



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE, CASO:  
U.E. Tulio Febres Cordero del Municipio Libertador,  
Estado Mérida.**

**Autoras: Bracho, Silvia  
Mora, Neila  
Tutor: Lcdo. Carrillo, Tulio**

**Mérida, agosto del 2011**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE, CASO:  
U.E. Tulio Febres Cordero del Municipio Libertador,  
Estado Mérida.**

**Trabajo de Grado presentada para optar al título de: Licenciada en  
Educación, mención: Educación para el Trabajo y Desarrollo Endógeno**

**Autoras: Bracho, Silvia  
Mora, Neila  
Tutor: Lcdo. Carrillo, Tulio**

**Mérida, agosto del 2011**

## DEDICATORIA

A Dios, a la Virgen y al Santo Cristo de Aricagua por guiarnos, iluminarnos y darnos fuerza para lograr esta meta.

A nuestros padres por darnos la vida, educarnos, y brindarnos su apoyo para la materialización de este sueño.

A mi hija Daniela por ser el amor y orgullo de mi vida que esto sirva de ejemplo para seguir adelante. Te amo.

A nuestros amigos por brindarnos su apoyo total para la materialización de este sueño. Mil gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Tutor Tulio Carrillo, por guiarnos en todo momento en nuestra investigación, además por brindarnos una mano amiga y ayuda incondicional.

A los Docentes de PPD de la Universidad de los Andes, quienes contribuyeron con el abono de la semilla del conocimiento en nuestra formación académica

A los compañeros de estudio, quienes compartieron con nosotras esta bonita experiencia y que de una u otra forma fueron partícipes de este triunfo

## INDICE GENERAL

	Pp.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE CAUDROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	4
Justificación	9
Objetivos de la Investigación	11
Alcances y Limitaciones	11
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes	12
Bases Teóricas	15
Bases legales	36
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	40
Metodología	41
Modalidad	42
Fases de la Investigación	42
Población	43
Muestra	44
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	45
Validez del Instrumento	46
Confiabilidad del Instrumento	47

<b>IV</b>	<b>DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA</b>	
	Diagnóstico	48
	Conclusiones del Diagnóstico	71
<b>V</b>	<b>LA PROPUESTA</b>	
	Presentación	73
	Objetivos	74
	Justificación	74
	Fundamentación	76
	Factibilidad	77
	Viabilidad	77
	Estructura	78
<b>VI</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	Conclusiones	85
	Recomendaciones	87
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	88

## ANEXOS

	Pp.
A. Carta solicitud de validación del instrumento	94
B Instrumento de Validación de los cuestionarios	95
C Cuestionario dirigido a los docentes, directivos, estudiantes, personal administrativo y mantenimiento	96
D Confiabilidad del instrumento de estudiantes	97
E Confiabilidad del instrumento de docentes	98
F Confiabilidad del instrumento de directivos	99
G Confiabilidad del instrumento de administrativo y mantenimiento	100
H Técnica ¿Qué eres? Obsérvate	101
I Estrategias para la Excelencia	102
J Consejos para ser líder	104

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pp.
Tabla 1 Población	44
Tabla 2 Muestra	45
Tabla 3 Frecuencia y porcentajes del indicador Cordialidad	49
Tabla 4 Frecuencia y porcentajes del indicador Autocrático	51
Tabla 5 Frecuencia y porcentajes del indicador Laissez	53
Tabla 6 Frecuencia y porcentajes del indicador Democrático	56
Tabla 7 Frecuencia y porcentajes del indicador Transformacional	58
Tabla 8 Frecuencia y porcentajes del indicador Manejo de la Información	61
Tabla 9 Frecuencia y porcentajes del indicador Cooperación	63
Tabla 10 Frecuencia y porcentajes del indicador Trabajo en Equipo	65
Tabla 11 Frecuencia y porcentajes del indicador Compromiso	67
Tabla 12 Frecuencia y porcentajes del indicador Intercambio Pedagógico	69

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pp.</b>
Cuadro 1 Operacionalización de Variables	39
Cuadro 2 Plan de acción	78
Cuadro 3 Fase Sensibilización	79
Cuadro 4 Fase Operativa	80
Cuadro 5 Fase Operativa	81
Cuadro 6 Fase operativa	82
Cuadro 7 Fase Operativa	83
Cuadro 8 Fase Operativa	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pp.</b>
Gráfico 1 Frecuencia y porcentajes del indicador Cordialidad	49
Gráfico 2 Frecuencia y porcentajes del indicador Autocrático	52
Gráfico 3 Frecuencia y porcentajes del indicador Laissez	54
Gráfico 4 Frecuencia y porcentajes del indicador Democrático	56
Gráfico 5 Frecuencia y porcentajes del indicador Transformacional	59
Gráfico 6 Frecuencia y porcentajes del indicador Manejo de la Información	61
Gráfico 7 Frecuencia y porcentajes del indicador Cooperación	63
Gráfico 8 Frecuencia y porcentajes del indicador Trabajo en Equipo	65
Gráfico 9 Frecuencia y porcentajes del indicador Compromiso	68
Gráfico 10 Frecuencia y porcentajes del indicador Intercambio Pedagógico	70



