolución del Liderazgo, se utilizaron referencias bibliográficas de libros de comportamiento organizacional. Para desarrollar la relación de las variables planteadas se utilizó el buscador Google académico para encontrar artículos científicos de la última década, que contengan palabras claves como Liderazgo Transformacional y compromiso organizacional (Investigación documental).

Se indica en este artículo que el Liderazgo Transaccional evoluciona a un Liderazgo Transformacional por el hecho de involucrar el interés del líder no solo en los resultados de la organización sino también por el desarrollo de su Talento Humano; asimismo, el concepto del compromiso organizacional según las teorías contemporáneas, tiene tres niveles el afectivo, el normativo y de continuidad,

Por tanto, se puede decir, que el Liderazgo Transformacional impacta en el compromiso organizacional a través del compromiso afectivo, al generar una relación de intercambio personal y consideración con los subordinados, así como también con el compromiso normativo utilizando las variables como son administración por excepción y recompensa contingente, que implican una percepción saludable del líder por parte de sus subordinados.

De esta manera, se demuestra que el Liderazgo Transformacional en las organizaciones, va más allá de admirar y seguir a una persona que cuenta con algunas características que le hacen resaltar sobre otras; es que esa persona debe poseer la capacidad de generar una relación armónica y de respeto con sus subordinados, pero además tiene que contar con empatía para poder así servir de apoyo y de ejemplo

Así mismo, poner de manifiesto que el entorno es cambiante, y que para poder cumplir con los objetivos planteados en la organización los miembros en todos sus niveles deben adaptarse a los cambios, aprender a planificar en este tipo de entorno, manejar eficientemente los recursos con que se cuenta; ya que solo así se estaría generando la sinergia entre el líder, los empleados, los objetivos y la organización; en este último punto es donde se evidencia la relación con la presente investigación, lo positivo que sería poder adaptar el Liderazgo Transformacional en la directiva del Liceo Libertador del Estado Mérida para llevar una institución centenaria a los más altos estándares de competitividad.

Continuando con Rosales, Montes y Figueroa (2020), diseñaron una investigación en una revista científica titulada “El Liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas”. El objetivo general es demostrar la necesidad de generar políticas que consoliden el Liderazgo escolar como eje vertebral de la calidad educativa, de manera consistente y sostenible, fundamentada en la investigación científica, donde las universidades y centros de investigación jueguen un papel determinante.

Metodológicamente, el paradigma es interpretativo, con el método cualitativo y diseño fenomenológico, se emplearon técnicas de revisión documental empleando criterios de actualidad y pertinencia de las investigaciones, publicadas en bases de datos especializadas y reconocidas en el campo, tales como Dialnet, Scielo, Scopus, Ebscohost y repositorios de tesis doctorales como TESEO. Las políticas educativas sobre el tema de estudio, para conocer el estado de la cuestión desde el ámbito legal, fueron consultadas directamente de las páginas oficiales, debido a la escasa literatura científica encontrada que estudiara este fenómeno en el país donde se adelanta el estudio.

De esta forma, temas como el currículo, la evaluación, las prácticas pedagógicas, entre otras, están volviendo a hacer parte de la agenda de política

educativa relacionada con la gestión escolar en América Latina, condición que proyecta un cuadro esperanzador para las realidades escolares y la calidad de la educación. La anterior revisión también demuestra la necesidad de comprender la complejidad del rol del director escolar desde la política educativa que, además de reglamentarla, la consolide como un sistema que demanda formación, formalización, equipamiento y seguimiento.

Lo anterior, debe construirse en un escenario de diálogo con las universidades y centros de investigación que desarrollen líneas de trabajo en este sentido. y que, además, participen en el Liderazgo e implementación de las iniciativas nacionales y regionales en este terreno. Con todo ello, es evidente que las políticas educativas orientadas al mejoramiento de la calidad de la educación toman en cuenta, como eje fundamental, al Liderazgo escolar, por ello es importante el reconocimiento de las prácticas locales, nacionales e internacionales, como base para el diseño de políticas educativas en este sentido.

Cabe considerar, que esta investigación por estar desarrollada en el ámbito de Latinoamérica, es de interés para el presente estudio, porque a nivel educativo aunque existen diferencias entre los países, se aprecian similitudes en cuanto a las necesidades del establecimiento de un Liderazgo que se instaure como eje principal de las políticas implementadas en los planteles educativos, asimismo, hacen énfasis en los procesos importantes de formación y capacitación de los líderes para que no sólo se cumpla con las actividades administrativas regulares sino que también se puedan potenciar las habilidades y destrezas (visión estratégica, comunicación efectiva, innovación, gestión y toma de decisiones), que inspiren y motiven a los equipos de trabajo a que se realicen cambios significativos dentro de la organización.

Finalmente, Toledo, (2023) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela, realizó una investigación denominada "Liderazgo Transformacional: Una Alternativa Efectiva para el

Trabajo en Equipo Dentro de los Circuitos Educativos”. Partiendo de una idea contextualizada, el Liderazgo Transformacional tiene que ver con las acciones que motivan, inspiran y ayudan al trabajo en equipo, es por ello que esta investigación tuvo como propósito general interpretar las ideas del Liderazgo Transformacional como una alternativa efectiva para el trabajo en equipo dentro de los circuitos educativos.

Es por ello, que esto se abordó desde las premisas del paradigma pos positivista, con metodología fenomenológica hermenéutica, en referencia a los informantes clave se tomaron en cuenta a cinco (05) personas pertenecientes al Circuito Educativo N° 14, denominado “Generoso Campilongo”, perteneciente al Municipio Francisco de Miranda, todo esto desde las técnicas de análisis de la información de la categorización y triangulación de la información, teniendo como resultados visibles la interacción con la comunidad la interpretación de su realidad en torno al Liderazgo Transformacional que tiene que ser auspiciado por los supervisores circuitales y los entes directivos de cada institución fomentando el trabajo en equipo.

Dentro del mismo orden de ideas, se indica que la realidad demuestra en todos los espacios la necesidad del Liderazgo, pero no de cualquier Liderazgo, sino aquel que sea adaptativo, sobre todo, en Venezuela, donde lo cotidiano es que se exige el cumplimiento de objetivos no ajustados a la realidad, entonces el líder debe evolucionar e ingeniar formas de ejecución de las tareas para obtener óptimos resultados, con los recursos disponibles y en el tiempo estipulado, aprovechando al máximo el principal recurso de las organizaciones como lo es el Talento Humano; esto solo lo puede lograr fomentando el trabajo en equipo, la valoración de las capacidades de sus funcionarios, estimulando el pensamiento crítico, la creatividad, la comunicación efectiva y estableciendo el propósito para cada objetivo a cumplir.

De los trabajos de investigación antes mencionados, se desprende la imperiosa necesidad de que en las organizaciones existan Liderazgos fuertes,

bien implantados, que se desarrollen de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el entorno, toda esta evolución en materia laboral en tópicos como la capacitación, la potenciación de las habilidades y destrezas de los individuos, la estimulación en la creatividad, la adaptabilidad al cambio, resolución de conflictos entre otros; ha hecho que se amplifiquen las oportunidades que los trabajadores cada día estén mejor preparados para el cumplimiento de sus funciones de forma eficiente.

Cabe destacar un aspecto importantísimo para que las organizaciones sean exitosas y sirvan de referencia para otras, y es el Liderazgo porque de nada vale dentro de una organización tener recursos financieros y materiales, Talento Humano capacitado y objetivos claros, si la Directiva no cuenta con el perfil adecuado, no tiene desarrolladas las habilidades y no maneja las herramientas gerenciales necesarias para que todos los esfuerzos converjan en el cumplimiento de las metas eficientemente, lo que redundaría en el éxito de la organización.

Finalmente, es preciso agregar que aun cuando existan directivas, no siempre esos cargos son desempeñados por líderes, y ese es un aspecto muy importante porque la Directiva tiene que ser la guía para que el resto de la organización se mantenga enfocado en la ruta del cumplimiento de objetivos, pero también la directiva no debe descuidar aspectos como la motivación, la empatía, la comunicación, que son indispensables para que el Talento Humano se encuentre a gusto, cumpla con sus funciones teniendo una relación sana con la organización, porque una clave del Liderazgo es tener Talento Humano feliz, pues trabajadores felices cumplen con su trabajo de forma eficiente sin que sea un esfuerzo o una imposición. De esto podemos concluir que el papel del líder es esencial dentro de toda Organización.

## **Bases Teóricas**

Con la finalidad de guiar al lector en el desarrollo de la presente investigación, es necesario identificar algunos conceptos básicos relacionados con las variables en estudio como son Programa de Formación Enfocado en el Liderazgo Transformacional para la Gestión Efectiva de la Directiva del Liceo Libertador por tanto se irán desglosando paulatinamente las bases teóricas que sirven de soporte para este estudio. Se iniciará con la siguiente:

### **Liderazgo**

Desde una perspectiva más general se comenzará con una conceptualización básica, para este trabajo de investigación en primer término se hablará del Liderazgo, el cual es definido como:

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos, Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores. (Alles, 2005, p. 114).

La afirmación anterior indica, que el Liderazgo ha sido indispensable desde tiempos inmemoriales, para el logro de los objetivos, el éxito en las organizaciones y la evolución de la humanidad; en la antigüedad las tribus elegían un representante cuyas habilidades les brindaran protección, abrigo y alimento, se puede mencionar a los emperadores, reyes, presidentes, que han sido la representación de un Líder, con el paso del tiempo se fue extendiendo al punto que en la actualidad abarca distintos ámbitos de la vida. Las instituciones, organizaciones, empresas, comunidades, clubes y hogares necesitan de un líder que los guie para alcanzar sus metas.

En muchas ocasiones, los líderes de las organizaciones son colocados mediante designación como sucede en la Administración Pública Venezolana, en el sector privado normalmente son los propietarios de las empresas o gerentes, esto no implica de por sí que sean líderes natos, al respecto del Liderazgo existe la noción de que hay líderes que nacen y otros que se forman; y en la práctica es así existen personas que tienen la habilidad o el don de liderar grupos o equipos sin tener precisamente el cargo de Director, y existen otros que al ser designados o colocados en cargos de directiva procuran formarse y capacitarse para desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con este rol; ambos líderes pueden llegar a ser excelentes en sus puestos, cumpliendo de forma eficiente con los objetivos trazados y manteniendo el Talento Humano en armonía con los requerimientos de la organización.

Hay que hacer notar, que el Liderazgo puntualiza la dirección a seguir, con visión inspiradora de mejorar lo existente o de crear algo nuevo, buscando siempre ganar como equipo. El que cumpla el rol de líder, debe ser dinámico adaptándose a los cambios que conlleva la globalización, el avance de la tecnología, debe ser previsor, pero lo más importante y quizá lo más difícil es el manejo del Talento Humano, pues por ser individuos de carácter social es el recurso más difícil de operar; pero el más valioso y que impacta de forma contundente en el éxito o fracaso de una organización.

En efecto, quien ostenta el Liderazgo debe tener la capacidad para relacionarse con su Talento Humano, de enseñar con el ejemplo; de implantar valores, implementar correcciones y valorar los logros; velar porque las condiciones del ambiente laboral sean las adecuadas, que cuenten con los materiales y herramientas necesarios para ejecutar sus funciones, pero sobre todo que exista un clima organizacional acorde a las necesidades de los trabajadores.

De la misma forma, se puede indicar que el Liderazgo por ser un conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos, se puede encontrar en una persona

o en un grupo de ellas, que tienen una visión muy específica, de las metas a alcanzar, el de poder influir en la forma de actuar de las personas del equipo de trabajo, haciendo que éste se encamine con entusiasmo hacia el logro de sus objetivos, esto implica que una de las principales funciones del líder sea la de guiar y motivar.

En el mismo orden de ideas, para seguir en la línea del Liderazgo se deben definir, algunos estilos de Liderazgo, de los más comunes dentro de las organizaciones para que se aprecien las características, los beneficios y los contras de cada uno, sin que el orden presentado signifique orden de importancia:

Primeramente, se definirá Liderazgo Autocrático el cual se conceptualiza “como como aquel en donde el líder prioriza los medios para alcanzar los objetivos organizacionales por encima del bienestar del personal, recurriendo en ocasiones a infundir miedo”. Pavic (citado por Guzmán, 2022, pág. 1); se estaría ante individuos cuyas decisiones se toman sin considerar a los miembros de la organización, se realizan de forma unilateral, creando una jerarquía rigurosa, la cual no fomentará el feedback con el resto de los trabajadores, no debería ser un tipo de Liderazgo aplicable permanentemente sino solo en ocasiones excepcionales donde el nivel de riesgo y tiempo sean decisivos.

En segundo término, se tiene el Liderazgo Democrático:

el cual tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones (Jiménez y Villanueva, 2018, p. 186).

Este tipo de Liderazgo suele apreciarse en los sistemas públicos de Gobierno, pues fomenta la participación de los miembros de la organización, promoviendo el compromiso y la responsabilidad, pero tiene grandes

desventajas como el tiempo invertido en la toma de decisiones por la diversidad de opiniones que pueden presentarse, además de no ser el método más seguro a aplicar en tiempos de crisis, asimismo, denota poca experiencia y seguridad de parte del líder, en el momento de la toma de decisiones.

En tercer término, se tiene al Liderazgo Carismático: como “la cualidad de una personalidad individual en virtud de la cual es colocada aparte de los hombres ordinarios y que se le asume dotada con energías o cualidades superiores o excepcionales”. Weber (citado por Mesa, 2018, p.1). Este Liderazgo tiene su punto fuerte en la motivación y el seguimiento de los miembros del equipo, pues el líder tiene la capacidad de inspirar, llevar una relación estrecha con sus trabajadores con lo cual logra que se mantenga enfocados en los objetivos y el camino que él les muestra.

Al mismo tiempo, tiene sus aspectos negativos como son que el mismo carisma pueda ser usado como medio de manipulación, haciendo que el Líder tienda a caer en el egocentrismo pues considere tomar decisiones que no beneficien al colectivo, así como también este tipo de líder suele ser cambiante en la ruta al cumplimiento de los objetivos de forma brusca lo que puede causar que sus trabajadores se sientan abrumados y frustrados por no poder seguir el ritmo vertiginoso de los cambios.

En cuarto lugar, se define el Liderazgo Burocrático:

es el modo más formal de liderar a un grupo de personas, ya que en este caso el líder se encarga de dirigir a sus empleados hacia la consecución de una serie de tareas y objetivos, previamente marcados, siguiendo de manera estricta unas normas concretas alineadas con las políticas de la empresa o institución de la que forman parte. (Arrimada, 2022, p. 1).

En términos generales, el cumplimiento estricto de la norma puede conllevar al desapego de la sociabilidad que debe existir en todo sitio de trabajo, si bien es cierto, que los objetivos y metas de la Organización deben

perseguirse y cumplirse, también debe existir la consideración de la salud física y mental de los trabajadores.

Este tipo de Liderazgo, es aconsejable cuando las organizaciones tienen actividades con altos riesgos de seguridad, o tienen manejo de altas sumas de dinero o maquinaria costosa, en las cuales es indispensable el cumplimiento estricto de las actividades, pero también tiene aspectos poco favorables como exigencia extrema que puede causar tensión y estrés, además de la despersonalización de los trabajadores, obviando que son seres humanos y no un eslabón en la cadena de trabajo, todo esto a veces conlleva a que se cause el efecto contrario y que los trabajadores en vez de colaborar para la consecución de los objetivos se conviertan en una traba para alcanzar las metas.

En quinto término, está el Liderazgo Transaccional:

está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico. Palabras de Contreras y Barbosa (citados por Almirón, Tikhomirova, Trejo y García (2015 pág. 25).

Como su nombre lo indica, el Liderazgo que se basa en las transacciones, es decir es un sistema de recompensa-castigo; el cual suele ser efectivo en cierta medida porque mantiene a los trabajadores altamente motivados y suelen ser muy competitivos, pero como este estilo se basa en el resultado obtenido, cuando no se cumplen las metas, suele utilizarse un sistema de castigo que anula los esfuerzos, a veces los empleados se acostumbran al premio y si este no existe, su esfuerzo desaparece. La competencia que algunas veces tiende a ser muy fuerte y el propio sistema no permite la formación de buenas relaciones interpersonales que son muy importantes para que se dé el trabajo en equipo y la sana convivencia.

## Liderazgo Transformacional

Por último, pero no menos importante tenemos el Liderazgo Transformacional, James V. Downton en 1973 habló por primera vez del término, pero quien lo acuñó y amplió fue James Burns en 1976, luego en 1985 el investigador Bernard M. Bass expandió el concepto incluyendo las formas de medir el éxito de este estilo de liderazgo. Burns definió el liderazgo transformacional en su libro “Leadership” como “un tipo de liderazgo capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como de impulsar la transformación dentro de una organización”. Goleman. (Citado por Opazo y Oteiza. 2024 p. 2).

El autor enfatizó que los líderes transformacionales son aquellos que inspiran a sus seguidores a lograr cambios significativos. Según él, estos líderes se enfocan en los valores, la ética y la necesidad de una visión compartida.

El liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con honestidad, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales. (Bracho y García, 2013, p. 167)

Según lo expuesto anteriormente, el líder transformacional logra a través de la motivación, un resultado que rebasa los estándares preestablecidos ya que se involucra en el proceso orientando y considerando tanto los aciertos como los desaciertos, aprovechando las fortalezas de sus seguidores, procurando apoyo en la debilidad sin cuestionarla, brindando confianza; de este modo los seguidores se entusiasman por los intereses del grupo, debido a que le da importancia a las visiones, valores compartidos e ideas que producen el cambio. Todos estos cambios generados por el líder redundan en la

consecución del objetivo, pero no de la forma tradicional sino de forma más interesante, la explicación de esto es que:

Esta forma de liderazgo constituye un proceso de impacto, por medio del cual se fomenta en los seguidores una manera diferente de valorarse tanto a ellos mismos como al resto de las personas, y las potencialidades del entorno. Además, los líderes persiguen optimizar la creatividad, desarrollo e innovación desde el punto de vista individual, del equipo y de la organización. Fernández & Quintero, Perilla & Gómez (citados por Pareja, Dávila, Portillo y Velarde, 2022, p.2)

En el mismo orden de ideas, para establecer una ilación coherente de conceptos es imperante hablar de que, en este estilo de liderazgo, el líder motiva y alienta a los que forman su equipo a crear cambios, a innovar consientes siempre del objetivo, la principal característica del liderazgo transformacional es que tiene la capacidad de generar, recibir y aprovechar el cambio. tomando en cuenta las amenazas y aprovechando las oportunidades que nos ofrece el entorno, pero sobre todo mirando hacia adentro para reducir las debilidades y aprovechar al máximo las fortalezas, favoreciendo la creatividad al momento de dar solución a los problemas o en la búsqueda de nuevas formas de resolver los mismos.

### **Dimensiones del Liderazgo Transformacional.**

Los cambios que se generan actualmente afectan todos los ámbitos y el mundo profesional no escapa de ello, se están destacando aquellas empresas, organizaciones e instituciones que se adecúan para cambiar según las circunstancias, ya que fueron creadas para progresar no para subsistir; la transformación no es otra cosa que la adaptabilidad que debemos tener para que el cambio sea positivo y solo un buen líder puede lograr que sus seguidores sean los que hagan esos cambios posibles.

El liderazgo transformacional es descrito como un método gerencial que se basa en el cambio, que influye y dirige logrando seguimiento consiente de los trabajadores para de forma colectiva lograr los objetivos de las instituciones,

es decir, líderes y seguidores prefieren el trabajo en equipo, y en equipo avanzar para lograrlos. No es tarea fácil ya que para ejercer este estilo de liderazgo el líder debe cumplir con ciertas características o dimensiones como se detalla a continuación:

**Carisma:** se caracteriza porque actúa de modelo para los subordinados y proporciona una visión de futuro. El líder tiene en cuenta las necesidades de los seguidores antes que sus necesidades personales. Esta dimensión recoge la capacidad del líder de infundir orgullo y obtener el respeto y confianza de los seguidores. El confía en sus subordinados y viceversa. **Inspiración:** hace referencia a la capacidad del líder para transmitir a sus subordinados altas expectativas de realización. Fomento al trabajo en equipo. **Estimulación intelectual:** promueve el pensamiento crítico entre los subordinados. Hace que se planteen diversas maneras de realizar su trabajo. Promueve la inteligencia y la racionalidad en la solución de los problemas. **Consideración individualizada:** se refiere a la consideración de las diferencias individuales a la hora de realizar las tareas. Requiere que el líder asesore sobre cómo realizar su tarea, así como que dé feedback sobre el desempeño de esta. Esparcia, Noguera y Pitarch (citado por Flores, 2017, p. 32)

Continuando con lo antes mencionado se puede agregar que las características del líder transformacional dejan ver la necesidad de humanizar las relaciones laborales, que la distancia de jefe a subordinado es muy corta y que se debe aprovechar para lograr más y mejor colaboración, esa actitud despertaría en los trabajadores el sentido de pertenencia lo que llevaría la relación laboral del cumplir con el trabajo a la identificación plena con los intereses y objetivos de la institución, por ende, alcanzar las metas por medio del trabajo en equipo. Aunque a simple vista es fácil comprender las características del liderazgo transformacional es importante destacar lo que cada una de ellas implica:

El Carisma o influencia idealizada es un factor importante para los líderes, ya que podrán obtener tanta influencia sobre sus seguidores, que a la hora de solicitar un esfuerzo extra éstos van a estar dispuestos a realizarlo, sosteniendo niveles óptimos de desarrollo y desempeño. (García, Pantoja y Duque, 2011, p. 103)

La influencia que ejerce el líder sobre el colectivo solo es posible si las características o atributos personales de éste van acorde con su conducta, cuando el personal percibe que el líder da el ejemplo con su actuar, demostrando poseer integridad, moralidad y confianza en sus compañeros, asumiendo los problemas de otros como propios y que además aplaude sus éxitos, les genera bienestar laboral, lo que influye positivamente en el resultado que no es otro que la consecución de los objetivos.

La motivación o Inspiración motivacional “es una dimensión del liderazgo transformacional que está relacionada con la capacidad para comunicar la visión, al igual que entusiasmar el equipo y generarle la confianza suficiente para alcanzarla” (López, Hincapié y Zuluaga, 2017, p.2). Las bases de esta dimensión son la confianza y la comunicación. El líder tiene la habilidad de motivar al grado de lograr un desempeño superior y una disposición para cambiar la forma de hacer y de ver las cosas, les provee la capacidad y la confianza de proyectarse hacia el futuro con los resultados.

Otra arista de la motivación Inspiradora es la comunicación, el líder debe ser un hábil comunicador para que con las palabras correctas, precisas y persuasivas dé a conocer su visión y logre que esta se convierta en una visión colectiva; así mismo debe saber escuchar a sus seguidores, darle la importancia y el tiempo que necesiten para exponer sus puntos de vista., sobre todo cuando lo que se expone no sea netamente laboral, esto es empatía.

Otra dimensión o característica del liderazgo Transformacional es la Estimulación Intelectual, la cual se refiere a

La capacidad para fomentar el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas para generar soluciones de una forma creativa e innovadora. La estimulación intelectual lleva al subordinado a cuestionar sus conceptos y creencias para ver los problemas desde otro ángulo y de esta manera encontrar soluciones novedosas. Yukl (Citado por López, Hincapié y Zuluaga, 2017, p.3).

Lo antes expuesto indica que el líder proveerá las oportunidades para que los empleados se sientan empoderados y mediante el pensamiento crítico desarrollen o exploten sus habilidades y destrezas en la solución de problemas; aprenderán juntos a tener una visión holística; a su vez se fomenta el desarrollo de la creatividad ya que los seguidores harán su mejor esfuerzo para aportar diferentes formas y procedimientos para lograr los objetivos propuestos.

Sobre la consideración individualizada "...su trabajo no está dirigido exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, y las incluyen en las actividades del trabajo mismo" Gutiérrez. (Citado por García, Pantoja y Duque, 2011, p.104). En este sentido los autores agregan que es la manera en que los seguidores aprendan tanto de sus éxitos como de sus fracasos, los primeros les indican que se hicieron las cosas correctamente y los segundos le indican que deben mejorar para seguir creciendo, esto se logra a través del apoyo y la asesoría individualizada, así como de una constante retroalimentación.

El líder se esfuerza por dar a conocer la escucha activa, ya que el saber escuchar permite entender el mensaje claramente, se inclina por favorecer la capacitación de sus seguidores tanto a nivel profesional como personal y todo esto lo logra por medio de la empatía ya que es la manera que permite conocer bien al otro, sus necesidades y sus fortalezas, generando una relación basada en el respeto, la consideración y la confianza de forma bilateral. El líder transformacional le da a la comunicación la importancia que realmente tiene, sabe que, solo escuchando, comprenderá y hablando claro se dará a entender logrando que el mensaje llegue a su destino.

En cuanto al ámbito educativo que es el que atañe en esta investigación, que importante sería contar con líderes con estas características y más importante aún, en la educación pública donde la labor de todos se complica por la carencia de recursos que limitan incluso hasta la disposición del recurso

humano. Se trae a colación una cita sobre este estilo de liderazgo relacionándolo con la educación que dice:

Así mismo el liderazgo transformacional es importante en la gestión educativa dado que contribuye con el desarrollo de los procesos enfocados en direccionar, organizar y controlar los recursos de la institución a fin de ofrecer sustentabilidad con la participación de los estudiantes y actores sociales y por último, los líderes transformacionales fomentan sentimientos de identificación institucional que permite a los colaboradores desarrollar su creatividad y compromiso para el cumplimiento de las actividades en la gestión educativa. (Tirado y Heredia, 2022, p. 251)

Con respecto a lo antes descrito se evidencia la mirada holística del líder en el acontecer tanto interno como externo de la institución, hace consideración de la parte directiva como organizador de recursos, como a la parte de relaciones interpersonales con todos los que hacen vida en la institución (docentes, personal administrativo, personal de apoyo, estudiantes, comunidades educativas), con todos los entes que influyen en la programación del currículo educativo como lo es el Ministerio del Poder Popular para la Educación a través de las jefaturas de las Zonas Educativas y de circuitos educativos, así como también con los entes y habitantes que se encuentran alrededor de la institución.

Este líder tiene la capacidad de generar en sus seguidores más líderes transformacionales y así, delegar funciones que le permitan alcanzar los objetivos con los recursos disponibles, en el menor tiempo posible y en un marco de respeto y cordialidad para con sus compañeros de trabajo, ya que lo principal para él son sus seguidores.

## **Gestión**

Para establecer una relación lógica de la conceptualización que fundamenta la presente investigación, todo Gerente o directivo para poder ejercer un Liderazgo debe realizar su “Gestión”, un término que precisa ser detallado porque es de larga data comenzando desde 1884 aproximadamente,

ha evolucionado acoplándose a los cambios que se han producido desde los tiempos de Taylor, Fayol, McGregor, Khan y Druker, pero en si la esencia es la misma, “la gestión implica planear, organizar, dirigir y controlar el Talento Humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad”. Jones y George (citado por Manrique, 2016, p. 136); en otras palabras, son todas las acciones, diligencias, tramites que se realizan dentro de las organizaciones para que se resuelvan situaciones o para que se logre cumplir los objetivos y metas, esta implica a su vez todo el proceso administrativo desde la planificación hasta el control, la gestión es aplicable para todos los ámbitos donde se deban gestionar recursos para el cumplimiento de metas.

Asimismo, en otra versión de dicho concepto se puede indicar que “la gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución”. Laclau y Chantal (citados por Huergo, 2003, p. 3), por tanto, gestionar es más que conducir una organización, es un proceso transversal, implica el manejo de todos los recursos financieros, materiales y Talento humano; así como también hay que dar la importancia que reviste a la persona que gestione, puesto que es su tarea articular los esfuerzos en un todo encaminado a un fin común.

### **Gestión Efectiva**

Dentro de las organizaciones, es importante no solo que el Gerente, líder o directiva realice la Gestión, sino que la misma sea efectiva,

...la administración efectiva es la manera de hacer, de ser y de vivir la gestión bajo el recurso más importante del tiempo...encontrando que la gestión administrativa se encuentra en un nivel medio a alto; relacionado con la planificación, organización, dirección y control. Macías (citado por Calvay, 2022, p.150)

Por tal motivo, cuando en las organizaciones se lleva a cabo una Gestión Efectiva, esta permite la transformación y redireccionamiento de las estrategias, procesos uso de tecnologías y el Talento Humano para el cumplimiento eficiente de los objetivos, así como maximizar el desempeño y asegurar un mejoramiento continuo.

Como parte del proceso de Gestión Efectiva se puede acotar que hay ciertos elementos muy puntuales que la diferencian de una gestión normal, entre los cuales se tienen la planeación estratégica, la dirección y el manejo de los recursos, los cuales se irán desglosando para su mejor comprensión.

La planeación siempre se toma como la primera fase de cualquier proceso administrativo, para cualquier tipo de organización, esta fase

implica definir los objetivos de la misma, establecer una estrategia global para lograrlos; y, desarrollar planes para las actividades laborales de la empresa. Dentro de las actividades de la administración está decidir a dónde quiere llegar la empresa y cómo quiere hacerlo. En este contexto, los objetivos organizacionales son las condiciones o metas finales que los administradores de la organización se esfuerzan por conseguir; en tanto que los planes son el medio a través del cual los administradores esperan llegar al objetivo deseado. (Solórzano y Alaña, 2015, p. 18)

De acuerdo con lo expresado anteriormente, la planeación es lo que permite a una organización adaptarse a los cambios, pues establece a dónde quiere llegar, los pasos a seguir, los recursos a utilizar y el tiempo. La planeación es la toma de decisiones que marca el rumbo de la empresa. Para llegar a ser estratégica tiene que contar con otros elementos. Las estrategias, no son más que un plan de acción que visiona a futuro el cumplimiento de objetivos, pero con uso eficiente de recursos, es una elección compleja entre varios cursos de acción, es estudiar detenidamente los pros y contra de cada opción. Por tanto, la planeación estratégica es un proceso metodológico por el cual se establecen los logros, los indicadores a evaluar, que irán en concordancia con la misión y visión de la organización.

En otras palabras, lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la planeación estratégica, táctica y operativa que nos garantiza el poder alcanzar el éxito empresarial, donde contar con un buen liderazgo es indispensable, la planeación estratégica consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva.

En esta planificación también hay que tomar en cuenta la incertidumbre presente en el mundo cambiante, el constante desafío empresarial y la gran cantidad de organizaciones que persiguen el mismo fin; el objeto principal de la planeación estratégica, es cimentar las bases, el rumbo y la meta (objetivos y metas) que les permitirán mantenerse como una organización exitosa. Aquí se puede hacer una comparación con la teoría de Darwin donde sobrevive el más fuerte, el que mejor se adapte al cambio, pues planificando estratégicamente se anticipan los cambios de forma proactiva.

La planificación estratégica, intuye el ¿cómo?, se establecerán y se cumplirán los objetivos y metas, salvando los problemas y inconvenientes que se van presentando, siempre debe tenerse más de un plan para que los procesos no se paralizen por algún cambio que ocurra, estudiar los riesgos, las debilidades y aquellos imprevistos, pero aprovechando oportunidades y fortalezas.

Es imperativo hablar también de la Dirección, la cual se asocia más que todo con el manejo del Talento Humano, el líder de una organización debe tener la habilidad de poder realizar el manejo de su personal, en este sentido se tendrán tres aspectos importantes que se desglosarán para el entendimiento de este punto, uno es el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la evaluación de capacidades. Se puede definir

La dirección en la administración, es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo para de manera apropiada alcanzar los objetivos de una organización. (Ayala, Mejía y Acuña, 2020, p. 1).

No es más que poner en marcha lo que se planifico y organizo dentro del proceso administrativo, a través de la dirección se logran formas de conducta deseables, pues se mide el cumplimiento de los objetivos, además del nivel de productividad de los trabajadores.

Cabe considerar en este orden de ideas, que el trabajo en equipo es un pilar fundamental dentro de las organizaciones, definiéndolo de la siguiente manera "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach (citado por Rivas, 2010, p. 3), en otras palabras, se refiere a una serie de estrategias, procedimientos y métodos que serán utilizados por el talento humano para enfilar sus esfuerzos para lograr los objetivos y metas propuestas.

El trabajo en equipo en una organización puede generar muy buenos resultados, fomentan un ambiente de armonía, respeto y colaboración, la fuerza y la cohesión se expresan en la solidaridad y el sentido de pertenencia, un punto importante del trabajo en equipo es que deben estar bajo un Liderazgo que sea efectivo, que incentive a los miembros de la organización, se comunique eficientemente fomentando la retroalimentación,

La comunicación efectiva hace que el trabajo en equipo se materialice trayendo como beneficios resultados rápidos, vínculos interpersonales, satisfacción personal y grupal, responsabilidad compartida, menos tensión, sensación positiva por logros realizados, se comparten incentivos y el reconocimiento. Así mismo, para las organizaciones el trabajo en equipo aporta ciertas ventajas, como disminución de costos, tiempo de ejecución de las tareas, aumenta la calidad del trabajo, surgen nuevas formas de solucionar los conflictos.

De la misma manera, existe otro elemento que es esencial en la Dirección organizacional es la Toma de decisiones, está más ligada al Liderazgo, a la direccionalidad que imprime el gerente o Jefe a la organización; en términos de

concepto se puede indicar que es el “proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones” Ramírez (Citado por Catota, López y Catota. 2022, p.5) es importante considerar que la toma de decisiones surge de la necesidad de resolver situaciones, cuando en la organización estamos frente a planificación, comenzamos a visualizar hacia dónde queremos ir, pero también se comienza a tomar las decisiones de cómo, cuándo, con qué recursos se cumplirán los objetivos y metas, este planteamiento va de donde se está hacia donde se quiere llegar, y se analizan los cursos de acción que podrían tomarse para eliminar o reducir inconvenientes.

También es importante acotar que no todas las decisiones son iguales hay decisiones programadas y emergentes, individuales y grupales, y la persona o personas que tomen las decisiones deben considerar el contexto de las mismas, identificar el problema, recopilar toda la información posible, identificar las alternativas o cursos de acción, realizar la evaluación de la mejor opción, darla a conocer, implementarla y luego evaluar los resultados que a futuro serán una guía a seguir (si la decisión fue la adecuada o si hay que tomar otra opción).

No existe ningún tipo de organización donde no se tomen decisiones, por tanto, es un punto álgido a tratar, normalmente los encargados de tomar decisiones son aquellos individuos con capacidad, los jefes, gerentes, directores, que tiene un nivel alto de conocimientos, habilidades y destrezas, y que tienen los valores, la misión y visión de la empresa claramente definidos; pero asimismo, hay que indicar que no solo es tomar las decisiones, sino que en ellos recae la responsabilidad de los resultados. Es imperante dejar claro, que no todas las personas están capacitadas para tomar decisiones, por este motivo se debe establecer cuidadosamente quien dentro de la organización tendrá este rol.

De igual forma, las decisiones son diversas, hay las estratégicas que afectan a las organizaciones a largo plazo, y su impacto es a nivel general en la misma; las tácticas inciden en una parte de la organización y su impacto suele ser en una sola dependencia y a mediano plazo; y las operativas que son las de corto plazo que como su nombre lo indica afectan las operaciones cotidianas de la organización.

Con el objeto de finalizar el tópico de la Dirección organizacional, se establece un tema que es de suma importancia porque va relacionado directamente con el Talento Humano, es la evaluación por competencias, este proceso tiene como finalidad analizar las habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades de los integrantes del equipo de trabajo con la misión de encontrar el individuo más idóneo según las tareas a realizar, asimismo:

Las organizaciones son capaces de identificar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que debe poseer su capital humano para diferenciarse de la competencia gracias a esta capacidad plenamente identificable. o lo que MacClelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente. (Matos, 2023, p. 25)

La evaluación por competencias, es un método utilizado por las organizaciones para identificar ciertas habilidades y conocimientos de los empleados y determinar, de esa forma, si son competentes para las tareas que deben realizar, esto permite que los que dirigen la organización tengan una idea clara del Talento con que cuenta, pudiendo programar las labores asignadas, así mismo planificar los programas y planes de capacitación que deben implementarse dentro de la misma.

Del mismo modo, este método beneficia a los empleados a través de la mejora de sus competencias profesionales o la reubicación en áreas más propicias, lo cual mejora el clima laboral; se enfoca en el largo plazo, y es la opción ideal si una organización pretende retener a sus talentos, si lo que busca es su continua capacitación o incluso un plan de carrera. Además, permite

detectar carencias, debilidades o riesgos potenciales, pudiendo canalizar la transición de un trabajador con habilidades puntuales a un puesto más adecuado, si es el caso, en conclusión, brinda a una empresa la posibilidad de mover las piezas del tablero estratégicamente para tener una mayor productividad.

En otro orden de ideas, se tiene un tópico de la Gestión Efectiva relacionado con el manejo de los recursos materiales y financieros, referido a optimización del uso de los recursos, la rendición de cuentas y la supervisión, se comenzará por la conceptualización del primero de ellos.

Cuando se habla del uso óptimo de los recursos, esto se refiere a todo lo económico y financiero “El recurso financiero es una cantidad de capital que sirve de apoyo indirecto al incremento de la producción y permite producir ganancias”. Villalobos (citado por Pérez y Badajoz, 2022, p.2028), en las organizaciones viene siendo el recurso que permite el funcionamiento, la producción y genera utilidad, para que el uso de los recursos sea óptimo o eficiente debe tomarse en cuenta la planificación de los mismos, la direccionalidad hacia las tareas que sean realmente importantes, asimismo vigilar que exista uso racional y transparente de los mismos, sacar el mayor provecho de ellos.

Cuando las organizaciones son del sector privado el manejo de los recursos es responsabilidad netamente de los Gerentes o propietarios, pero en el caso del sector público es diferente, pues en estas instituciones, se ejecutan los recursos económicos financieros de acuerdo a un presupuesto asignado, por tanto en este punto volvemos a la importancia de la planificación mencionada con anterioridad, adicionalmente se deben implementar controles para prevenir la falta de efectividad, desviación de recursos, falta de transparencia y corrupción, que dificulten el cumplimiento de objetivos y metas de forma eficiente. Un líder o gerente debe contar con la capacidad de manejar los recursos en pro de la eficiencia.

En el mismo orden de ideas, se tiene que hacer referencia a la rendición de cuentas “la capacidad de asegurar que los funcionarios públicos respondan por sus acciones” Hickok. (citado por Schindler, 2008, p. 13), esto en términos de las organizaciones públicas, se estila mucho el uso de esta terminología, la rendición se refiere a la acción de exponer la información detallada del uso y destino de los recursos económicos financieros, con la finalidad de prevenir el desvío de los mismos o en su defecto redireccionar el uso, para poder garantizar el cumplimiento de objetivos y metas; esto solo se garantiza con un control exhaustivo del cumplimiento de lo planificado.

De igual forma como último término se tiene la Supervisión que es definido como:

Un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Asumiéndose la supervisión como el proceso de verificación que conlleva a la introducción oportuna de las modificaciones pertinentes, lo que le posibilita al sistema poder reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias. (Pelayo, Joya, Velázquez y Lepe, 2019 p. 6).

Efectivamente la supervisión se tiene como el conjunto de actividades que desarrolla el Gerente o Directivo de un grupo de trabajadores, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. Pero para esto la supervisión debe hacerse habiendo establecido metas y objetivos claros, comunicándolos efectivamente a los miembros del equipo de trabajo, delegando responsabilidades y asignando funciones, pero sobre todo haciendo el monitoreo y el seguimiento de todo lo anterior, con esto se asegura la productividad y la calidad del trabajo realizado.

Cabe considerar por otra parte que, una vez revisado material referente al tema de la presente investigación y vistos los resultados que arrojaron las encuestas es obvio que no puede quedar solo en la investigación, por el contrario, corresponde hacer un aporte para corregir o solucionar el problema

objeto de estudio, e idear un plan de trabajo para conseguirlo. Es por ello que es requisito contextualizar lo siguiente:

Plan de acción: que está definido como un “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”. (Real Academia Española, 2023). En otras palabras, es una herramienta que se utiliza en la planificación de tareas para alcanzar un objetivo; en ese plan se determinan las tareas, se designa quien las debe hacer, lapsos de tiempo y los recursos con los que se cuenta para ejecutar ese plan, al programar el accionar, también se programa la evaluación continua, lo que permitirá en el transcurso de la ejecución las modificaciones necesarias para lograr el objetivo propuesto.

Con el objetivo de dar trascendencia a todo lo expuesto anteriormente, una vez realizado el análisis de resultados, previa comprobación de que existe un problema y con la mejor disposición de resolverlo en el IV Capítulo de la presente investigación se darán a conocer los resultados de las entrevistas de una forma gráfica, así como también la propuesta que permitirá dar solución al problema planteado.

Es imperativo acotar, que se hará entrega de dicha propuesta pero es decisión de la Directiva si la acepta, si están en disposición de asumir el reto de mejorar las habilidades gerenciales para proyectar a la institución y que figure en el Estado no solo como una de las más emblemáticas y antiguas, sino como la que se destaque por la calidad de servicio que presta lo que se reflejara en las relaciones internas y externas, en el clima organizacional y lo más importante, en la calidad educativa que se le brindará a los niños y adolescentes que son el semillero para un futuro de profesionales que llevaran las riendas de nuestra amada Venezuela.

## Bases legales

El marco legal se fundamenta en los instrumentos jurídicos que establecen las normas y procedimientos que rigen el sistema funcional en Venezuela. Tomando en cuenta el desarrollo piramidal de Kelsen, dentro del Ordenamiento Jurídico Venezolano, se tiene en primer lugar la norma suprema, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual por el principio de supremacía establecido en el artículo 7 de la Constitución, tienen el rango más alto del Sistema Jurídico de la Nación.

Por tal motivo, es la que recoge los principios que rigen el trabajo en Venezuela. En su artículo 2 especifica el derecho a la vida, libertad, justicia y el respeto a los derechos humanos. La defensa y el desarrollo del individuo a través del trabajo y la importancia que el estado venezolano le concede a la educación de los ciudadanos quedan claramente establecidos en su artículo 3.

La Carta Magna en su artículo 102 deja constancia de que la educación es un derecho humano, así como también es un deber social fundamental, gratuita, democrática, obligatoria y que el Estado garantizará las mejores condiciones para el desarrollo del individuo; a su vez el artículo 103 indica que todos los individuos tienen derecho a una educación integral y de calidad desde el maternal hasta el bachillerato y que la impartida por el Estado es gratuita. Mientras que el artículo 104 indica que las personas que impartan la educación deben ser individuos preparados académicamente y con solvencia moral; también indica que garantizará la preparación constante de quienes imparten educación.

Por su parte la Ley Orgánica de Educación en el artículo 3 considera como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos.

Así mismo, el artículo 8 establece la gratuidad en la educación que se imparta en las instituciones oficiales, incluso a nivel universitario, con sus excepciones. La misma Ley en su artículo 81 establece los requisitos a cumplir por los aspirantes a cargos directivos. También nos indica esta Ley en su artículo 97 los programas de actualización de conocimiento y perfeccionamiento profesional de los docentes dichos estudios se considerarán para su respectiva calificación de servicio.

Por su parte el Artículo 69 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación establece que el Director es la primera autoridad, supervisor de la institución y quien debe velar por cumplir y hacer cumplir normas y funciones.

De igual forma el Artículo 8, numeral 5 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente establece el derecho del docente a participar en cursos y estudios de perfeccionamiento a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación o de otras instituciones educativas.

Por último, en orden jerárquico los Artículos 7 y 8 del Reglamento Interno y Acuerdos de Convivencia Escolar y Comunitaria 2019 – 2020 del Liceo Bolivariano Libertador donde se establecen la visión y misión de la institución.

**Objetivo general:** Proponer el programa de formación enfocado en Liderazgo Transformacional para la Gestión Efectiva de la Directiva del Liceo Libertador.

Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el estilo de liderazgo que desempeña la directiva del Liceo Libertador.		Carisma	Influencia idealizada.	1,2
		Motivación Inspiradora.	Confianza.	8
			Comunicación clara.	10
Evaluar la gestión desarrollada por la directiva del Liceo Libertador	Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual.	Creatividad.	7
			Pensamiento crítico.	7
		Trato Individualizado	Escucha activa.	3
			Empatía. Capacitación.	4,5 6,8
Proponer el Liderazgo Transformacional para una gestión efectiva de la directiva del Liceo Libertador.	Gestión Efectiva	Planeación estratégica	Objetivos y metas.	2,9
		Dirección	Trabajo en equipo.	7
			Toma de decisiones. Evaluación de competencias.	10 11
		Manejo de los Recursos	Optimizar el uso de los recursos.	12
Rendición de cuentas. Supervisión.	12 13			
Elaborar un programa de formación en Liderazgo Transformacional para la Gestión Efectiva de la Directiva del Liceo Libertador.	Plan de acción.			

**Tabla N° 1 Operacionalización de las Variables.**

Fuente: Contreras (2024).

### III CAPITULO

#### MARCO METODOLOGICO

Este capítulo, referido al Marco Metodológico, responderá al ¿Cómo se realizará la investigación?, como se hará la recolección de los datos y su tabulación para obtener la información necesaria para dar la viabilidad al tema objeto de estudio, este concepto es definido como “Un proceso que, mediante el método científico, procura tener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” Tamayo y Tamayo (citado por Azuero, 2019, p.113). No es más sino la presentación de la metodología, el enfoque y tipo de investigación, indicar con qué población o muestra se trabajará, asimismo las técnicas y los instrumentos de recolección de información que se usaran, todo esto con la finalidad de dar respuesta al problema planteado.

#### www.bdigital.ula.ve

#### Enfoque de la Investigación

La presente investigación está enmarcada en un nivel cuantitativo, que se puede definir como

el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. Rodríguez (citado por Rivadeneira, 2017, p.125).

De hecho, para realizar estudios de tipo cuantitativo se utiliza la técnica de recolección de datos y el análisis de los resultados que esta recolección arroja, para poder contestar las preguntas de la investigación, esta consta en mediciones, conteos de datos que prueban comportamientos de las poblaciones en estudio; también aquí se usa la deducción, pues se utiliza una muestra de la

población objeto de estudio para de acuerdo a la información recolectada de esta, se pueda dar respuesta a las interrogantes planteadas.

### **Tipo de Investigación**

El presente estudio se apoyó en una investigación descriptiva la cual:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2012, p.24).

Por tanto, esta investigación implica observar y describir el comportamiento de un individuo sin influir sobre él, para recoger sus datos, se analizan los aspectos del día a día de las personas, los roles que cumplen, sus relaciones interpersonales, se interpreta el entorno en el que se desenvuelven. Se investiga sobre personas, lo que obliga al investigador a interpretar diversidad de opiniones y puntos de vista, así como también, a evitar que el investigado divague del aspecto que se estudia.

Finalmente, se considera la modalidad de Proyecto factible, por cuanto consistirá en elaborar una propuesta para darle solución al problema planteado. Al respecto, se define el proyecto factible como: “Un modelo operativo variable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” UPEL citado por (Flores, 2017, p. 62). Es decir, un conjunto de actividades que se deben desarrollar, las cuales están relacionadas a un contexto determinado, ellas se fundamentan en una toma de decisiones acertada; para su cumplimiento se requiere de una serie de recursos, con el objeto de modificar la situación que actualmente se presenta.

### **Diseño de la Investigación**

Cuando tocamos plan, que se organizan las estrategias básicas para lograr la información interpretable, con aquellos procedimientos y métodos usados para recolectar, coleccionar y analizar datos

Se llama diseño de investigación al plan y a la estructura de un estudio. Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio. El diseño de investigación señala la forma de conceptuar un problema de investigación y la manera de colocarlo dentro de una estructura que sea guía para la experimentación (en el caso de los diseños experimentales) y de recopilación y análisis de datos. Kerlinger, (citado por Morales, Hernández y Hernández, 2023, p. 137)

Lo anteriormente expuesto indica que es a través de ese plan, que se organizan las estrategias básicas para lograr la información interpretable, con aquellos procedimientos y métodos usados para recolectar, coleccionar y analizar datos que desentrañaran las variables de la investigación, el investigador usa todo esto de forma lógica para manejar eficientemente el problema, constituirá la guía para poder responder al planteamiento del problema que motivó la investigación.

Por consiguiente, se establece que la presente investigación tiene una orientación de diseño de campo, porque se hace contacto directo con la población, pues se está tomando directamente de la realidad, partiendo de datos originales con el fin de dar respuesta a los objetivos que se plantean en el estudio, los sujetos de estudio se encuentran en sus condiciones normales de trabajo, este diseño esta descrito como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de la investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2012, p.18)

En este orden de ideas se comprende la importancia que tiene la fuente de los datos para este tipo de investigación, los datos originales o primarios por su origen ya le confieren relevancia, pero también admite el uso de datos secundarios que se obtienen de fuentes bibliográficas, datos censales o

muestrales que no son recogidos por el investigador pero que provienen de registros originales. Este tipo de investigación consiste en recolectar los datos fuera del laboratorio, en ambientes no controlados, es decir, en ambientes reales.

Continuando con la idea anterior, se tiene que la investigación se apoya en el tipo documental, definida como:

el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios y conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general, en el pensamiento del autor. (UPEL, 2012, p. 20).

Vista la definición el trabajo de investigación es de tipo documental, pues se apoya en los aportes realizados por diversos autores que conceptualizan las teorías que sustentan las variables de la investigación, además de tener el aporte de la investigadora, en cuanto a los aspectos que son de relevancia para el objeto de la investigación.

### **Población y Muestra de la investigación**

En todo proyecto de investigación existe un objeto de estudio, este objeto de investigación se denomina población “Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.” (López, 2004, p. 1). En este estudio la población está constituida por el personal directivo, coordinadores, supervisores, personal administrativo y personal de apoyo que labora en Liceo Libertador, con un universo de 123 individuos.

En el caso de la presente investigación, la población, se estratifico de acuerdo a los requerimientos de la investigación, pues el tema objeto de estudio va dirigido expresamente a la Directiva de la Institución, y aunque todo el personal mencionado es representado por la directiva, no todos reciben órdenes directas de esta, por lo tanto, se consideró solo aquellos que por las características inherente a su cargo están en contacto continuo y reciben órdenes directas de la directiva.

De la población señalada se trabaja con una muestra intencional que “es un tipo de muestreo no probabilístico que se caracteriza por el uso de juicios y por un esfuerzo deliberado por obtener muestras representativas, incluyendo áreas o grupos supuestamente típicos de la muestra” de acuerdo con Ortiz (citado por Balza, 2018, p. 66).