COMISIÓN DE MEMORIA DE GRADO

<b>Título de la Memoria de Grado:</b> <i>Estrategias Gerenciales Para el Liderazgo Transformacional del Docente, Caso: U.E. Tulio Febres Cordero.</i>	
<b>Autores:</b> <i>Silvia A. Bracho D. y Neila Mora</i>	<b>Tutor:</b> <i>Lcdo. Tulio Carrillo</i>
<b>Jurados sugeridos por la Comisión:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lcda. Mirfe Núñez</li><li>• Lcda. Desire Castillo</li></ul>	<b>Fecha:</b> Mérida, Julio de 2011
<p style="text-align: center;"><b>Resumen</b></p> <p>La presente investigación tuvo como finalidad proponer estrategias gerenciales para el liderazgo transformacional del docente, en la Unidad Educativa Tulio Febres Cordero, Parroquia Arias, Municipio Libertador, Estado Mérida. La metodología utilizada corresponde a la modalidad de proyecto factible y de carácter descriptivo. La muestra utilizada estuvo conformada por 27 docentes, 05 directivos, 127 estudiantes y 19 administrativos y de mantenimiento de la institución mencionada. Para la recolección de datos se utilizó como técnica un cuestionario conformado por veinte ítems cerrados estructurados según la escala de Likert, los cuales fueron validados a través de juicios de cuatro expertos conocedores del tema en estudio; su confiabilidad se realizó aplicando el coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach a través del paquete estadístico computarizado denominado Statiscal Package for the social Sciences versión 10.0 (SPSS). El citado cuestionario permitió medir las variables del liderazgo del docente y estrategias gerenciales, el análisis de los datos se desarrolló a través de la técnica del análisis estadístico porcentual, los cuales permitieron concluir que los docentes en estudio presentan debilidades en cuanto al liderazgo, entre ellas: relaciones cordiales no satisfactorias, asimismo, se evidenció que los docentes manejan estilos de liderazgo un poco autocrático, por lo que solo en ocasiones se consulta a los alumnos sobre las decisiones a considerar sobre situaciones del proceso educativo que se desarrolla en el aula. Dichos resultados indican que los docentes desarrollan estilos de liderazgo no afines con los criterios de una buena acción escolar generando con ello un clima de objeciones y trastornos en un proceso que afecta a los educandos.</p> <p>Descriptor: liderazgo, estrategias gerenciales, estilos de liderazgo, gerencia educativa, liderazgo transformacional.</p>	

## INTRODUCCIÓN

El entorno avanza rápidamente, las transformaciones exigen a que el ser humano dirija acciones para ponerse a tono con las nuevas situaciones. Bajo esta premisa, las organizaciones no escapan a estos cambios, especialmente si son afectados sus quehaceres y hacer organizacional. En una organización que carece de competitividad, es difícil interactuar en un mundo globalizado ya que las exigencias son mayores cada día, por ende, los avances tecnológicos obligan a actualizarse, rasgo en la que siempre y necesariamente está presente la educación.

Es importante señalar, que el papel del director como gerente es facilitar al docente los elementos necesarios para mejorar su labor dentro del aula, se debe procurar tener una apreciación de los conocimientos fundamentales como son: la planificación, dirección, control y evaluación, así como velar por el efectivo cumplimiento de los roles del docente, los cuales son: mediador, orientador, promotor social, y promover la reflexión sobre la práctica pedagógica.

En referencia a lo expresado, el personal directivo incide directamente en la labor educativa de los docentes y a su vez se ve reflejada en la calidad de los mismos, tiene pertinencia con la gestión desarrollada por los docentes, ya que se demuestra la capacidad para transformar las conductas pasivas mostrando habilidades, competencias y a la hora de ejecutar las funciones administrativas de: planificación, organización, dirección y control.

De lo anterior, se presenta el proyecto de investigación que tendrá por objeto el proponer estrategias gerenciales para el liderazgo transformacional del docente, con la finalidad de mejorar la calidad de la gestión educativa de la institución, ya que es útil para el centro educativo elaborar estrategias que permitan el desarrollo de gerentes educativos con cuya actuación se fundamente en valores y principios reconocidos como equidad, justicia, ética honestidad, entre un gran número de ellos de igual o mayor relevancia

relacionados con la dignidad y el respeto a los derechos humanos sin desconocer otros valores presentes en la organización, además, la capacidad de alcanzar los objetivos deseados, la responsabilidad y otras de mayor o igual importancia para el desarrollo y mantenimiento de la organización.

En el siglo XXI las nuevas tendencias requieren de un estilo de liderazgo transformacional, inspirador y visionario que se caracterice en el modelo a seguir, y por ende en líder del cambio. Para tal fin la presente investigación tuvo como objetivo previo proponer estrategias gerenciales para el liderazgo transformacional del docente, la misma está estructurada de la siguiente manera:

El capítulo I presenta una visión general de la problemática a estudiar, conformada en la definición del problema, las interrogantes, formulación del objetivo general y específicos; así como la justificación de la investigación. El capítulo II está dedicado al marco teórico, muestra los estudios e investigaciones, antecedentes relacionados con problemas inherentes a la investigación, y los fundamentos teóricos los cuales sustentan el estudio desarrollado.

El capítulo III, contiene el marco metodológico, en el cual se describe la metodología para las fases del diagnóstico de la problemática planteada, que comprende el tipo y nivel de la investigación, la población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad de dicho instrumento. El capítulo IV, corresponde a la presentación de los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado en función de los objetivos del estudio, así como procesamiento, análisis e interpretación cualitativa de los mismos.

El capítulo V, presenta la propuesta, justificación, objetivos, factibilidad, viabilidad y el plan de acción. El capítulo VI, presenta las conclusiones, las cuales se refieren al diagnóstico de la investigación, así como las recomendaciones. Finalmente, se concluye con las referencias

bibliográficas y anexos que apoyan lo reseñado en el cuerpo de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las exigencias para mejorar las condiciones de la educación establecen un desafío en la política educativa del presente siglo. Es preciso recordar que desde el siglo pasado han surgido crecientes desequilibrios económicos y políticos que afectaron a la población, a razón de las graves consecuencias dadas en la aplicación de las políticas integrales de desarrollo social y educativo.

Las Instituciones educativas no escapan a esta realidad y viven constantes cambios, como es la transición de un paradigma postmoderno a un paradigma holístico, es decir, de un paradigma donde las clases eran impartidas por el profesor, asumiendo el estudiante un rol pasivo, solo como receptor de información, privándolos de razonar, analizar, observar y crear, para un nuevo paradigma caracterizado por considerar al individuo como un ser integral, que toma en cuenta la participación activa del estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje, convirtiéndose el docente en un mediador y facilitador de dicho proceso.

En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación ha realizado estudios para impulsar el cambio con nuevas tendencias pedagógicas que persiguen la formación de un ciudadano que se adapte a las exigencias de la nueva sociedad, dejando a un lado la administración jerárquica tradicional para lograr la colaboración completa de todos sus

miembros: directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, obrero y representantes.

Es por ello, que el Recurso Humano es factor fundamental en todas las organizaciones, es pilar primordial para el funcionamiento de las mismas. Por su parte Gabaldón (2007) señala que: “El crecimiento y desarrollo de la organización y su posicionamiento exitoso a futuro, en un ambiente globalizado y altamente competitivo, va depender fundamentalmente del liderazgo eficaz (personas), y del proceso de planeación y control (estrategias)”. (p.57).