En esta investigación dentro de la Institución que se definió como objeto de este trabajo, se tomara como muestra 14 individuos por ser los que cumplen con las características de subordinados inmediatos de la Directiva.

### Distribución de la Población o muestra

Tipo de Personal	Cantidad
Jefe Departamento de Evaluación.	1
Orientadora Bienestar Estudiantil.	1
Coordinadores de Año	5
Personal Administrativo (secretarial)	3
Jefe de Mantenimiento	2
Supervisores del Personal de Apoyo	2
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Tabla 2:** Distribución de la Población.  
**Fuente:** Contreras (2024).

### Descripción de la Metodología

En la presente investigación, por ser un proyecto factible, se siguieron las fases del proyecto como la investigación, elaboración y desarrollo de la propuesta del Programa de Formación Enfocado en Liderazgo Transformacional para la Gestión Efectiva en la Directiva del Liceo Libertador, para dar un aporte y una solución al problema planteado, “las técnicas comprenderán las etapas de diagnóstico, planteamiento del problema y fundamentación teórica de la propuesta, procedimientos metodológicos, actividades y recursos necesarios para su ejecución” de acuerdo a Veliz (citado por Balza, 2018, p. 67). En el capítulo VI, se presentará una propuesta sobre los elementos que debe contener a juicio de la investigadora el programa de

formación para que la Directiva del Liceo Libertador pueda realizar una Gestión Efectiva basada en el Liderazgo Transformacional.

### **Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos**

Toda investigación exige una demostración del ¿por qué? de su desarrollo, para ello, la investigadora se hace de las técnicas y de los instrumentos que le permitan dilucidar el fenómeno o problema planteado, pero esta aclaratoria no solo es para ella, sino para todos los individuos involucrados en el estudio y que se beneficiaran con los resultados, así como también para aquellos a quienes el trabajo sirva de base documental para otras investigaciones. Todo trabajo de investigación tiene asidero en técnicas que le permitan recolectar y analizar datos, ya que estos últimos son los componentes principales de cualquier estudio.

Por tanto, “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (Arias, 2012, p.111), de acuerdo a lo expuesto, las técnicas van a permitir de manera ordenada, progresiva y exhaustiva el análisis de los datos obtenidos durante todo el proceso; dentro de las técnicas para una investigación están la observación directa, la encuesta oral o escrita, la entrevista, los análisis documentales y de contenido, entre otros. Son todos aquellos procedimientos que nos permiten obtener de los datos relacionados al fenómeno o problema investigado, toda la información que dará respuesta a las interrogantes planteadas inicialmente.

En ese mismo orden de ideas se debe puntualizar, a través de qué instrumentos de recolección de datos se obtendrá la información necesaria, como su nombre lo indica, “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. (Arias, (ob. Cit.), p.111), es decir, son las herramientas con que cuenta el investigador para buscar, recolectar y obtener la información de la población o de una muestra de esta, para responder las interrogantes relacionadas al tema investigado, dichos instrumentos serían las fichas, formatos de cuestionarios, guías de entrevistas, listas de cotejo, escalas de actitudes u opinión, grabador, cámaras, entre otros.

La investigadora debe considerar al momento de decidir sobre el instrumento a utilizar que esté acorde con los objetivos, los procesos de análisis y con las personas involucradas.

Para el desarrollo de la presente investigación, la técnica a utilizar es la encuesta escrita.

Una encuesta es un estudio realizado a una muestra de personas representativa de una población más amplia, el cual emplea procedimientos estandarizados para la formulación de preguntas, con el objetivo de obtener datos cuantitativos relacionados con un tema en particular. (Rodríguez, 2019, p.2).

La encuesta termina siendo una gran aliada en la recolección de datos por su versatilidad, ya que existen varios tipos de encuestas que le permiten al investigador utilizar el que más se adecue a sus necesidades, beneficia la obtención de datos ya que se corresponde con la observación directa de los hechos, la apreciación que tengan del fenómeno los entrevistados, su sistema de muestreo permite obtener resultados en una parte representativa de la comunidad, haciendo el proceso eficaz y rápido.

Cabe destacar, que para el trabajo objeto de estudio, el instrumento utilizado es el cuestionario, ya que es un instrumento que se puede adecuar a las necesidades de la investigadora, se conceptualiza de la siguiente manera

Es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores. (Baldini, 2018, p.60)

Por lo antes señalado, el interrogatorio debe ser creado cumpliendo con los parámetros que origina la investigación, de tal manera que facilite a quien responde el cuestionario la comprensión del tema tratado, brindándole oportunidad de respuesta, y permitiendo al investigador recoger la información necesaria, clara y completa, que una vez procesada cumpla con la principal función que es la de responder las interrogantes que dieron origen a la investigación.

Según lo expuesto anteriormente se estructuró un cuestionario, que consta de 13 ítems, donde se toma en cuenta la correlación entre las variables y las preguntas, para realmente medir las variables, es decir, tiene alternativas de respuestas algunas dicotómicas y otras con alternativas de respuesta de acuerdo a la Escala de Likert que “puede ser visto como un grupo de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante los cuales se solicita las reacciones de los sujetos a los que les aplica la escala”. Barrantes (citado por Salas, 2020, p. 2). En la presente investigación se utiliza la escala de Likert, cuyas categorías serán Siempre, Casi Siempre, Ocasionalmente, Nunca y Casi Nunca, (**Anexo A**).

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Para poder obtener validez y confiabilidad del instrumento, se recurrió al juicio de tres (03) expertos que se encargaron de verificar la correlación entre las variables en estudio con los objetivos; a su vez ajustar los ítems del mismo a los requerimientos metodológicos, teóricos y prácticos que se hubieron de necesitar; el grupo de expertos está constituido de la siguiente manera:

**Experto A:** CAMACHO CARLOS. Doctor en Educación, Doctor en Gerencia y Abogado. (**Anexo B**)

**Experto B:** POSADAS MAGALY. Especialista en RRHH y Gestión Empresarial, Contador. (**Anexo C**)

**Experto C:** MORA, MARIA BOLIVIA. Especialista en Sociedades Mercantiles, Abogada y Politóloga. (**Anexo D**).

Posteriormente, se procedió a constatar la validez de contenido que “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir” (Corral, 2009, p.230) y para ello es necesario realizarlo a través del Coeficiente de Proporcionalidad de Rangos (CPR) el cual es definido como el que:

consiste en la revisión por parte de los expertos para que la prueba o test apruebe ciertos requisitos y se tenga mayor seguridad de que el test aplicado en investigación sea el adecuado, y que contenga los temas que se requieren ver durante la revisión de un tema de estudio. (Sánchez, 2021, pag.1)

Son estos expertos quienes garantizan que el instrumento es el idóneo para lograr obtener la información necesaria y así dar respuesta a las interrogantes que dieron origen a la presente investigación, en el caso que nos ocupa se obtuvo un resultado de **0, 9952. (Anexo E)** siendo el instrumento altamente valido.

En el mismo orden de ideas, se procedió a verificar la confiabilidad, que es aquello que "...designa la exactitud con que unos conjuntos de puntajes de pruebas miden lo que tendrían que medir" Ebel (citado por Corral, 200, p. 238). El propósito de esta prueba fue revisar el instrumento de investigación antes de ser aplicado definitivamente, esta revisión permite verificar si el mismo cumplía con los requisitos preestablecidos.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan fórmulas que producen coeficientes, en este caso se utilizó el Coeficiente de Alfa de Cron Bach:

que requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. Hernández (citado por Tuapanda, Duque, Mena, 2017, p.39).

El cual se calculó vaciando la información de los instrumentos, para luego aplicar las formulas en una hoja de Excel obteniendo el análisis estadístico de los datos, cuyo valor resultante fue de **0,9010 (Anexo F)**, esto indica que por ser cercano a 1 el instrumento se considera altamente confiable por lo que se procedió a aplicar en la muestra objeto de la investigación.

## **Técnica de Análisis de Datos**

Después de aplicado los instrumentos a los individuos integrantes de la muestra, se procedió a la revisión de la información. El análisis de datos cuantitativos,

Este tipo de operación se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procedimiento sufrido, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a los cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles formas definitivas. Sabino (citado por Flores, 2017, p. 69).

El análisis e información recolectada serán codificados y tabulados, para proceder después al análisis e interpretación mediante técnicas cuantitativas que tiene que ver con los valores numéricos; los mismos serán procesados mediante la aplicación de cuadro de frecuencia (fs.) y porcentaje (%), representados en gráficos para que visualmente se detecten patrones, relaciones de importancia o marcadas tendencias de los datos recolectados.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Sistema de Variables**

El sistema de variable hace referencia “a todo el conjunto de estados o valores que puede tomar una variable en una investigación, y que ha sido definido por el investigador”. Gómez (citado por Flores, ob.cit, p. 69), en otras palabras, hace referencia a todo aquello que se va a medir, controlar y analizar en una investigación o estudio.

En el presente trabajo de Investigación, se definieron con claridad sus variables siendo estas Liderazgo Transformacional y Gestión Efectiva; es imperante aclarar que las variables “son la distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada, que varían en cuanto a su magnitud y se clasifican en independientes y dependientes” Hurtado y Toro (citados por Flores, ob.cit, p. 69). En otras palabras, son aquellos cambios o fenómenos que modifican el comportamiento de cosas o individuos y que ocasionan un problema al cual el investigador busca solución.

Para el caso de la investigación, se construyó la Tabla de Operacionalización que se define como “el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo con que se mide dicho concepto” Gómez (citado por Flores, ob.cit, p. 70), esto no es más, que llevar del plano teórico aspectos que puedan medirse. La operacionalización de variables constituye el resumen teórico de la presente investigación y está ubicada al final del II Capítulo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el referido capítulo, se presentarán los resultados de la información recopilada mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, en este caso fue un cuestionario que constaba de 13 interrogantes que nos indicarían la opinión de los trabajadores que tienen relación directa con la directiva del Liceo Libertador.

El expresado criterio no quiere decir que no existe relación con el personal que no se involucró o que no se tomaron en cuenta por no estar en relación directa con la población objeto de estudio, solo muestra la intencionalidad de la investigadora de recibir la información de aquellos trabajadores que por su nivel de responsabilidad y asignaciones tratan a diario de forma presencial o virtual con la directiva y que sirven de enlace con las personas que están bajo su mando, dando a conocer los tópicos relevantes para el presente estudio; se procedió a tabular los resultados en tablas de frecuencia y reflejarlos en gráficos para su apreciación, además de realizar un análisis entre las respuestas obtenidas y su vinculación con el trabajo de investigación.

Es imperante, este análisis porque los datos conseguidos servirán de aporte para dar respuesta a las interrogantes que se plantearon en el primer capítulo.

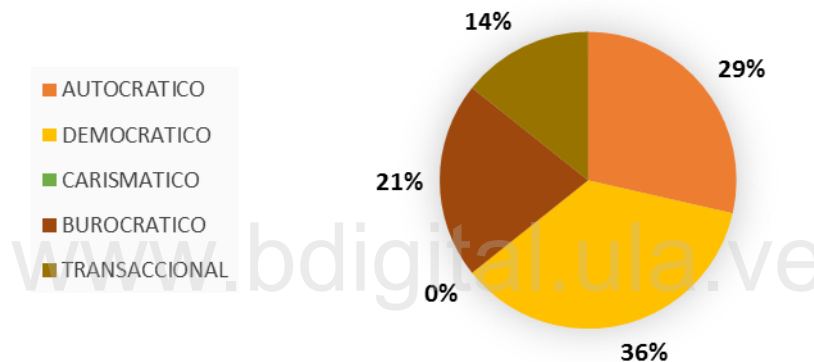
A continuación, se plasmarán los resultados:

## 1. ¿Cuál considera que es el tipo de Liderazgo que ejerce la Directiva?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUTOCRATICO	4	29%
DEMOCRATICO	5	36%
CARISMATICO	0	0%
BUROCRATICO	3	21%
TRANSACCIONAL	2	14%

**Tabla N° 3.** Tipo de Liderazgo de la Directiva.  
**Fuente:** Contreras (2024)

### 1. ¿Cuál considera que es el tipo de Liderazgo que ejerce la Directiva?



**Figura 1.** Resultado ítems 1.  
**Fuente:** Contreras (2024).

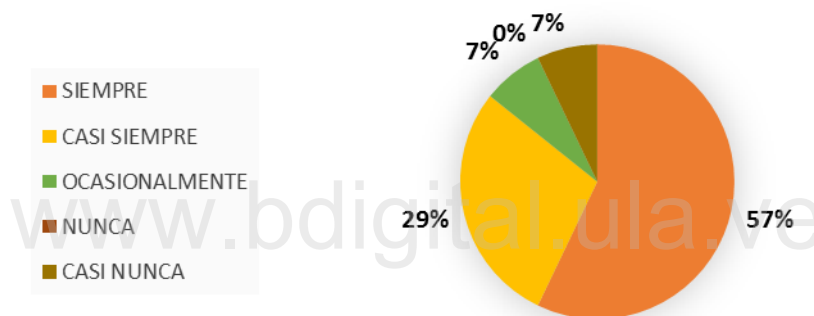
En relación al tipo de Liderazgo ejercido por la Directiva, el 36% de los encuestados indica que es democrático; el 29% opina que es autocrático; el 21% señala que es burocrático; el 14% considera que es un liderazgo transaccional; como se puede apreciar existe ambigüedad en la opinión emitida por el personal, pues perciben el liderazgo de distintas formas; es ocasionado principalmente porque no se ejerce el liderazgo de una forma equilibrada para todos los integrantes del equipo de trabajo, sino que para unos se es líder de una forma y para otros de otra; asimismo se evidencia que el líder debe tener la habilidad de orientar al equipo de trabajo en una dirección determinada, inspirando con motivación para el cumplimiento de las metas.

**2. ¿Considera que el tipo de Liderazgo influye en el cumplimiento de objetivos y metas?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	57%
CASI SIEMPRE	4	29%
OCASIONALMENTE	1	7%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	1	7%

**Tabla N° 4.** Cumplimiento de Objetivos y Metas  
**Fuente:** Contreras (2024)

**2. ¿Considera que el tipo de Liderazgo influye en el cumplimiento de objetivos y metas?**



**Figura N° 2** Resultado ítems 2.  
**Fuente:** Contreras (2024).

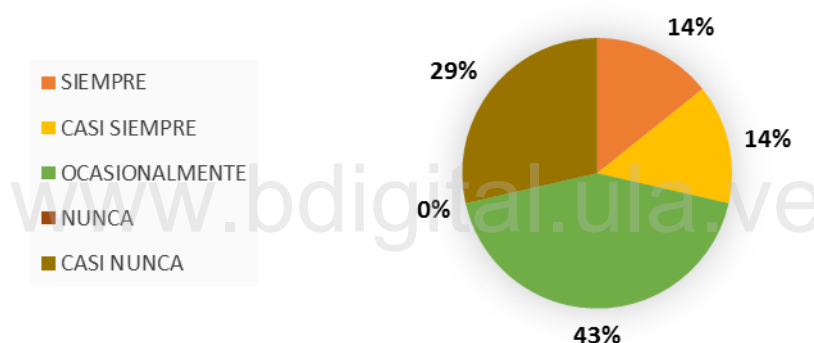
En relación con la tabla N° 4 y figura N° 2, el Liderazgo influye en el cumplimiento de objetivos y metas; el 57% de los encuestados opinan que siempre influye, el 29% opina que casi siempre, el 7% cree que ocasionalmente, y el 7% considera que casi nunca influye en el cumplimiento de objetivos y metas; esto pone en evidencia la poca importancia que se le está dando al Liderazgo, puesto que este representa la guía a seguir por los trabajadores para el logro de objetivos y metas, ya que el líder debe definir objetivos, establecer las estrategias, desarrollando los planes para saber hacia dónde y cómo llegar a cumplirlos, un buen líder optimiza el uso de los recursos y hace eficiente el logro.

**3. ¿Siente que la Directiva practica la escucha activa (escuchar para comprender) al interactuar con el equipo de trabajo del Liceo Libertador?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	14%
CASI SIEMPRE	2	14%
OCASIONALMENTE	6	43%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	4	29%

**Tabla N° 5** Escucha Activa  
**Fuente:** Contreras (2024)

**3. ¿Siente que la Directiva practica la escucha activa (escuchar para comprender) al interactuar con el equipo de trabajo del Liceo Libertador?**



**Figura N° 3.** Resultado ítems 3.  
**Fuente:** Contreras (2024).

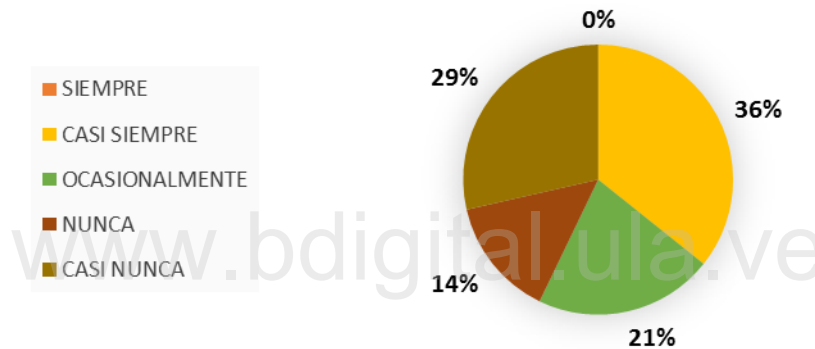
El cuestionamiento sobre si la Directiva practica la escucha activa con el equipo de trabajo, el 43% afirma que ocasionalmente escucha activamente; 29% opina que casi nunca los escuchan activamente; el 14% considera que casi siempre y 14% que siempre; al respecto los resultados nos indican que se están desaprovechando una herramienta comunicativa superior la cual está ligada a la empatía, cuando esta habilidad se desarrolla de forma eficiente, causa que exista un *feedback* positivo y constructivo entre la directiva y el equipo de trabajo, la información llega de forma clara y el equipo siente que está siendo tomado en cuenta, además de disminuir las molestias y promoviendo actitudes grupales saludables.

**4. ¿Cree usted que la Directiva ofrece un trato individualizado y personalizado a los miembros del equipo en sus distintos roles?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	5	36%
OCASIONALMENTE	3	21%
NUNCA	2	14%
CASI NUNCA	4	29%

**Tabla N° 6.** Trato Individualizado.  
**Fuente:** Contreras (2024)

**4. ¿Cree usted que la Directiva ofrece un trato individualizado y personalizado a los miembros del equipo en sus distintos roles?**



**Figura N°4.** Resultado ítems 4.  
**Fuente:** Contreras (2024).

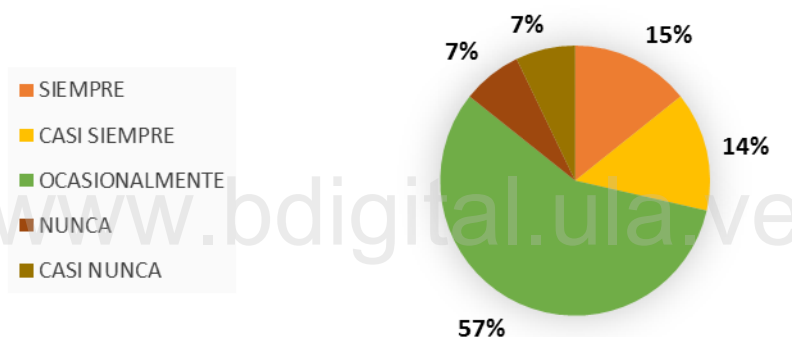
En relación a si la directiva ofrece un trato individualizado a los miembros del equipo, el 36% opina que casi siempre es tratado individualmente; el 29% afirma que casi nunca, el 21% indica que ocasionalmente, el 14% que nunca recibieron tal trato; esta herramienta es muy importante porque al gestionar de forma individual el trato con los trabajadores, se puede tener una percepción más exacta del desempeño de las labores de los mismos, saber las competencias que estos poseen, y como impulsarlas para el beneficio organizacional. Así mismo se puede apreciar un panorama de las necesidades individuales y grupales que puedan tenerse en el equipo de trabajo y poder aplicar las estrategias necesarias para solventarlas. Este trato individualizado crea empatía y confianza entre la directiva y el equipo de trabajo.

**5. ¿Considera que los Directivos muestran empatía hacia las situaciones personales planteadas por los funcionarios (empleados)?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	15%
CASI SIEMPRE	2	14%
OCASIONALMENTE	8	57%
NUNCA	1	10%
CASI NUNCA	1	10%

**Tabla N° 7** Empatía.  
Fuente: Contreras (2024)

**5. ¿Considera que los Directivos muestran empatía hacia las situaciones personales planteadas por los funcionarios (empleados)?**



**Figura N° 5.** Resultado ítems 5.  
Fuente: Contreras (2024).

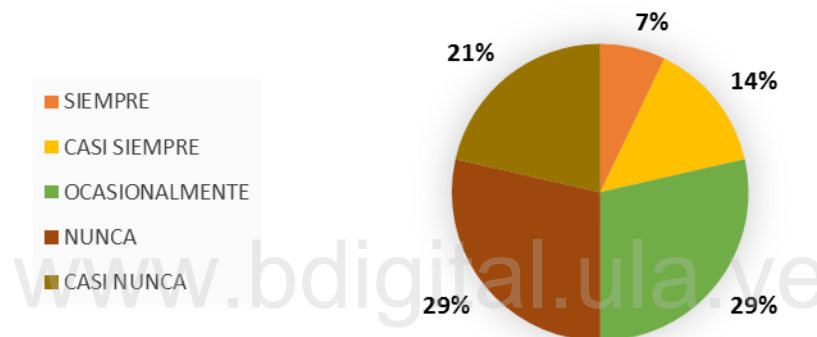
En relación a la empatía por parte de la directiva hacia las situaciones personales de los trabajadores, el 57% opina que ocasionalmente sienten la empatía; el 14% afirma que casi siempre, el 15% que siempre, el 7% que casi nunca y el 7% indica que nunca, aquí existe bastante disparidad en cuanto a la percepción de la posible empatía que este mostrando la Directiva para con los problemas personales que puedan presentar los trabajadores; la empatía en el liderazgo es un instrumento excepcional, porque comprender las emociones y sentimientos de los demás crea un vínculo especial; y la retroalimentación siempre es positiva, si un trabajador siente que es comprendido siempre tiene la mejor de las disposiciones para ayudar en cualquier ámbito, crea una oportunidad de colaboración organizacional.

**6. ¿Piensa que al Directivo le interesan los proyectos profesionales de los trabajadores?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	7%
CASI SIEMPRE	2	14%
OCASIONALMENTE	4	29%
NUNCA	4	29%
CASI NUNCA	3	21%

**Tabla N° 8.** Interés en los proyectos profesionales.  
**Fuente:** Contreras (2024)

**6. ¿Piensa que al Directivo le interesan los proyectos profesionales de los trabajadores?**



**Figura N° 6** Resultado ítems 6.  
**Fuente:** Contreras (2024).

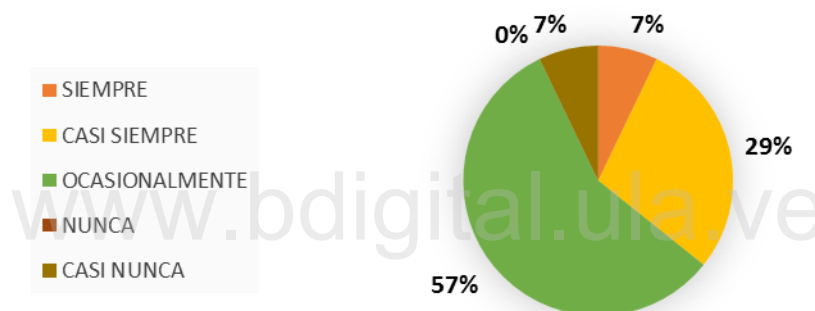
Con respecto al interés que muestra la directiva por los proyectos profesionales de los trabajadores, el 29% opina que ocasionalmente se toman en cuenta, el 29% indica que nunca, el 21% afirma que casi nunca, el 14% que casi siempre y el 7% que siempre toman en cuenta los proyectos profesionales, este ítem evidencia, que, un punto importante para los trabajadores son sus proyectos profesionales pues desarrollan su intelecto además de ser un reflejo de superación personal, pueden contribuir de forma muy positiva a la institución, pues un trabajador capacitado aporta un plus en el cumplimiento de sus labores, por tanto hay que enfocarse en que todos los trabajadores en general tengan la posibilidad de capacitarse y enfocarse en el mejoramiento profesional.

**7. ¿El Gerente/Directivo promueve el trabajo en equipo, fomentando la creatividad y el pensamiento crítico dentro y fuera de la institución?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	7%
CASI SIEMPRE	4	29%
OCASIONALMENTE	8	57%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	1	7%

**Tabla N° 9** Trabajo en Equipo  
**Fuente:** Contreras (2024)

**7. ¿El Gerente/Directivo promueve el trabajo en equipo, fomentando la creatividad y el pensamiento crítico dentro y fuera de la institución?**



**Figura N° 7** Resultado ítems 7.  
**Fuente:** Contreras (2024).

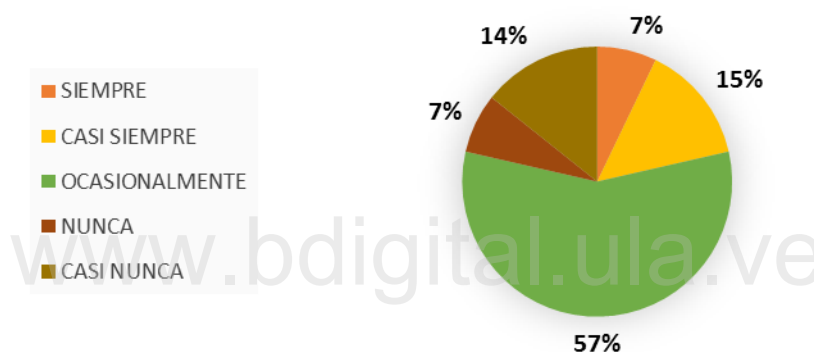
En relación a la promoción del trabajo en equipo, la creatividad y el pensamiento crítico en los trabajadores, el 57% opina que ocasionalmente sienten esa promoción, el 29% afirma que casi siempre, el 7% que siempre y el 7% que casi nunca; estos resultados nos dan constancia que la percepción general es que no se le está dando la importancia necesaria a estos aspectos, un liderazgo efectivo debe perseguir el desarrollo de la creatividad y la innovación desde el punto de vista individual y grupal; porque esto fortalece las competencias de los trabajadores, minimiza las debilidades, favoreciendo la solución óptima de los problemas, fomentando sentimientos de pertenencia con la institución.

**8. ¿Siente que es apreciado por su Directivo, le tiene confianza y se preocupa por su capacitación y mejoramiento profesional?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	7%
CASI SIEMPRE	2	15%
OCASIONALMENTE	8	57%
NUNCA	1	7%
CASI NUNCA	2	14%

**Tabla N° 10.** Aprecio y Capacitación.  
Fuente: Contreras (2024)

**8. ¿Siente que es apreciado por su Directivo, le tiene confianza y se preocupa por su capacitación y mejoramiento profesional?**



**Figura N°8.** Resultado ítems 8.  
Fuente: Contreras (2024).

Respecto a la capacitación y mejoramiento profesional, el 57 % opina que ocasionalmente existe preocupación por la capacitación del personal; el 15% indica que casi siempre, el 14% que casi nunca; 7% considera que siempre y el 7% que nunca, estos resultados evidencian que a pesar que existen capacitaciones y adiestramiento para el mejoramiento profesional no está llegando a todos los trabajadores, por tanto la directiva debe desarrollar estrategias para la realización de los programas de capacitación de acuerdo a las debilidades que posean los trabajadores, asimismo tomando en cuenta las necesidades propias de la institución porque los beneficios de estas capacitaciones deben ir en ambos sentidos.

## 9. ¿Los Directivos realizan una planeación estratégica para el cumplimiento de objetivos?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	13	93%

Tabla N° 11. Planeación Estratégica.  
Fuente: Contreras (2024)



Figura N° 9. Resultado ítems 9.  
Fuente: Contreras (2024).

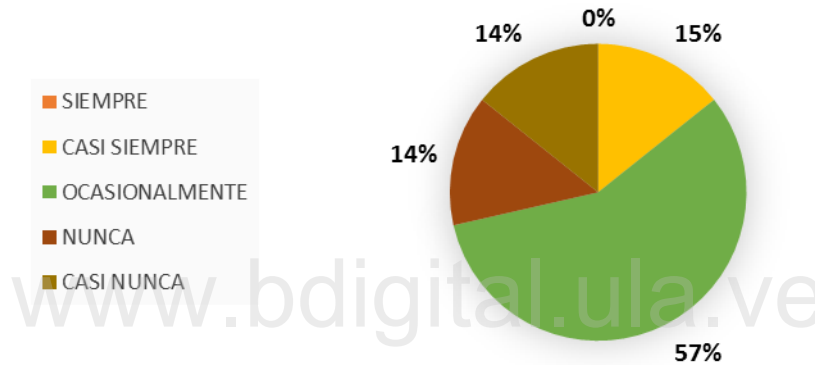
En relación a la Planeación Estratégica el 93 % opinan los encuestados que no se realiza una planeación estratégica y el 7 % considera que sí; estos resultados evidencian que un punto álgido en las herramientas administrativas que deben aplicar los directivos está siendo desperdiciada, ya que la planeación viene siendo el punto de partida de todos los procesos que llevan a cabo dentro de la institución, la directiva debe definir metas, estrategias para conseguirlas, pues los planes son el medio de cumplimiento, el éxito institucional, la adaptabilidad a los cambios y la competitividad dependen de dicha planeación. Debe la directiva no solo planear sino planificar de forma estratégica tomando en cuenta el uso óptimo de los recursos para la consecución de las metas eficientemente, además de no solo planificar sino de hacer del conocimiento de todos los miembros del equipo de estos planes para que todos dirijan sus esfuerzos en un mismo sentido.

**10. ¿La Directiva toma decisiones oportunas y las comunica con claridad al resto del personal?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	2	15%
OCASIONALMENTE	8	57%
NUNCA	2	14%
CASI NUNCA	2	14%

**Tabla N° 12.** Toma de Decisiones.  
**Fuente:** Contreras (2024)

**10. ¿La Directiva toma decisiones oportunas y las comunica con claridad al resto del personal?**



**Figura N°10.** Resultado ítems 10.  
**Fuente:** Contreras (2024).

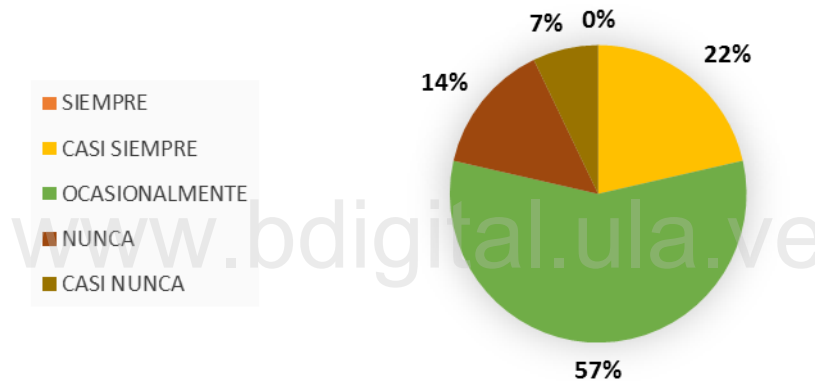
Con respecto a la toma de decisiones y si son informadas a todos los encuestados, el 57% opina que ocasionalmente está al tanto de las decisiones que se toman, el 15% indica que casi siempre, el 14% casi nunca y el 14% que nunca; esto implica que, aunque se estén tomando las decisiones correctas para resolver alguna situación, si los involucrados en el cumplimiento de estas decisiones no están informados, no se cumplirá de forma eficiente la labor requerida; es muy importante la difusión de la información de la ruta a seguir, los recursos a utilizar y analizar diferentes cursos de acción que puedan tomarse para optimizar los resultados, así mismo es muy importante el entender que el éxito de las decisiones dependerá del contexto en que se desarrollen.

**11. ¿Siente que las capacidades individuales de los trabajadores son consideradas por la Directiva?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	22%
OCASIONALMENTE	8	57%
NUNCA	2	14%
CASI NUNCA	1	7%

**Tabla N° 13.** Capacidades Individuales  
**Fuente:** Contreras (2024)

**11. ¿Siente que las capacidades individuales de los trabajadores son consideradas por la Directiva?**



**Figura N° 11.** Resultado ítems 11.  
**Fuente:** Contreras (2024).

En relación con la directiva se toma en consideración las capacidades individuales de los trabajadores, el 57 % opina que ocasionalmente son tomadas en cuenta; el 22% indica que casi siempre; 14% que nunca y 7% que casi nunca; esto coloca en evidencia que el proceso de identificación de cualidades, habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores, no se está llevando a cabo, lo cual minimiza la posibilidad de que la institución aproveche y potencie dichas competencias permitiendo que su personal tenga un desempeño superior haciéndola una institución competitiva y exitosa.