Por tanto, el docente en las instituciones educativas es indispensable en el proceso de enseñanza - aprendizaje, sin embargo; en cuanto al conocimiento gerencial presentan grandes debilidades, siendo una de ellas el liderazgo, pues al estar en el aula de clases se ve como impartidor de conocimientos y no como orientador, después de los padres son las personas que ejercen mayor influencia en la vida de los estudiantes.

Por su parte, Acevedo (2003), expone que:

La acción gerencial de los planteles educativos no está generando los resultados que exige la sociedad venezolana, pues se encuentran personas no aptas para desenvolverse en las funciones que le correspondan, por ello se presenta déficit en la construcción de los centros educativos. (p.59).

De aquí la importancia de contar en las aulas con un docente que no sólo imparta clases, sino que además posea características de líder como gerente de aula, necesariamente requiere planificar, organizar , dirigir y controlar, bien sea: los recursos, las clases, las estrategias, los contenidos o las evaluaciones de manera efectiva, de modo que sus alumnos alcancen un conocimiento significativo.

La falta de liderazgo en los docentes dificulta que las instituciones educativas desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las nuevas generaciones, necesariamente deben adaptarse a los cambios y articular una nueva misión. Razón por la cual, resulta difícil ante la falta de liderazgo satisfacer las necesidades del estudiante, pues al docente no desarrollar una percepción de futuro, el estudiante comienza a sentir nuevas necesidades y experiencias, generándose un estado de insatisfacción, los profesores enseñan y transmiten a sus estudiantes estilos de liderazgo que ellos aplican en su vida, en el trabajo y en el hogar.

Igualmente, el docente actúa con retraso, al no tomar conciencia de la necesidad de una transformación en la realidad del entorno en que se desenvuelve para la formación del individuo que requiere la sociedad. Al mismo tiempo, se observa dificultades en cuanto al proceso de comunicación, además los educadores sienten que no son retribuidos por la labor que realizan, igualmente se aprecian necesidades de crecimiento personal e intereses colectivos hacia el compromiso con la Institución.

Todo esto trae como consecuencia que el alumno pierda el interés debido a que las clases se vuelven rutinarias, falta innovación, motivación, creatividad, inspiración y confianza, el docente no utiliza el potencial de los alumnos, tampoco hay interacción dentro del contexto escolar. Los profesores tienen un rol ineludible que desempeñar, por tal motivo deben estar preparados para enfrentar los cambios, en este sentido deben poseer características y condiciones bien definidas, entre ellas su condición de líder; Lepeley (2001) señala que: "liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder". (p. 23).

Para desarrollar el liderazgo en las organizaciones educativas, se hace necesario conocer lo que se entiende como liderazgo, Chiavenato (1998) lo define como: "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de

una o diversos objetivos específicos” (p.37). Al hablar de liderazgo en cualquier circunstancia de nuestro entorno, bien sea en la organización, empresa, política, educación y en otras áreas, es imposible no tocar la esencia de su concepto, donde líder es igual a persona que influye.

En tal sentido, Molinar y Velásquez (2004) refieren que:

El líder en la educación es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión; aquel que constantemente está aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas; aquel que comparte una meta común con sus estudiantes y su institución; aquel que destierra el conformismo y la pasividad y aquel que inspira a sus alumnos para ser mejores personas y ciudadanos (p. 17-18).

Por esta razón, el liderazgo del docente en las instituciones educativas, es un agente fundamental, como gestor de los procesos de cambio e innovación educativa que se requiere para la formación global del ser humano bajo los principios de convivencia, solidaridad y cooperación. A tal efecto, educar se ha convertido en un verdadero reto para el docente y su rol de formador de personas, así como su relación con los demás: docentes, alumnos, padres y representantes, situación que refleja la necesidad de contar en las aulas con personas líderes con actitudes, valores y metas que fomenten una escuela innovadora con éxito en el logro de los fines educativos.

Razón por la cual, el docente de aula debe ser un líder con capacidad para movilizar y unir grupos de personas en busca de objetivos orientados al desarrollo de los valores humanos, así como a la formación de ciudadanos competentes, capaces de delimitar los problemas e inspirar a los demás. En este contexto, French (citado en Cáceres, 1995), plantea que el líder “es un maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generan sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de

sus propios equipos humanos” (p. 18). De aquí la importancia de estudiar al líder transformacional, el cual crea una visión e inspira a sus seguidores.

Por su parte Bass (1995), señala “la efectividad de un líder se mide a partir de las respuestas de sus seguidores, y si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad, respeto y motivación, entonces estamos frente a un líder transformador” (p.35). Del mismo modo, Bass establece en los líderes transformacionales tres elementos: suministra una consideración individualizada, estímulo intelectual y tienen carisma.

Además, de acuerdo al Currículum Nacional Bolivariano (2007), el docente debe tener un modelo de liderazgo con capacidades entre otras cosas de: garantizar una comunicación eficaz, guiar y orientar, planificar y estructurar el trabajo con los y las estudiantes, iniciar el trabajo colectivo y solidario en los y las estudiantes, favorecer un ambiente acogedor, abierto y de confianza, conocer integralmente la comunidad, atendiendo no sólo la labor pedagógica sino la social, entre otros.

De modo que, se hace necesario analizar la conducta de los alumnos hacia los docentes. El líder transformacional busca obtener cambios, sobre todo donde existen problemas sociales y culturales, necesitando que el rol que ejerce el docente requiera de cualidades donde se desarrolle una conducta mental crítica y reflexiva.

Sin embargo se observa un bajo perfil de liderazgo en los profesores, situación que inquieta, porque es necesario salir del retraso en que están inmersas las instituciones educativas por falta de docentes líderes, prestos al cambio, realidad a la cual no escapa la Unidad Educativa Tulio Febres Cordero del Estado Mérida en la que se hace importante atender el liderazgo docente de forma efectiva, debido a que se nota monotonía en las labores diarias del docente y estancamiento de la institución.

Dicha situación, puede tener posiblemente entre otras causas: el desempeño poco eficiente del docente en cuanto a su función como líder en el aula, la planificación mecanicista, el individualismo, la falta de cooperación

y crecimiento personal, escasa motivación de los docentes en el accionar educativo, desconocimiento por parte del personal sobre la misión a cumplir, ausencia de políticas educativas asociadas a la capacitación y actualización del personal para alcanzar el éxito educativo.

Igualmente, esta situación genera algunas consecuencias tales como: incapacidad para resolver problemas en el aula, malas relaciones entre personas, ausencia de responsabilidades, rechazo al compromiso, falta de motivación, constantes conflictos, carencia de unidad de criterios, bajo nivel de eficacia organizacional de la institución escolar, carencia de sentido de pertenencia a la institución, problemas de comunicación entre los actores del proceso, apatía y desinterés, lo cual pudiera incidir de alguna manera en el logro de proyectos educativos, así como en la ausencia de formulación de actividades significativas que desencadenen aprendizajes, en reconocer y encontrar las formas de aprender de cada uno de sus alumnos.

En función de lo expuesto anteriormente la presente investigación plantea proponer Estrategias Gerenciales para el Liderazgo Transformacional del docente, en la Unidad Educativa Tulio Febres Cordero, del Municipio Libertador del Estado Mérida, debido a que se presume que existe una falta de liderazgo en el docente, surgiendo las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que presentan los docentes en la institución objeto de estudio?, ¿Cómo es la función gerencial de los docentes en el proceso de enseñanza – aprendizaje?, ¿Cuál es la importancia del liderazgo transformacional para la mejora de la gestión gerencial del docente?.

### **Justificación**

Las Instituciones educativas necesitan que sus docentes de aula sean líderes, que despierten e inspiren a sus seguidores cambiando y potenciando en sus estudiantes la libertad, creatividad, ingenio, productividad y felicidad.

De acuerdo con Lepeley (2001): "Liderazgo es conducir a una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio"(p.23). Por esta razón, la importancia de la investigación se enfoca en diseñar estrategias gerenciales que conlleven a fortalecer el liderazgo transformacional del docente en su gestión pedagógica en el aula, y ofrecer así cambios en los esquemas tradicionales para obtener un desempeño en beneficio de todos los actores escolares.

Desde el punto de vista social, la investigación se justifica porque mediante su desarrollo se diagnostica y evalúa una problemática que tiene repercusión en la colectividad en general, debido a que el docente líder es un modelo a seguir que orientará y estimulará a todos los actores. En el aspecto institucional, muestra su importancia pues permitirá la integración de todos los actores escolares en la participación de la búsqueda de la realización y consolidación de los objetivos y misión de la institución, así como mejora de las relaciones entre personas, contribuyendo a implementar nuevas estrategias.

En el ámbito pedagógico este estudio servirá de herramienta para los docentes con la finalidad de buscar cambios positivos en el cumplimiento de sus roles al promover nuevas acciones e ideas. En el contexto educativo, atiende una problemática que afecta a los estudiantes, y plantea estrategias de liderazgo para transformar la realidad educativa y lograr cambios positivos. Por las razones antes señaladas el presente estudio es importante por cuanto conllevará al cambio del líder tradicional a líder transformacional en los docentes para una mejor proyección académica e institucional.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para el liderazgo transformacional del docente, en la Unidad Educativa Tulio Febres Cordero, Parroquia Arias, Municipio Libertador, Estado Mérida.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la visión de Liderazgo del Docente y las Estrategias Gerenciales en la Unidad Educativa Tulio Febres Cordero, Municipio Libertador, del Estado Mérida.
- Destacar la importancia del liderazgo transformacional del docente de la Unidad Educativa objeto a estudio.
- Elaborar las estrategias de liderazgo Transformacional del docente en la Unidad Educativa a estudiar.

## **Alcances y Limitaciones**

Con la realización del estudio que se plantea en el presente proyecto, se aspira motivar a los gerentes educativos a romper las barreras del líder tradicionalista y gestionar el cambio integral hacia el concepto del docente como líder transformacional. A mediano plazo, se aspira concienciar a los docentes sobre la preparación profesional que como gerente de un centro educativo y líder de un grupo de trabajo se debe de tener y así que asuman un papel protagónico como líder transformacional dentro de sus competencias y líneas de staff. Las limitaciones están dadas porque la propuesta implica cambios, y hay resistencia a ello, por la rutina, por no querer perder poder, ni ventajas más aparentes que reales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La complejidad del entorno educativo y los retos que se le plantean en la escuela, como institución formadora de ciudadanos republicanos, exige de sus docentes y directivos un desenvolvimiento integral que permita coordinar efectivamente sus roles académicos y las funciones administrativas. El liderazgo, es uno de los factores de mayor importancia para el logro de la efectividad en los procesos gerenciales educativos, puesto que los conceptos sobre las nuevas teorías del liderazgo con paradigmas más acordes con la ética del ser, llevan a reflexionar sobre el estilo para liderizar. Así pues, en el presente capítulo se expresa la terminología utilizada, los preceptos legales y los conceptos que sustentan la presente investigación.

#### **Antecedentes de la investigación**

En las últimas décadas, las organizaciones nacionales e internacionales interesadas en el tema de la gerencia educacional, se han preocupado por realizar investigaciones sobre el comportamiento de los directivos, docentes educativos en el proceso del liderazgo y la comunicación dentro de las organizaciones educativas. Así pues, estos trabajos de investigación han servido a lo largo de estos años como bases para sustentar con sus teorías y aportes diferentes líneas de investigación. Por consiguiente, es necesario

hacer una revisión de los mismos a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio.

Partiendo de la reflexión anterior, Toro (2006) realizó una investigación sobre el “Rol del Docente en la Integración Escuela Comunidad”, para la cual realizó una investigación acción – participante, cual cumplió con las fases establecidas en dicha metodología: diagnóstico, planificación, ejecución y sistematización en la Unidad Educativa “Santa Eduvigis” ubicada en el Municipio Campo Elías, del Estado Mérida. Los informantes estuvieron conformados por cuatro (04) docentes y 29 padres y representantes pertenecientes a la investigación bajo estudio.

El investigador concluyó que las técnicas y métodos utilizados por los docentes en el aula de clase constituye de manera directa en la toma de conciencia sobre el valor de su compromiso contraído en el proceso de integración escuela comunidad, además, el autor destacó que el líder educativo debe poseer la capacidad de comprender, de entender, poner en duda y la disposición para investigar. En tal sentido, el estudio se relaciona con el trabajo de investigación en lo que se refiere a la aplicación de estrategias gerenciales para mejorar su rol de líderes.