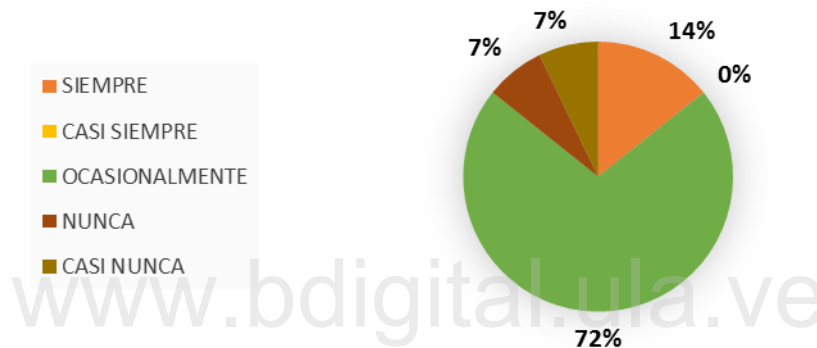
**12. ¿Cree usted que la Directiva realiza un trabajo eficiente en cuanto a la distribución, uso y rendición de los recursos asignados?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	14%
CASI SIEMPRE	0	0%
OCASIONALMENTE	10	72%
NUNCA	1	7%
CASI NUNCA	1	7%

**Tabla N° 14.** Uso de los Recursos.

**Fuente:** Contreras (2024)

**12. ¿Cree usted que la Directiva realiza un trabajo eficiente en cuanto a la distribución, uso y rendición de los recursos asignados?**



**Figura N° 12.** Resultado ítems 12.

**Fuente:** Contreras (2024).

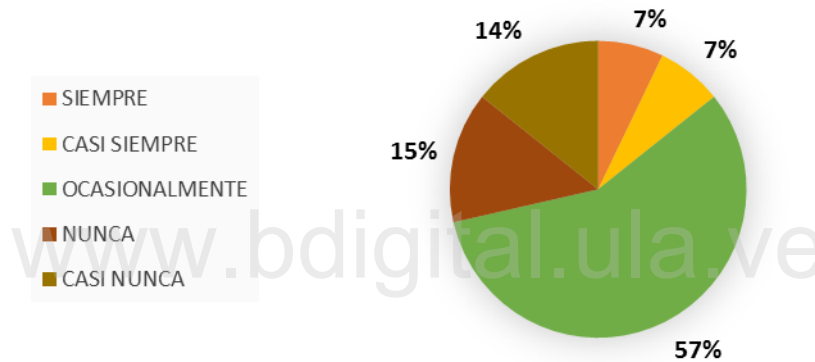
En relación al uso y distribución de los recursos, el 72 % opinan los encuestados que ocasionalmente se hace uso eficiente, el 14% indica siempre, el 7% que casi nunca y el 7% que nunca; estos resultados dejan constancia de la necesidad de implementar las herramientas gerenciales como planeación, gestión, dirección, control y evaluación necesarias para poder optimizar en un 100% la distribución, el uso y la rendición de los recursos asignados a la institución, de forma de darle un cumplimiento eficiente de los objetivos y metas, esto último viene totalmente de la mano de lo planteado en este ítem, además de tener una planificación estratégica que mantenga la ruta establecida para la consecución de las metas, teniendo en cuenta que esto aplica para los recursos financieros, materiales y el talento humano.

**13. ¿Considera usted que la Directiva ejerce una supervisión efectiva en el personal subordinado?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	7%
CASI SIEMPRE	1	7%
OCASIONALMENTE	8	57%
NUNCA	2	15%
CASI NUNCA	2	14%

**Tabla N° 15.** Supervisión  
**Fuente:** Contreras (2024)

**13. ¿Considera usted que la Directiva ejerce una supervisión efectiva en el personal subordinado?**



**Figura N° 13.** Resultado ítems 13.  
**Fuente:** Contreras (2024).

En relación con la Directiva se ejerce una supervisión efectiva, el 57 % opina que ocasionalmente están siendo supervisados, el 15% indica que nunca, el 14% que casi nunca, el 7% casi siempre y el 7% que siempre está siendo supervisado, esto coloca en evidencia que aunque se está realizando el control de las labores que desempeñan los trabajadores, no se está ejerciendo de forma equilibrada, pues algunos siempre son supervisados pero a otros trabajadores no está llegando ese control, este proceso mantiene un adecuado funcionamiento de toda la institución, además de lograr una máxima eficacia y satisfacción mutua, permitiendo corregir errores y desviaciones de forma temprana.

## **Análisis de resultados**

Los resultados antes descritos son la consecuencia del cuestionario aplicado al personal que recibe órdenes directas de la directiva y que comparten con la misma algún grado de responsabilidad en el cumplimiento y ejecución del quehacer diario de la institución, como lo son, los jefes de departamento, coordinadores de año, personal administrativo que labora en la dirección y subdirecciones y supervisores del personal de apoyo; a través de los métodos cuantitativos usados para el análisis de las respuestas del instrumento y considerando las de mayor relevancia, se pudo determinar que hay ciertas áreas que están siendo poco atendidas y además no se explotan o fomentan habilidades gerenciales que facilitarían mucho el desarrollo de la jornada laboral y el consiguiente logro de objetivos.

También se pudo apreciar en cuanto al talento humano, que existe la necesidad de conocer mejor a cada individuo para poder detectar las habilidades y destrezas que tienen y aprovecharlas para el beneficio colectivo, así como también convertir las debilidades presentes en fortalezas, lo cual mejoraría mucho la convivencia, no se puede olvidar bajo ninguna circunstancia que el talento humano es el recurso más importante con el que cuenta cualquier institución, y que es gracias a una sana y respetuosa relación jefe – subordinado que la organización podrá permanecer en el tiempo y en el mercado con un nivel alto de excelencia. sin importar el tamaño, a que se dedique, sea pública o privada o el número de personal que la integre.

## **Discusión de resultados**

El instrumento antes mencionado permite observar las debilidades por desconocimiento de algunos puntos, bien por mero desconocimiento o porque la directiva no es clara en su proceder lo que crea confusión en el personal, caso específico del tipo de liderazgo y de la influencia de este sobre el cumplimiento de objetivos y metas. También permitió observar que asuntos tan importantes como la escucha activa, la empatía, el interés por los proyectos

profesionales del personal, el trabajo en equipo, la confianza, el aprecio, la toma de decisiones y la ignorancia sobre las capacidades del trabajador se encuentran en un nivel que permite la recuperación y mejoramiento de los mismos, punto a favor, ya que si la directiva desea el crecimiento de la institución y de su gestión, participaran de forma activa en acciones de fortalecimiento de su liderazgo, así como también, retomaran en sus actividades diarias dos tareas de suma importancia y que según los resultados el personal considera que no se están ejecutando o que no se ejecutan correctamente como son la rendición de cuentas y la supervisión.

### **Propuesta del proyecto.**

El conjunto de evidencias recabadas durante el proceso de investigación, aunado al resultado obtenido en el cuestionario y a las propias vivencias del investigador, hacen necesario proponer actividades de formación enfocadas en el Liderazgo Transformacional para que la directiva que es el objeto de estudio, se prepare en los tópicos que conciernen a las características de este estilo de liderazgo, ya que según el material documental revisado es un liderazgo muy completo pero sobre todo es un liderazgo más humano y es esta su principal característica.

Al mismo tiempo, resalta su adaptabilidad al cambio y su mirada holística, factores supremamente importantes en estos tiempos tan cambiantes que involucran de forma inevitable a la educación, una directiva preparada hace que la convivencia escolar sea positiva, por ende, un buen clima laboral y talento humano en todos sus niveles inclinados a la consecución de los objetivos, y esto por supuesto en beneficio del estudiantado y de todos los que conforman la comunidad educativa, yendo más lejos, favoreciendo a los futuros profesionales.



Universidad De Los Andes  
Facultad De Ciencias Jurídicas, Políticas y Criminológicas  
Postgrado de Derecho Mercantil

## **PROPUESTA**

### **PROGRAMA DE FORMACION ENFOCADO EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA DIRECTIVA DEL LICEO LIBERTADOR**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autora: Ysaura del Carmen Contreras Arias**

Mérida, diciembre 2024

## Introducción

Siempre ha existido la tendencia de las organizaciones y empresas privadas por mantenerse en la cima de la productividad y de las ganancias, es el deber ser, para eso fueron creadas, se produce un servicio o artículo con la finalidad de colocarlo en el mercado y obtener ganancias, mejorar y ampliar el abanico de opciones, crecer; caso contrario, se van quedando rezagadas con la posibilidad de desaparecer; incluso cuando son creadas se piensa en esa posibilidad pero con la intención de evitarla, buscan por todos los medios la manera de corregir, cambiar y adaptarse para no sucumbir.

Para las instituciones públicas debería funcionar igual, prestar un servicio y aunque no se genera ganancia económica por ser dependientes del Estado, se debería procurar estar en la cúspide, pero en calidad, importantísimo si hablamos de las instituciones educativas.

Es por ello que la presente investigación persigue la Formación enfocada en el Liderazgo Transformacional para la Gestión Efectiva de la Directiva del Liceo Libertador, para que la institución pase de ser una institución centenaria en la ciudad a ser una institución educativa por excelencia, eso sucede si la directiva deja de ser personal con figura administrativa y se convierten en líderes transformacionales que logren junto a sus seguidores alcanzar todas las metas de forma armónica, donde se puedan mejorar los lapsos de tiempo establecidos, con los recursos disponibles y con la mayor disposición e intención de hacer cada día mejor las cosas.

Por lo tanto, es importante que la directiva actualice conocimientos en cuanto a las herramientas y habilidades gerenciales que les facilitarían mucho sus funciones y mejorarían las relaciones con sus subordinados para entre todos crear un clima laboral favorable para la sana convivencia y el logro de los objetivos.

## **Objetivo General**

Elaborar un programa de Formación en Liderazgo Transformacional para la Gestión Efectiva de la Directiva del Liceo Libertador ubicado en el Municipio Libertador del Estado Mérida, conducente a elevar la calidad del ejercicio directivo y la sana convivencia institucional.

## **Objetivos Específicos**

1. Desarrollar el Liderazgo Transformacional.
2. Actualizar conocimientos sobre tópicos que generen sinergia en la institución.
3. Reforzar las estrategias gerenciales para la optimización de la gestión directiva en un plan de acción.

## **Metas**

Establecer en primer lugar, el plan de acción conducente a mejorar aquellos tópicos que según resultados dados por la encuesta requieren de atención para lograr que la gestión directiva alcance la calidad que la institución reclama, y así poder ir a la velocidad que los cambios actuales exigen.

En segundo lugar, dar a conocer el plan de acción a la directiva, considerando que es una propuesta para el mejoramiento y la excelencia, la intención de este plan es dar herramientas para mejorar la función directiva y establecer el Liderazgo Transformacional como estilo de liderazgo, por ser este, el que reúne las características más resaltantes y positivas de otros estilos pero sobre todo porque humaniza la relación jefe – subordinados, además, con el ejemplo y la influencia la directiva estaría creando seguidores que se convertirán en nuevos líderes transformacionales; queda a criterio de la misma, si la aceptan y la aplican.

## **Reseña histórica del Liceo Libertador**

El 03 de Julio de 1917, el Gobierno del Presidente General Juan Vicente Gómez estableció el Liceo de Mérida, instituto que funcionó como dependencia de la Universidad de Los Andes hasta 1931, y estuvo en el local universitario hasta 1932. Durante un corto período se le llamó UNIDAD ESCOLAR LIBERTADOR y comprendía cursos completos de Educación Primaria, Secundaria y Normal. Se le confiere el nombre LICEO “LIBERTADOR”, en conmemoración de haber dado las autoridades y el pueblo de Mérida a Simón Bolívar el título de Libertador el 23 de mayo de 1813, al culminar la Campaña Admirable. Es por ello que el 23 de mayo se celebra el día del Liceo Libertador.

En el Reglamento Interno y Acuerdos de Convivencia Escolar y Comunitaria 2019-2020, en el CAPÍTULO V están plasmadas la Visión y Misión del Liceo Libertador (para ese entonces Liceo Bolivariano Libertador)

### **Visión.**

*ARTICULO 7.* Ser una institución educativa que ofrezca un modelo de educación de calidad, basada en el fortalecimiento de los valores, éticos, morales, culturales, a través de profesionales eficientes en el desarrollo académico, tecnológico, deportivo y socio-cultural que favorezcan la formación de individuos íntegros, críticos y creativos, respetando su individualidad y personalidad, capaces de adaptarse a los retos de transformación social con participación activa de la familia y la comunidad.

### **Misión.**

*ARTICULO 8.* Formar ciudadanos integrales con calidad humana y valores democráticos, preparados para trabajar en la transformación social, económica, cultural y política del país, mediante la formación de conciencia, la transformación del pensamiento, los ideales de la convivencia, la participación, la solidaridad y el que hacer justo y equitativo, bajo una asistencia de educación formal, utilizando estrategias pedagógicas y actividades deportivas,

culturales, científicas y sociales que les permitan desarrollarse en el entorno social.

## ORGANIGRAMA

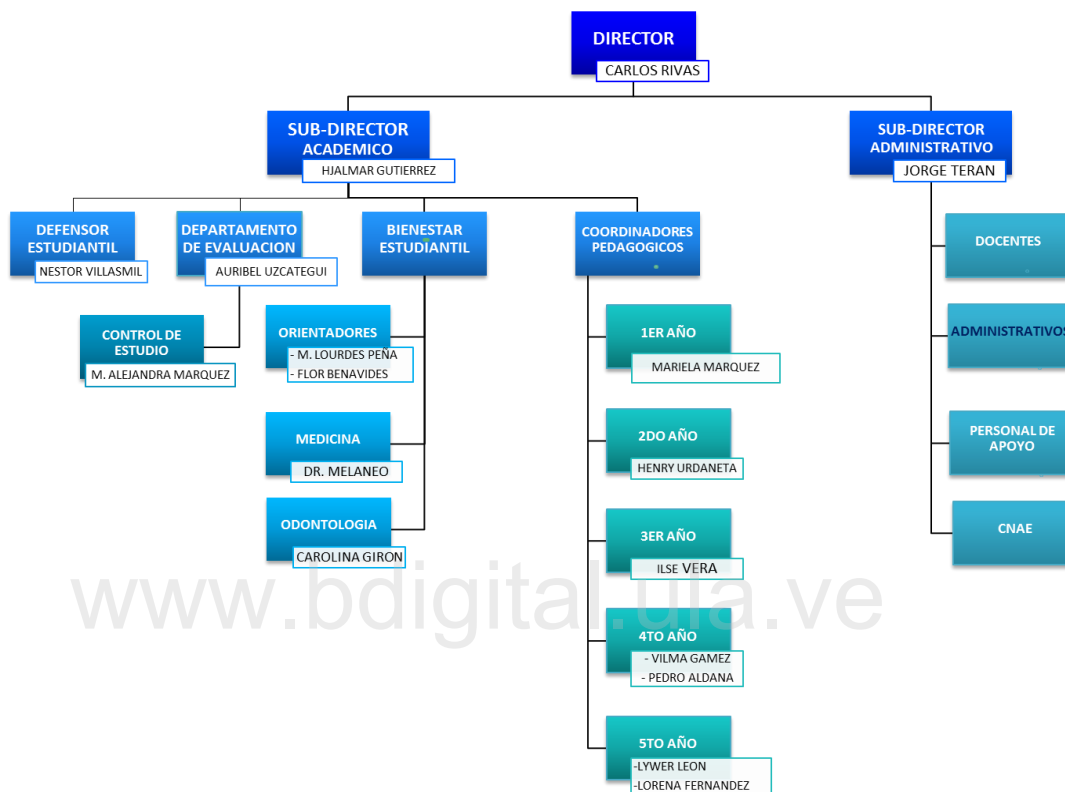


Figura N° 14. Organigrama

Fuente: Liceo Libertador.

## Plan de Acción

Como complemento a todo lo expuesto se desglosan propuestas que de ser concretadas dejarían muchos beneficios para todo el personal, al corregirse ciertas carencias y debilidades todos los que allí hacemos vida nos sentiríamos a gusto en el cumplimiento de nuestras funciones, especialmente la directiva ya que si internalizan la información optimizarían su función directiva y por ende las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos y la convivencia institucional.

En primer lugar, a través de **Webinar** (seminarios de interacción síncrona) se desarrollarán los siguientes temas:

1. Autoconocimiento:

- Capacidad de conocerse a uno mismo
- Reconocer cualidades y debilidades
- Como me percibo yo y como lo hacen los demás
- Reconocer sentimientos, pensamientos y acciones.

2. Motivación.

3. Deseos de Aprender.

4. Enseñar con el ejemplo.

5. Adaptabilidad.

6. Compromiso.

7. Confianza.

Tiempo de duración estimado 45 minutos cada tema.

Dirigido a: la directiva, jefes de departamento y coordinadores.

Opciones:

- a) Dividir el grupo en dos partes conformadas por parte de la directiva, jefes de departamento y parte de los coordinadores, esto con la finalidad de no desatender esas áreas durante la actividad.
- b) Todo el grupo ya que el tiempo estimado para la actividad sería de 45 minutos a 1 hora máximo.
- c) Un tema para cada encuentro que pudieran realizarse semanalmente para no afectar el desenvolvimiento de las actividades diarias.

Recursos: Presentador. Computadora de escritorio o portátil con cámara y micrófono. Papel de reciclaje. Lápices.

Inversión: Se solicitará apoyo institucional de personas capacitadas en los temas y de instituciones como la ULA, MPPE, otras Universidades e Institutos, personal de la institución con la preparación requerida sobre los temas, motivado a que el Liceo Libertador no cuenta con ingresos propios.