Hevia (2008), realizó una investigación titulada: “El liderazgo docente como alternativa para promover aprendizaje mediante proyectos en la Unidad Educativa José Gil Fortoul de Barquisimeto Estado Lara”, tuvo como propósito central, examinar el rol de líder del docente, a fin de buscar el mejor desarrollo de aprendizaje mediante proyectos. Esta investigación es de tipo descriptivo, en la modalidad de campo. Las conclusiones más importantes señalan las debilidades encontradas en los procesos desarrollados dentro del aula mediante proyectos, debido a esta falta de liderazgo, los docentes no logran alcanzar resultados efectivos. A lo expuesto anterior se vincula con el tema que se investiga porque se analiza como ejercen los docentes su rol de líder en los estudiantes.

Otro trabajo significativo consiste el desarrollado por Segovia (2009) sobre: “Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento del Liderazgo en la Gestión del Coordinador Pedagógico del Nivel de Educación Primaria” en la U.E. Timoteo Aguirre de Fe y Alegría, Municipio Libertador del Estado Mérida. Dicho estudio fue de campo, tipo descriptivo, bajo la modalidad del eje de aplicación.

Se utilizó la técnica de cuestionario conformado por 26 ítems cerrados, estructurados según la escala Likert. Las conclusiones del trabajo determinaron que el coordinador pedagógico presenta debilidades en la aplicación de estrategias gerenciales de toma de decisiones, motivación, comunicación, y manejos de recursos, como en la planificación, organización, dirección y control lo que influye negativamente en el liderazgo. Este trabajo se relaciona con la investigación en lo referente a la búsqueda del fortalecimiento del liderazgo para mejora de la gestión educativa.

También, Parra (2009) realizó una investigación en el que analizó las “Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento del Liderazgo Directivo y Docente en el Centro de Educación Básica de Adultos (CEBA) Los Curos” la investigación se realizó a través de un estudio de campo enmarcada en un modelo cualitativo, bajo la metodología de investigación acción, con el enfoque del eje de aplicación, el investigador se planteó cuatro estrategias de liderazgo de servicio: asesoría técnica, reuniones de trabajo, conversatorio y folleto institucional.

En este trabajo de investigación se concluye que es importante integrar la gerencia y la educación en la escuela, fundamentándose en la realización de planes con gestión estratégica y técnica en los aspectos internos y la proyección social externa. Esta investigación se vincula con nuestro trabajo en lo que respecta a la importancia del liderazgo docente y directivo para la integración de la gerencia y la educación.

Del mismo modo, Lobo (2009) en su investigación “Plan Interactivo Gerencial en la Mejora del Liderazgo Directivo Docente de la U.E. El Salado”

presenta una investigación de campo hipotético inductivo, enmarcada en la modalidad de proyecto especial en el eje de aplicación interactivo gerencial. La investigación se apoyó en un estudio de tipo acción-participante, enfocado en el análisis y descripción cualitativa. Se planteó, ejecutó y evaluó un plan de mejora basado en dos estrategias de liderazgo institucional: talleres y mesas de trabajo, utilizó la técnica de observación que permitió recabar la información.

En este estudio, se concluye con la creación de bases para una nueva forma de gerencia institucional y relaciones personales que mejora el proceso educativo en la organización. De acuerdo a esta investigación el autor deduce que dentro de la institución hay debilidades en la aplicación de estrategias de comunicación, motivación, toma de decisiones, ausencia de compromiso, y deficiencia de liderazgo, lo que permite definir, que el estilo de liderazgo que necesita los docentes y directivos es un liderazgo que genere en las demás personas confianza, comunicación y a su vez promover los cambios favorables para lograr las metas. En tal sentido, la investigación tiene relación con el trabajo en estudio en cuanto al empleo de acciones para orientar y mejorar el liderazgo directivo-docente y por consiguiente en el proceso educativo

### **Bases Teóricas**

El significado de la ética personal como fundamento de la grandeza humana es la esencia de la función de todo líder, componentes tales como el desarrollo de la personalidad, habilidades comunicacionales, estrategias y pensamientos positivos son fundamentales para el éxito. Los principios son leyes naturales, la realidad de estos siempre salen una y otra vez: la rectitud desarrolla la equidad y la justicia; la integridad y honestidad crean los soportes de la confianza que es esencial en la cooperación; el servicio que

es la manera de contribuir con otros. Todos estos siempre están relacionados con la necesidad de paciencia, educación y estímulo.

Cuando estos principios o leyes naturales están presentes en nuestras vidas generan una gran seguridad personal, mucho más que cualquier esfuerzo en cambiar nuestras actitudes o conductas. De acuerdo a lo anterior, las personas identifican al líder como individuos que tienen rasgos comunes como: inteligencia, personalidad, habilidades de expresión verbal, comprensión y fuertes. Durante años se mantuvo la visión del líder, como la persona que lleva una organización, controlando un grupo para alcanzar los resultados. Por lo tanto se hace necesario comprender el concepto de líder, sus cualidades, valores, creencias y su rol dentro de una sociedad.

### **El líder**

Cuando se habla de líder generalmente se cree que esa cualidad pertenece solamente a los grandes hombres y mujeres que tienen puestos importantes en grandes organizaciones, tales como, empresas privadas o públicas, pero en las instituciones educativas los profesores son líderes valiosos. El líder debe promover un proceso de interacción entre individuos y crear un clima organizacional favorable para desarrollar procesos de planificación, organización, dirección, administración, control, motivación, comunicación, toma de decisiones y supervisión.

El líder se define según Marrero, Carrillo y otros (1996) como “la persona que controla a un grupo y a ciertas situaciones sociales, las analiza y desarrolla técnicas apropiadas para abordarlas”. (p. 87). En este sentido, en todas las instituciones los profesores se caracterizan por ser líderes, debido a que manejan una gran masa de personas donde se les asignan tareas. Es por ello, que Ramírez y Cabello (2001) sostienen “ Líder es el que va adelante , el primero, aquel que sirve de guía a los demás”. (p. 206). De acuerdo con esto, los directores y docentes líderes son aquellos

que muestra a su grupo de trabajo su punto de vistas y expectativas, apoyan y comprenden a sus colaboradores.

El líder docente posee cualidades y defectos, comete errores y se equivoca pues son seres humanos, pero su objetivo lo encaminan a la construcción de sí mismo, de su mundo y de quienes lo rodean, es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión, comparte una meta común con sus estudiantes y su institución. A su vez tiene visión de sueños, valores, creencias que estimulan la visión y facilitan la formulación de la misión.

Desde la perspectiva del docente en su rol de líder debe procurar que el equipo trabaje con la realidad, proponer ideas, definir problemas, encaminar las tareas con bases de solidaridad y cooperación. Los educadores tienen la capacidad de transformar a las personas, ayudándolas a aprender, a desarrollar habilidades y asumir retos. Sin embargo el docente reconoce la oportunidad que le permita ejercer un liderazgo.

### **El líder y la Comunicación**

El buen liderazgo y una buena comunicación van de la mano. Un líder debe establecer sistemas que habitualmente brinden información confiable y precisa, para garantizar que el mensaje sea efectivo y duradero, además debe tener la capacidad de crear y comunicar una visión realista y convincente que sostenga a una organización y a sus integrantes. El líder que consigue motivar, envía su mensaje para que la persona supere cualquier dificultad o exigencia.

En la forma en la que se expresa un líder, muestra que pensamiento y sentimiento comunica hacia sus seguidores. Es por ello, que el secreto de todo líder es tratar de no transmitir nada de lo que él mismo no esté plenamente convencido, por esta razón, el docente debe hacer llegar a sus estudiantes con la mayor claridad los objetivos en el corto, mediano y largo

plazo y establecer el horizonte concreto a lograr. Un líder que se caracterice por demostrar en la comunicación, claridad de propósito, sentido y respecto de lo que se está haciendo, va a constituir la clave del éxito para obtener compromiso y resultados satisfactorios.

Elementos tales como el desarrollo de habilidades comunicacionales y estrategias para la influencia de pensamientos son beneficiosos y eventualmente esenciales para el éxito. El líder tiene la potencialidad de comunicar, de utilizar las emociones para influir, orientar, canalizar el pensamiento positivo y fortalecer las conductas mediante el compromiso.

Al respecto, Lussier y Achua (2002) señalan que:

La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares del líder, ya que forma parte de su comportamiento, permite motivar a sus compañeros y como un gran reto las palabras pronunciadas se convierten en los testigos fieles que acompañan cada una de sus acciones (p.23).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, los centros educativos necesitan del proceso de comunicación para permitir el intercambio y motivar al personal que labora, además, permite fluir la información entre los individuos que conforman estas instituciones garantizando con ello un funcionamiento eficiente de las mismas. Los líderes saben que podrán alcanzar sus objetivos con mayor facilidad si tienen la cooperación de las personas a quienes lidera.

Con relación a la idea anterior, D' Sousa (2000), señala que "cada líder vende mejor sus ideas si se comunica de manera eficaz" (p.140); es por ello, que la comunicación para que sea eficiente debe considerarse como un cambio de ideas con inteligencia; aspecto éste, que el docente líder debe conocer en sus estudiantes y compañeros de trabajo con la finalidad de facilitar el logro de las metas propuestas.

En consecuencia, la comunicación entre los docentes debe ser clara, honesta, adecuado con su lenguaje corporal, conveniente a las circunstancias del hecho en que se presente, con un alto grado de amplitud a las ideas propuestas pero sobre todo, respetando los sentimientos, necesidades, opiniones y decisiones de sus seguidores.

### **El líder y el trabajo en equipo**

En esencia todo líder ayuda a sus seguidores a alcanzar sus metas y para lograr este objetivo se toma en cuenta a los equipos, grupos u organizaciones. El líder debe ayudar a que el equipo desarrolle un espíritu de trabajo que permita a sus miembros interactuar en las tareas a realizar, de manera tal, que cada miembro cumpla con el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, resaltar sus fortalezas y disminuir sus debilidades. Al respecto, Moreno (2000), expone:

El líder debe apoyar al equipo para que logre el equilibrio entre: 1) las fuerzas centrípetas (motivaciones, intereses y responsabilidades compartidas) que llevan a crear, mantener y aumentar la unión del grupo; y las centrífugas (motivaciones, intereses y labores propias de cada individuo) que tienden a desunir o romper el grupo (p. 52).

En este sentido, el líder debe formar en el grupo un espíritu de compromiso fuerte de los objetivos fijados, un clima de participación, de responsabilidad colectiva. Asimismo, los equipos de trabajo eficaces constituyen mecanismos excelentes para fortalecer la unión grupal, de lo anteriormente, se deduce el papel fundamental de los docentes líderes para garantizar la efectividad de los equipos de trabajo donde interactúan.

Según Lemus (1995), para un buen trabajo en equipo es importante que se den las siguientes condiciones:

Definición clara de un objetivo común, el equipo debe estar adecuadamente motivado, los canales de comunicación deben estar debidamente establecidos, el liderazgo debe descubrir y utilizar hasta el máximo, la habilidad creadora de cada miembro del personal y ser capaz de estimularlos y orientarlos para el trabajo en cooperación (p.45).

Con respecto a lo expuesto anteriormente, se puede decir, que el liderazgo no es sólo del director, sino del trabajo compartido con todo el personal de la institución. Para ello, los centros educativos requieren la formación de docentes líderes que dediquen tiempo a la deliberación y mejoramiento del trabajo pedagógico, estas estrategias promueven la participación activa en las actividades del proceso enseñanza aprendizaje y favorecen el progreso de los estudiantes en función de las competencias, contenidos y objetivos propuestos.

Desde el punto de vista de la capacitación profesional del personal docente en las Instituciones es un recurso excelente para transformar la poca participación y liderazgo que los mismos vienen ejerciendo en los planteles educativos.

## **El liderazgo**

El liderazgo es la capacidad de conformar actitudes, es el ejercicio del poder sobre una persona o varias, para lograr un sueño compartido. Según Kotter (1999):

Es el proceso por el cual quienes lo lleven a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios . (p.69).