Como sugerencia se podría hacer el cierre de algunas sesiones con dinámicas alusivas al tema, como, por ejemplo:

Dinámica: Caminata de la confianza

Como su propio nombre dice, esta dinámica favorece la confianza entre los participantes.

Desarrollo:

- Los únicos materiales que vamos a necesitar son una venda y cualquier accesorio que pueda usarse como obstáculo menor.
- Para este juego, precisamos a un guía que será quien orientará a su compañero utilizando instrucciones verbales, este último no dispondrá de la capacidad de visión por la venda que llevará en los ojos.
- El juego implica que la persona que lleva la venda confíe en todo momento en las indicaciones de su interlocutor.
- Quien facilita este ejercicio deberá formar parejas, es importante que los y las participantes de cada dupla se conozcan lo menos posible.
- Fomentando la confianza, la comunicación, la escucha activa, seguimiento de instrucciones.

En segundo lugar, por medio de **Workshop** (taller virtual asíncrono), se desarrollarán los siguientes tópicos:

1. Escucha activa
2. Empatía
3. Comunicación.

Dirigido a: todo el personal de la institución.

El *Workshop* es una herramienta que permite pre grabar los temas, por eso es ideal en este caso ya que las 123 personas que conforman el personal recibirían la información según su disponibilidad de tiempo. También está el

recurso llamado *flipped classroom* (aulas invertidas) es una actividad que permite asignar el tema con anticipación, las personas investigan sobre el mismo y luego se reúnen para presentar lo investigado por medio de exposiciones, *feedback* o dinámicas. Cada taller debe incluir alguna actividad, que se desarrollará a modo de debate o dinámica donde se expongan los puntos de vista sobre los temas desarrollados. También se puede considerar la opción de talleres presenciales.

Tiempo de duración estimado 45 minutos por tema, 1 tema por semana y un encuentro de 1 hora para el debate de cierre de las actividades, donde se incluirá *feedback*, ronda de preguntas y dinámicas.

Recursos: Presentador. Computadora de escritorio o portátil. Papel de reciclaje. Lápiz para realizar las actividades asignadas que luego serán discutidas por grupos o en una reunión general.

Inversión: Se solicitará apoyo institucional de personas capacitadas en los temas y de instituciones como la ULA, MPPE, otras Universidades e Institutos, personal de la institución con la preparación requerida sobre los temas, motivado a que el Liceo Libertador no cuenta con ingresos propios.

Estos temas ameritan de dinámicas o actividades que permitan demostrar la comprensión de los mismos, sería una buena forma de sincerar opiniones y liberar tensiones.

Dinámicas:

Escucha Activa:

El Autobús:

Pide a los asistentes que escuchen con atención la historia que te dispones a contar, porque al finalizar tendrán que responder a una pregunta.

La historia es la siguiente:

Imagina que conduces un autobús. Inicialmente el autobús va vacío. En la primera parada suben cinco personas. En la siguiente parada tres personas se bajan del autobús y dos suben. [Por lo general, la gente comienza a hacer cálculos matemáticos de cuántos pasajeros hay en el autobús.] Más adelante, suben diez personas y bajan cuatro. Finalmente, en la última parada bajan otros cinco pasajeros.

La pregunta es: ¿Qué número de calzado utiliza el conductor del autobús?

Empatía:

*Role-playing:*

El *role-playing* o juego de roles es una actividad que permite a los participantes ponerse en el lugar de otra persona y experimentar sus emociones y perspectivas. Esta actividad puede ser especialmente útil en entornos educativos o laborales, donde se pueden simular situaciones conflictivas o desafiantes para fomentar la empatía y la comprensión de diferentes puntos de vista.

Comunicación:

Recupéralo.

Un miembro de un equipo de dos personas tiene los ojos vendados. El miembro con los ojos vendados debe recuperar elementos específicos del centro del círculo basándose en las instrucciones dadas por su pareja. El juego se complica a medida que otro equipo de dos personas se une a la contienda.

Eventualmente, el juego se vuelve imposible debido al número de equipos añadidos al juego.

Recupéralo desarrolla la concentración y fomenta el trabajo en equipo. La práctica del trabajo en equipo ayuda a los miembros a trabajar de manera eficaz para que en los entornos operativos puedan funcionar de manera más cohesionada. Es importante concentrarse en la persona con la que se está comunicando a pesar de cualquier distracción que pueda estar presente.

Este juego funciona mejor en grupos grandes para aumentar la dificultad en el juego. Cuanto más caos al final, ¡mejor!

En tercer lugar, **Coaching sobre Gerencia Efectiva** para que el líder ejerza su gestión con una visión clara de objetivos y sobre herramientas gerenciales para hacer más eficaz la labor. Se deben tratar puntos de mucha importancia como el trabajo en equipo, planeación estratégica, toma de decisiones, supervisión y sobre todo “conociendo al personal” para tener una mejor relación líder – seguidor.

Dirigido a: Directiva. Coordinadores. Jefes de departamento

Tiempo de duración: 45 minutos por tema. 1 tema por semana.

Recursos: Presentador. Computadora de escritorio o portátil con cámara y micrófono. Papel de reciclaje y lápices.

Inversión: Se solicitará apoyo institucional de personas capacitadas en los temas y de instituciones como la ULA, MPPE, otras Universidades e Institutos, personal de la institución con la preparación requerida sobre los temas, motivado a que el Liceo Libertador no cuenta con ingresos propios. Escaso

### **Factibilidad del Proyecto**

**Factibilidad Técnica:** es viable ya que el Liceo Libertador cuenta con el espacio físico idóneo para realizar las actividades, además de tener el equipo y material necesario para desarrollarlas; así como también muy altas

probabilidades de lograr el apoyo institucional con el personal capacitado para dictar los talleres y seminarios.

**Factibilidad socio-económica:** la directiva y el personal será beneficiarios de conocimientos que mejoraran la convivencia institucional, la directiva porque actualizará conocimientos en cuanto a la parte administrativa y gerencial, que, si son aprovechados, les permitirá destacarse como líderes transformacionales enrumbando la institución a la excelencia educativa. Por su parte, el personal se transformará en seguidores dispuestos a trabajar en pro de los objetivos propuestos, con más entusiasmo para hacer las cosas y tomando en cuenta siempre que en equipo se trabaja mejor. Considerando que la institución no cuenta con ingresos propios se solicitara apoyo institucional para que personas capacitadas en los diferentes tópicos sean los que dicten los diferentes talleres, generando conocimientos sin ningún costo para la institución ni para el personal.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**PLAN DE ACCION**

Objetivo específico	Contenido	Actividad	Tiempo	Recursos	Inversión	Estrategias	A quien va dirigida
Desarrollar el Liderazgo Transformacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoconocimiento</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Deseos de Aprender</li> <li>✓ Enseñar con el ejemplo</li> <li>✓ Adaptabilidad</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Confianza</li> </ul>	<p><i>Webinar</i> (seminario interacción síncrona)</p> <p>2 Sesiones</p>	<p>45 minutos/día/tema</p> <p>Cada tema debe contener una actividad de cierre alusiva al tema.</p> <p>Fecha: primer lapso 2025</p>	<p>Presentador.</p> <p>Computadora de escritorio o portátil con cámara y micrófono. papel de reciclaje. lápiz</p>	<p>Por tratarse de una institución del Estado se solicitará apoyo de instituciones y personas capacitadas en los temas.</p>	<p>Apoyo institucional (ULA, MPPE, otros).</p> <p>Docentes y personal de la institución calificados en el área</p>	<p>Directiva.</p> <p>Coordinadores.</p> <p>Jefes de departamento.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escucha Activa:</li> <li>✓ Empatía.</li> <li>✓ Comunicación.</li> </ul>	<p><i>Workshop</i> (taller virtual asíncrono) y/o <i>Flipped classroom</i> (aulas invertidas) y/o Taller presencial</p>	<p>45 minutos/día/tema</p> <p>Cada tema debe contener una actividad de cierre alusiva al tema</p> <p>45 minutos.</p> <p>Cada tema debe contener una actividad de cierre alusiva al tema</p>	<p>Presentador.</p> <p>Computadora de escritorio o portátil con cámara y micrófono.</p> <p>Presentador.</p> <p>Guía de preguntas. Papel de reciclaje. Lápiz. Creyones o marcadores</p>	<p>Por tratarse de una institución del Estado se solicitará apoyo de instituciones y personas capacitadas en los temas.</p>	<p>Apoyo institucional (ULA, MPPE, otros)</p> <p>Docentes y personal de la institución calificados en el área</p>	<p>Todo el personal</p>
Reforzar las estrategias gerenciales para la optimización de la gestión directiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Planeación Estratégica.</li> <li>✓ Toma de decisiones.</li> <li>✓ Supervisión.</li> <li>✓ Conociendo al personal.</li> </ul>	<p><i>Coaching</i> sobre Gerencia Efectiva Y herramientas gerenciales</p>	<p>45 minutos/día/tema</p> <p>Cada tema debe contener una actividad de cierre alusiva al tema</p>	<p>Presentador.</p> <p>Computadora de escritorio o portátil con cámara y micrófono</p>	<p>Por tratarse de una institución del Estado se solicitará apoyo de instituciones y personas capacitadas en los temas.</p>	<p>Apoyo institucional (ULA, MPPE, otros)</p> <p>Docentes y personal de la institución calificados en el área</p>	<p>Directiva.</p> <p>Coordinadores.</p> <p>Jefes de departamento.</p>

**TABLA N° 16.** Plan de Acción.

**Fuente:** Contreras (2024)

## V CAPÍTULO

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

El transcurso de la investigación, la observación y la aplicación del instrumento develaron resultados que muestran las carencias en cuanto al liderazgo y a la gestión de la directiva del Liceo Libertador es por ello, que con miras a mejorar las condiciones actuales e impulsar un cambio dentro de la institución, en el presente capítulo se presentan las siguientes conclusiones:

Con respecto al estilo de liderazgo que desempeña la Directiva del Liceo Libertador, se detectó debilidades importantes en los directivos y su proceso de liderazgo, así como también, su influencia en el cumplimiento de los objetivos y metas, se observó que el liderazgo no se destaca en la gestión de la directiva, esto demostrado por la variedad de opiniones emitidas por los encuestados.

Según el personal encuestado se percibe que el interés de la directiva por los proyectos personales y profesionales, las capacidades individuales de los trabajadores, su capacitación y su supervisión no es suficiente como para generar entusiasmo por la consecución de los objetivos.

Al planteamiento del liderazgo transformacional para una gestión efectiva de la directiva del Liceo Libertador, se atisba que los encuestados comparten la opinión según los resultados, de que la directiva no incentiva lo suficiente al personal para que trabaje en equipo, desarrolle pensamiento crítico y la confianza, pilares fundamentales para la sana convivencia.

Según los resultados de las encuestas se puede deducir que la directiva no usa de forma correcta las herramientas gerenciales como son planeación,

gestión, dirección, control y evaluación, ni habilidades blandas como la comunicación efectiva, la confianza, la empatía, el pensamiento crítico por nombrar solo algunas, todas importantes y que permitirían que los directores pasen al rol de líderes transformacionales y los subordinados a seguidores entusiastas por realizar un trabajo que sobrepase las expectativas.

## **Recomendaciones**

El desarrollar un Programa de formación basado en Liderazgo Transformacional con la intención de fomentar el crecimiento, desarrollo y transformación de la directiva generará aguas abajo un cambio total en la óptica de todos y cada una de las personas que hacen vida en la institución; es a la directiva a la que le corresponde iniciar esa transformación para lograr un buen clima laboral y la excelencia que debe tener la institución. Por lo antes expuesto, se hace al directivo las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la directiva del Liceo Libertador considerar la presente propuesta con la finalidad de llevar la institución a la excelencia educativa como fin único, y a cualquier empresa que inserte el liderazgo transformacional en su capital humano.
- Aplicar el plan de acción de la presente propuesta para mejorar la comunicación, la empatía, la resolución de conflictos, las individualidades, los proyectos y el trabajo en equipo de forma que el personal se sienta bien y con deseos de ser más productivos en la confianza de que serán valorados sus esfuerzos y logros.
- Con miras a lograr una gestión efectiva, trabajar en el mejoramiento de las estrategias gerenciales
- Sumarse a la actualización de conocimientos con la finalidad de mejorar su gestión como administradores de recursos y de capital humano.
- Aprovechar los talleres, *Webinar*, *workshop*, *coaching* entre otras, para lograr el conocimiento y acercamiento del y con el personal, obteniendo

como resultado mejorar el clima laboral donde impere el respeto y el deseo por ser cada día mejores.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, G., Serrano, B., y Sotomayor, G. (2017). *El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala*. Universidad y Sociedad [seriada en línea], 9 (1), 187-195. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Alcázar, P. (2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del Liderazgo Transformacional*. Revista Economía Coyuntural. 5(4), 1-24. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext)
- Alles. M. (2005). Diccionario de preguntas. **Gestión por competencias**. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.
- Almirón, Tikhomirova, Trejo y García. (2015). *Liderazgo Transaccional vs Liderazgo Transformacional*. DEIDOCREA. España, 4 (4), 24-27. Recuperado de: [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo\\_V4\\_Art4.pdf?seq#:~:text=El%20l%C3%ADder%20transaccional%20reconoce%20las,l%C3%ADder%20\(Varela%2C%202010\)](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?seq#:~:text=El%20l%C3%ADder%20transaccional%20reconoce%20las,l%C3%ADder%20(Varela%2C%202010))
- Arias, F. (2012). **El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**. (6° ed.). Caracas: Episteme.
- Arrimada, M. (2022). Liderazgo burocrático: qué es, características, y ventajas y desventajas. Recuperado de: <https://psicologiymente.com/organizaciones/liderazgo-burocratico>
- Ayala, A. Mejía, A. y Acuña, M. (2020). Dirección en la administración: qué es, importancia, motivación, estilos, liderazgo y comunicación. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>

- Azuero, A. (2019). *Significatividad del Marco Metodológico en el Desarrollo de Proyectos de Investigación*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA. [Revista en línea], IV. (8), 110-127. Recuperado de: [file:///C:/Users/Balza/Downloads/Dialnet-SignificatividadDelMarcoMetodologicoEnElDesarrollo-7062667%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/Balza/Downloads/Dialnet-SignificatividadDelMarcoMetodologicoEnElDesarrollo-7062667%20(8).pdf)
- Baldini, F. (2018). *Capacitación y Su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Universidad Nacional De Tumbes 2016*. [tesis en línea]. Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes. Recuperado de: <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/236/TE-SIS%20DE%20MAESTRIA%20-%20FABIOLA%20BALDINI%20TORRES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Balza, J. (2018). *Selección por competencias del Talento Humano de la Gerencia de Talento Humano en la Alcaldía Libertador del Estado Mérida*. [Documento en línea] Disponible en: [johaba20@gmail.com](mailto:johaba20@gmail.com)
- Barba, L. y Delgado, K. (2021). *Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa*. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 25(1), 284–309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Barragán, J. y González, E. (2020) *Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica*. 224-228. [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15\(1\)222-229.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15(1)222-229.pdf)
- Bernal, J. (2020) *LIDERAZGO Líquido: El nuevo mindset*. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-l%C3%ADquido-el-nuevo-mindset-juan-bernal-mondrag%C3%B3n>

- Bracho, O. y García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. 15(2). 165-177. Recuperado de: <file:///C:/Users/vryuselit/Downloads/Dialnet-AlgunasConsideracionesTeoricasSobreElLiderazgoTran-4451074.pdf>
- Calvay, A. (2022). *Gestión moderna para una administración efectiva*. Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales 5(11). 143-151. Recuperado de: <https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/77/222>
- Catota, V. López, J. y Catota, E. (2022). *El Proceso de Toma de Decisiones en las Tenencias Políticas del Cantón Latacunga*. Revista Académica y Científica Victec. 3(5), 1-31. Recuperado de: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/572/5724442007/html/>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2009-02-15). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.908* (Extraordinaria), 19-02-2009.
- Corral, Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos. Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales Universidad de Carabobo Valencia Estado Carabobo Venezuela. [Ensayo en línea] Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Diez O. Iñaki. (2022) La importancia de las Instituciones Educativas. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-las-instituciones-educativas-i%C3%B1aki-diez-otegui>

Flores, W. (2017). Acciones Fundamentadas en el Liderazgo Transformacional para el Fortalecimiento de la Convivencia en la Unidad Educativa Bolivariana "Rivas Dávila" del Estado Mérida. [Documento en línea]. Disponible en: [walterflores74@gmail.com](mailto:walterflores74@gmail.com)

García, M. Pantoja, M. y Duque, L. (2011). El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Un Análisis Descriptivo. 93-111. Colombia. Recuperado de: <file:///C:/Users/vryuselit/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoTransformacionalEnLasOrganizaciones-8760961.pdf>

Guzmán, G. (2022). Liderazgo autocrático y desempeño laboral del personal de un establecimiento de salud en Chulucanas. (Tesis Para Obtener El Grado Académico de: Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud). Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94565/Guzman\\_IGL-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94565/Guzman_IGL-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista Pilar. (2010). **Metodología de la investigación**. Planteamiento del problema. (5ª ed.). D.F. México. McGraw-Hill.