En este contexto, el liderazgo es el proceso en el cual le transmite a sus seguidores una visión de pensar más allá del presente, es decir, una visión hacia el futuro, a su vez se origina una influencia para desarrollar las metas y lograr los objetivos propuestos de carácter beneficioso para la satisfacción de las necesidades. El liderazgo es el arte de gestionar voluntades, considerado como un arte, porque para ser un líder se necesita tener un espíritu provocativo; una capacidad innovadora que de ese toque magnético que destierra el conformismo y la pasividad.

En este sentido, Koontz y Weihrich (1999) sostienen que el liderazgo es “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. (p. 532). De manera, que el líder siempre consigue que los miembros de la comunidad escolar trabajen mancomunadamente con un alto sentido de pertenencia a la institución a fin de lograr las metas establecidas en la organización mediante la responsabilidad que tiene el directivo de ejercer su liderazgo para influir en los miembros de la escuela, comprender que tienen diferentes motivaciones y satisfacer las necesidades de éstos.

En tal aspecto, el gerente educativo hace coincidir los objetivos personales con los de la escuela para el logro de las metas. Por lo tanto, el docente líder en el aula debe poner en práctica un cambio constructivo al planificar y ejecutar la misión de la institución junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar la formación de los alumnos. Asimismo, el director en su rol de líder debe comunicar la misión para que los actores del hecho educativo la comprendan y se comprometan a lograrla.

Por otra parte, las organizaciones se enfrentan a retos de adaptación, los cuales son cambios que están obligando a las escuelas a diferenciar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas maneras de funcionar. Por ésta razón, la tarea del docente como líder es motivar e influenciar a todos los miembros de la comunidad para que asuman los cambios introducidos por el estado en el quehacer educativo.

En primer lugar, el director escolar debe compartir la responsabilidad con su personal, puesto que la solución está en el intercambio de ideas y de experiencias, así como también, la necesidad de integrarse unos a otros como recurso y buscar el camino para llegar a esas soluciones satisfactorias para la comunidad educativa en general.

Por consiguiente, la personalidad de un líder, genera aspectos exitosos, es entusiasta, enérgico, tiene visión de metas y objetivos, él desarrolla su propia personalidad y dependiendo en la forma en que la proyecte al colectivo se es calificado como popular o no; por otra parte, la personalidad de un líder debe poseer y manifestar una serie de características propias del individuo proactivo, las cuales Schein (1991) destaca: “solidaridad, compañerismo, cordialidad, sencillez, sensibilidad, veracidad, equidad y respeto, ya que el auténtico movedor de masas debe saber atraer a otros con su verbo y carisma”. (p.122)

Desde esta perspectiva, el liderazgo juega un papel esencial en el funcionamiento de las instituciones y en el de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que las componen. Lejos de pasar desapercibida por el tiempo como consecuencia de las nuevas estructuras organizacionales, de los avances tecnológicos y de otros factores asociados a los momentos de cambio que se dan en la sociedad.

En cuanto a la educación venezolana en el curriculum básico nacional trata al docente como un modelo de liderazgo, con sólidos valores de identidad venezolana, quien siempre va estar en búsqueda del bienestar social, la cooperación y la participación. Es importante señalar, que los

valores de un líder deben estar centrados en las siguientes características para lograr de manera efectiva que la relación subordinado-líder funcione: confianza en sí mismo; visión; fe en la misión personal y de su grupo; pasión; ética; energía; actitud positiva; receptivo, participativo, comunicativo; estrategia, flexible, emprendedor e innovador; capaz de apreciar y trabajar en equipo.

### **Los estilos de liderazgo**

Existen tres tipos de líder: el líder democrático, el líder laissez-faire y el líder autocrático. Para Koontz y Weihrich (1998), **El líder democrático** “es aquel que promueve la intervención para que se tomen las decisiones en grupo y trata de ser un miembro más del grupo” (p. 248). Este tipo de líder, da libertad a sus seguidores y consulta con ellos las funciones y disposiciones planteadas promoviendo la participación. En líneas generales, un líder que enmarca su proceder en lo democrático, promueve las iniciativas personales, las respeta y se hace respetar, creando zonas que permitan la libertad y la reflexión. Este líder aún permitiendo amplios márgenes de libertad sabe y conoce cada una de las acciones que emprenden y ejecutan.

El líder democrático permite que se trabaje según el principio del consenso y trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables para todos, ya que estas sirven de base para la resolución de los problemas del grupo, otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo personal de todos. Por lo que el líder democrático se reconoce por promover la participación de todos, logra el cumplimiento de las metas con motivación y compromiso, se vincula con los demás con confianza y respeto. Es por ello, que un docente con estas cualidades decide la planificación en la clase consultando a sus estudiantes, quedando claro los criterios de evaluación y las normas.

Entre algunas características de los docentes líderes democráticos se encuentran:

1. Consulta con los padres y representantes
2. Delega autoridad y comisiona actividades.
3. Alienta a la participación
4. Ejerce control permanente según lo planificado.

Con el mismo criterio, Koontz y Weihrich (1998) describen como **líder autoritario o autocrático** a “aquel que establece las directrices, sin la participación del grupo, se impone y espera cumplimiento, utiliza los premios y los castigos para conducir al grupo, es dominante, dogmático y seguro”.(p. 254). Por lo tanto, este tipo de líder actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo y no permite la participación de ningún miembro en este proceso, su actuación está centrada más en el poder que en las personas.

Esto significa que este tipo de líder se orienta más a la tarea o productividad del grupo, es el único quien toma las decisiones de acuerdo a la actividad que se está realizando, busca la eficiencia y frecuentemente es exigente y autoritario. Así mismo, este tipo de estilo indica que toda la dinámica del grupo se estructura desde el líder que fija los objetivos, decide los recursos a aplicar, establece las normas, controla personalmente la realización de la actividad, no delega, ni interactúa, simplemente manda.

De acuerdo en esta reflexión, el líder autocrático o autoritario presenta las siguientes características:

1. Prevalece la comunicación a manera de ordenes
2. Se aplica sanciones y lleva seguimiento de las faltas cometidas por los alumnos.
3. La supervisión por lo general es severa.
4. No delega actividades en los representantes.
5. No es participativa.
6. Establece normas y objetivos a seguir.