Huergo, J. (2003). Los Procesos de Gestión. Documento en línea. Recuperado de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudios de Casos en el Campo de Gibraltar*. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA). (18). 183-195. Recuperado de: [https://gestionjoven.org//revista/contenidos\\_18/13.pdf](https://gestionjoven.org//revista/contenidos_18/13.pdf)

Ley Orgánica de Educación. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.929 (Extraordinaria), 15-08-2009.

López, E. Hincapié, S. y Zuluaga, Y. (2017) *Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes*. Revista Espacios. 38 (57), 1-11. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>

López, P. (2004). *Población Muestra y Muestreo*. Revista en línea 8(9), 1-10. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)

Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: *Convergencia disciplinar. Pensamiento y gestión*. Revista Científica Pensamiento y Gestión, (40), 129-158. Recuperado de: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8808>

Matos, A. (2023). Propuesta de mejora de un modelo de gestión por competencias en el departamento de talento humano en una entidad financiera de la República Dominicana, asegurando la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y conductas a los diferentes cargos del departamento, durante los años 2023–2024. (Proyecto Final para optar por el título de Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento). Recuperado de: (Doctoral dissertation, Santo Domingo: Universidad Iberoamericana (UNIBE)). <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/1777/1/22-0818-TF.pdf>

Mesa, J. (2018). El liderazgo carismático: 6 enfoques para inspirar y motivar. Recuperado de: <https://grupo-pya.com/liderazgo-carismatico-6-enfoques-inspirar-motivar/#>

Morales, J. Hernández, E. y Hernández, C. (2023). Sustentabilidad en las Organizaciones latinoamericanas México Colombia. [Libro en línea]. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Emigdio-Larios-Gomez/publication/377331451\\_SUSTENTABILIDAD\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_LATINOAMERICANAS\\_MEXICO\\_COLOMBIA/links/65a091b3c77ed94047714f81/SUSTENTABILIDAD-EN-LAS-ORGANIZACIONES-LATINOAMERICANAS-MEXICO-COLOMBIA.pdf#page=150](https://www.researchgate.net/profile/Emigdio-Larios-Gomez/publication/377331451_SUSTENTABILIDAD_EN_LAS_ORGANIZACIONES_LATINOAMERICANAS_MEXICO_COLOMBIA/links/65a091b3c77ed94047714f81/SUSTENTABILIDAD-EN-LAS-ORGANIZACIONES-LATINOAMERICANAS-MEXICO-COLOMBIA.pdf#page=150)

Ninyesiga, R. (2018). Diferencia entre Líder y Liderazgo. Recuperado de <http://ifp-fip.org/es/la-diferencia-entre-lider-y-liderazgo/>

Opazo, E. y Oteiza, C. (2023). Implementación de la Guía Desarrollo y Mantenimiento del Liderazgo en Enfermería en la Universidad de Chile. Ciencia y Enfermería, 29. 1-9. Recuperado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532023000100402&script=sci\\_arttext&tlng=en#B5](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532023000100402&script=sci_arttext&tlng=en#B5)

Pareja, L. Dávila, R. Portillo, H. Velarde, L. (2022). *Liderazgo transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima*. Revista Universidad y Sociedad. 14(2), 1-15. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000200211&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000200211&script=sci_arttext)

Pelayo, M. Joya, R. Velázquez, J. y Lepe, B. (2019). *Supervisión del control interno en microempresas mexicanas*. Retos de la Dirección, 13 (1), 1-16. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552019000100001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552019000100001)

Pérez, L. y Badajoz, J. (2022). *El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. 6 (5), 2024-2040. Recuperado de: <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3227>

Real Academia Española (RAE). (2023). Recuperado de: <https://dle.rae.es/plan>

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (Decreto N° 1.011, 04 de octubre del 2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.496 (Extraordinario), 31-10-2000.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. (Decreto N° 313). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36.787. 15-09-1999.

Reglamento Interno y Acuerdos de Convivencia Escolar y Comunitaria 2019-2020. Liceo Bolivariano Libertador.

Rivadeneira, E. (2017) *Lineamientos teóricos y metodológicos de la investigación cuantitativa en ciencias sociales* 8(1), 121-127. Recuperado de: [file:///C:/Users/vryuselit/Downloads/Dialnet-LineamientosTeoricosYMetodologicosDeLaInvestigacion-6042332%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/vryuselit/Downloads/Dialnet-LineamientosTeoricosYMetodologicosDeLaInvestigacion-6042332%20(1).pdf)

Rivas, L. (2010). Monografía sobre Trabajo de Equipo. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf)

Rivera, J. (2020). **La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas.** [Tesis en línea]. Universidad Autónoma de Barcelona: Bellaterra. Recuperado de: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcr1de1.pdf?sequence=>

- Rodríguez, M. (2019). Las encuestas – Que son, Características, Como hacerlas. Tu Gimnasia Cerebral. Recuperado de: <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-una-encuesta-caracteristicas-y-como-hacerlas>
- Rosales, Montes y Figueroa. (2020). *El Liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas*. Caracas, Venezuela. Revista Espacios. 41. 105-114. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n33/a20v41n33p09.pdf>
- Salas, D. (2020). Las escalas tipo Likert. Investigalia. Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/las-escalas-tipo-likert/>
- Sánchez, R. (2021). *El tema de validez de contenido en la educación y la propuesta de Hernández-Nieto*. Centro de Investigación en Ciencia Aplicada y Tecnología Avanzada. 15(3), 1-5. Recuperado de: <file:///C:/Users/vryuselit/Downloads/Dialnet-EITemaDeValidezDeContenidoEnLaEducacionYLaPropuest-8358273.pdf>
- Schedler, A. (2008). ¿Qué es la rendición de cuentas? Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1047>
- Solórzano, S. y Alaña, T. (2015). Planeación estratégica. [Libro en línea]. Recuperado de: <file:///C:/Users/vryuselit/Downloads/25%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.pdf> <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6658>
- Tirado, M. Heredia, F. (2022) *Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria*. Revista Conrado, 18 (85), 246-251. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-246.pdf>

Toledo, R. (2023). *Liderazgo Transformacional: Una Alternativa Efectiva para el Trabajo en Equipo Dentro de los Circuitos Educativos*. Revista Científica CIENCIAEDC. 11.(1). 1-13. Recuperado de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804310021/html/>

Trigo, L. (2021) *La Relevancia del Marco Teórico (MT) en la Iniciación Científica. Una Aproximación Desde La Ciencia Política y El Estudio Del Desarrollo Histórico Institucional*. *Panorama*. 5(29), 1-15. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/3439/343967896006/html/>

Tuapanda, J. Duque, M. y Mena, A. (2017). *Alfa de Cronbach para Validar un Cuestionario de Uso de TIC en Docentes Universitarios*. 48. mktDescubre. 10. 37-48. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2012). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. (4ª ed.). Caracas: Autor.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **ANEXOS**

- 1. CUESTIONARIO Y CARTA DE CONSENTIMIENTO ANEXO A**
- 2. FORMATO DE VALIDACION CARLOS CAMACHO ANEXO B**
- 3. FORMATO DE VALIDACION MAGALY POSADAS ANEXO C**
- 4. FORMATO DE VALIDACION MARIA BOLIVIA MORA ANEXO D**
- 5. VALIDEZ DE CONTENIDO ANEXO E**
- 6. CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH ANEXO F**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



Universidad De Los Andes  
Facultad De Ciencias Jurídicas, Políticas Y Criminológicas  
Centro de Estudios de Postgrado (CEP)  
Postgrado De Derecho Mercantil  
Especialización En Gerencia De Recursos Humanos Y Gestión  
Empresarial

## CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado Participante

Esta carta es una invitación a participar como informante en una investigación sobre Programa de formación enfocado en Liderazgo Transformacional para la Gestión Efectiva de la Directiva del Liceo Libertador. Además, esta carta tiene el propósito de ayudarlo a tomar la decisión de participar o no.

El objetivo de la investigación es Proponer el programa de formación enfocado en el Liderazgo Transformacional para la Gestión Efectiva de la Directiva del Liceo Libertador. Para ello, es requerida la aplicación de una encuesta, con el propósito de obtener información de sus pensamientos acerca del tema.

**Procedimiento.** Su participación es completamente voluntaria y consiste en realizar un cuestionario de aproximadamente 10 minutos, en el que deberá contestar con honestidad.

**Confidencialidad.** Su participación será completamente anónima, ya que no se revelará su identidad como participante en ningún momento. Las respuestas sólo serán utilizadas para estos estudios y analizadas por el investigador responsable.

**Beneficios, riesgos y derechos.** Su participación como informante es voluntaria y no será remunerada. Si usted decide participar en esta investigación tendrá la libertad de omitir preguntas hechas en el cuestionario y dejar de participar en cualquier momento. Usted no se beneficiará directamente con este estudio, sin embargo, su participación puede ayudar a conocer más sobre el tema en estudio.

**Investigador(a) responsable.** El responsable de la investigación es Ysaura Contreras, perteneciente a la V Cohorte y participante del Postgrado de Derecho Mercantil Opción: Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial de la Universidad de Los Andes.

Si usted está dispuesto a participar en la encuesta, por favor firme donde corresponda.

**Participante**

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Responsable**

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)  
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL  
OPCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION EMPRESARIAL

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**PROGRAMA DE FORMACION ENFOCADO EN LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL PARA LA GESTION EFECTIVA DE LA DIRECTIVA  
DEL LICEO LIBERTADOR**

**Instrucciones:**

A continuación, se presentan trece (13) ítems, para que por favor los responda con honestidad.

- a) Lea detenidamente cada uno de los ítems, marque con una (X) la opción de su preferencia.
- b) Trate de responder con objetividad y veracidad.
- c) La información obtenida es anónima y confidencial

1. ¿Cuál considera que es el tipo de Liderazgo que ejerce la Directiva?

Autocrático (autoritario)	Democrático (participativo)	Carismático (inspirador)	Burocrático (cumplimiento estricto de normas)	Transaccional (recompensa-castigo)

2. ¿Considera que el tipo de Liderazgo influye en el cumplimiento de objetivos y metas?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

3. ¿Siente que la Directiva practica la escucha activa (escuchar para comprender) al interactuar con el equipo de trabajo del Liceo Libertador?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

4. ¿Cree usted que la Directiva ofrece un trato individualizado y personalizado a los miembros del equipo en sus distintos roles?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

5. ¿Considera que los Directivos muestran empatía hacia las situaciones personales planteadas por los funcionarios (empleados)?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

6. ¿Piensa que al Directivo le interesan los proyectos profesionales de los trabajadores?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

7. ¿El Gerente/Directivo promueve el trabajo en equipo, fomentando la creatividad y el pensamiento crítico dentro y fuera de la institución?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

8. ¿Siente que es apreciado por su Directivo, le tiene confianza y se preocupa por su capacitación y mejoramiento profesional?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

9. ¿Los Directivos realizan una planeación estratégica para el cumplimiento de objetivos?

SI	NO

10. ¿La Directiva toma decisiones oportunas y las comunica con claridad al resto del personal?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

11. ¿Siente que las capacidades individuales de los trabajadores son consideradas por la Directiva?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

www.bdigital.ula.ve

12. ¿Cree usted que la Directiva realiza un trabajo eficiente en cuanto a la distribución, uso y rendición de los recursos asignados?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

13. ¿Considera usted que la Directiva ejerce una supervisión efectiva en el personal subordinado?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca	Casi nunca

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	✓			
Pertinencia de las variables y/o constructos en la Tabla de Operacionalización	✓			
Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación	✓			
Se enmarca dentro del contexto de la investigación	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			

Observaciones: Sin Observaciones

---

---

---

---

**Validado por:** Carlos Liborio Camacho Quintero C.I:10.109.607

**Profesión:** Abogado **Grado Académico:** Doctor en Educación y Doctor en Gerencia

**Lugar donde Trabaja:** Instituto de Geografía, Facultad de Forestal, ULA,

**Cargo que desempeña:** Profesor y Administrador de TIC

Firma: 

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Escala				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				

**Validado por:** Carlos Liborio Camacho Quintero C.I:10.109.607

**Profesión:** Abogado **Grado Académico:** Doctor en Educación y Doctor en Gerencia

**Lugar donde Trabaja:** Instituto de Geografía, Facultad de Forestal, ULA,

**Cargo que desempeña:** Profesor y Administrador de TIC

Firma: 

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	✓			
Pertinencia de las variables y/o constructos En la Tabla de Operacionalización	✓			
Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación	✓			
Se enmarca dentro del contexto de la investigación	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			

**Observaciones:** Excelente planteamiento del instrumento, la redacción y finalidad del cuestionario abarca las variables objeto de la investigación demostrando pertinencia y relevancia, siendo apto para ser aplicado.

**Validado por:** Judith Magaly, Posadas, C.I: 8.023.632, **Profesión:** Contador Público;

**Grado Académico:** Especialista en Recursos Humanos y Gestión Empresarial

**Lugar donde Trabaja:** Alcaldía Libertador del Estado Bolivariano de Mérida

**Cargo que desempeña:** Analista de Personal Jefe II

Firma: *J. Magaly*  
8023632

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Escala				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				

Validado por: Judith Magaly, Posadas, C.I: 8.023.632, **Profesión:** Contador Público;

**Grado Académico:** Especialista en Recursos Humanos y Gestión Empresarial

**Lugar donde Trabaja:** Alcaldía Libertador del Estado Bolivariano de Mérida

**Cargo que desempeña:** Analista de Personal Jefe II

Firma: *J. Posadas*  
8023632

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN**

Criterios	Evaluación			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	✓			
Pertinencia de las variables y/o constructos en la Tabla de Operacionalización	✓			
Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación	✓			
Se enmarca dentro del contexto de la investigación	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			

Observaciones: Excelente la propuesta autorizada a ser aplicada en la investigación

Validado por: Olivia Beltrán C.I.V- 13.790.964

Profesión: Abogado

Grado Académico: Magister

Lugar donde Trabaja: Universidad de los Andes

Cargo que desempeña: Profesor Universitario

Firma: [Firma manuscrita]

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Escala				Observaciones
	Dejar	Modificar	Eliminar	Incluir	
1	✓				
2	✓				
3	✓				
4	✓				
5	✓				
6	✓				
7	✓				
8	✓				
9	✓				
10	✓				
11	✓				
12	✓				
13	✓				

Validado por: Álvaro Balmora Ibarra C.I.V. 13.790.964  
 Profesión: Abogado  
 Grado Académico: Magister  
 Lugar donde Trabaja: Universidad de los Andes  
 Cargo que desempeña: Profesor Universitario  
 Firma: [Firma]

**COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGO (CPR)**

Ítems	Jueces (J)			$\Sigma r_i$	Pri	PPri	Pe
	1	2	3				
1	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
2	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
3	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
4	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
5	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
6	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
7	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
8	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
9	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
10	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
11	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
12	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
13	4	4	4	12	4,00	1,00	0,00037037
						<b>13,00</b>	<b>0,004814815</b>

$CPR = \Sigma PPR_i / N$

Coeficiente de Proporción de Rango (CPR) =

**1,0000**

$CPR_c = CPR - \Sigma Pe$

Coeficiente de Proporción de Rango Corregido (CPRc) =

**0,9952**

La interpretación del C.P.R.c. es Mayor que 0,90 Validez y Concordancia  
**EXCELENTE**

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO  
ANÁLISIS DE FIABILIDAD**

I/S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\Sigma$	$X_i$	$S_i$		
1	4	5	4	2	4	4	4	2	5	5	39	3,9	1,09		
2	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	44	4,4	0,44		
3	3	4	5	3	2	5	3	4	3	2	34	3,4	1,04		
4	2	3	2	4	4	4	4	3	1	3	30	3	1,00		
5	4	3	5	3	5	3	4	3	3	3	36	3,6	0,64	<b>K</b>	<b>13</b>
6	2	2	3	2	3	2	1	3	1	1	20	2	0,60	<b><math>\Sigma V_i</math></b>	<b>12,2436</b>
7	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	36	3,6	0,44	<b>Vt</b>	<b>72,7436</b>
8	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	35	3,5	0,47		
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	0,00		
10	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	33	3,3	0,21	<b>Sección1</b>	<b>1,0833</b>
11	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	32	3,2	0,36	<b>Sección 2</b>	<b>0,8317</b>
12	5	3	5	3	2	3	3	3	3	3	33	3,3	0,81	<b>Valor ABS</b>	<b>0,8317</b>
13	4	3	5	3	2	4	3	3	3	3	33	3,3	0,61		
<b>To</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>53</b>	<b>36</b>	<b>47</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>415</b>	<b>41,50</b>	<b>7,7</b>		
														<b><math>\alpha</math> ALPHA</b>	<b>0,9010</b>
<b>VAR</b>	<b>1,44</b>	<b>1</b>	<b>1,744</b>	<b>0,53</b>	<b>1,53</b>	<b>1,09</b>	<b>1,36</b>	<b>0,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,2</b>					

www.bdigital.ula.ve