Finalmente el mismo autor define el **líder laissez-faire** como “aquel que dirige al grupo sin dirección” (p. 265). En este estilo, el líder no toma iniciativa, no asume, dirige ni coordina, es inseguro y desligado, deja hacer. Esta experiencia es vivida en muchas instituciones educativas donde los docentes no adquieren ningún compromiso más allá de sus aulas de clases, se caracterizan por una bajo interés hacia su labor y evitan asumir cualquier tipo de responsabilidad.

Este tipo de líder le concede a sus seguidores un alto grado de independencia en la ejecución de su labor, existe completa libertad en las decisiones grupales o individuales y por lo tanto la participación del líder es mínima, es decir pasiva, gerencia según el criterio de dejar hacer y pasar. De igual manera, entre algunas de las características que prevalecen en un docente líder Laissez Faire se pueden citar las siguientes:

1. Delega de manera individualizada las actividades a realizar.
2. No establece normas, ni objetivos.
3. No ejerce control, ni supervisa las actividades.
4. Son apáticos al trabajo en equipo.
5. Libertad completa en la toma de decisiones.
6. No participa en absoluto.

Es erróneo pensar que alguna de las tres formas de Liderazgo es equivocada. Es incorrecta si se la aplica el 100% del tiempo: siempre se debe tener presente que en un proyecto existen diferentes situaciones, y que cada una exige una actitud diferente para resolverla. Un buen docente debe identificar claramente estos tres tipos de liderazgo y saberlos utilizar, adaptándose a las circunstancias.

## **Liderazgo Transformacional**

El modelo de liderazgo transformacional comenzó con Burns en el año 1978 cuando introdujo por primera vez el concepto de liderazgo transformacional, la investigación realizada fue de carácter descriptiva sobre dirigentes políticos. Para Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el “que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación” (p.45). Este tipo de liderazgo estimula el aprendizaje de los individuos y se comprometen con el logro de las metas.

Otro investigador fue Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Universidad de Binghamton, quien encaminó su trabajo hacia el comportamiento humano dentro de la organización. Su paradigma tiene origen en los conceptos que planteó Burns y concibe la teoría como la forma en que se mide la posición que tiene el líder de acuerdo a la influencia de sus seguidores.

El docente como líder debe fomentar la participación y formar parte del proceso educativo, la educación venezolana plantea una formación de participación tanto de los estudiantes como la escuela, familia y comunidad. El líder transformacional puede interpretarse como el líder que induce a un conocimiento crítico en sus seguidores, también ayuda a obtener un alto grado de logros. Según Bass (1995) “la efectividad de un líder se mide a partir de las respuestas de sus seguidores, y si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad, respeto y motivación, entonces estamos frente a un líder transformador” (p.285).

Este tipo de líderes poseen una clara visión y lo más importante es la comunicación de manera efectiva con todos los actores, son prototipos a seguir por el carisma, son innovadores, identifican nuevas oportunidades frente las amenazas, modifica el medio donde se desenvuelve, esta forma de liderazgo va más allá de la tradicional. En efecto el docente líder transformacional es capaz de comunicar valores, es un visionario, ayuda a

los demás a tomar conciencia de sus talentos y siempre se preocupa en su crecimiento y desarrollo personal.

De acuerdo a los patrones de conducta de estos líderes que combinan varios elementos, Bass en conjunto con Bruce Avolio, Doctor en Psicología Industrial y Organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska realizan una investigación, dando como resultado que estos líderes son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son fuente de inspiración.

Según Gabaldon (2007), los individuos carismáticos presentan características claves como son:

- 1- Autoconfianza: Tiene completa confianza en su criterio y capacidad.
- 2- Visión: Corresponde a una meta ideal que propone un futuro mejor que la situación actual.
- 3- Habilidad para articular visión: Puede aclarar y formular un nuevo enfoque, es decir, comprende las necesidades de los seguidores y ejercen fuerza motivadora.
- 4- Comportamiento fuera de lo común: exhiben comportamientos novedosos, convencionales, y contrarios a las normas.
- 5- Se perciben como agentes de cambio
- 6- Sensibles al ambiente: Son capaces de efectuar evaluaciones ambientales y de los recursos necesarios para generar el cambio.

Estos individuos aumentan la confianza y promueve intereses para el logro, crecimiento y desarrollo, estimulando el intelecto a sus seguidores. De igual forma Gabaldon (2007), representa cuatro componentes del liderazgo transformacional.

1.- Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina respeto, confianza y seguridad.

2.- Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

3.- Estimulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

4.- Consideración individualizada: De atención personal, trata a cada persona de manera individual, capacita, aconseja, aumenta el optimismo y entusiasmo con fluidez y seguridad.

Finalmente, hay varias maneras de ser líderes transformacionales, carismáticos que influyen en situaciones de ansiedad, líder considerado de atención individual, intelectual y se pueden articular un conjunto de posibilidades conjuntas y aceptables.

### **El liderazgo Transformacional en relación con los docentes.**

Respecto a la parte educativa, este líder sabe que los buenos resultados de sus alumnos significan el éxito de su proyecto, al respecto, Fuente (2006) opina “ Integrar a la mayor parte de los profesores alrededor de un proyecto elaborado en forma colaborativa, crear condiciones organizativas, facilitar información periódica, fomentar la participación en actividades de formación continua” (p.96), en términos generales, el autor considera que los docentes en el liderazgo transformacional son recursos necesarios para la educación de los estudiantes . De ellos depende el éxito o fracaso en su proyecto de gestión.

Según Ortiz (2005) “El líder pedagógico está dispuesto a ser audaz, inteligente, vence su desanimo y las ideas negativas, de buen carácter, apasionado por el cambio, es adaptable y creativo” (p77). De acuerdo a lo expuesto anteriormente, podemos decir, que el docente debe presentar una serie de cualidades como son: inteligencia, creatividad, innovación, entre otros, para poder lograr los objetivos que se ha propuesto, además, debe

conocer la forma de ser de los estudiantes que están a su cargo, de la práctica docente y de las teorías educativas.

En tal sentido, el carácter que debe poseer los docentes son: carismáticos, de bienestar, tranquilidad, paz, y además, deberán aceptar a sus alumnos con sus potencialidades y defectos, así como la suficiente madurez para tener un compromiso de gerencia.

### **Perfil del Docente Transformacional**

A nivel mundial la globalización y la tecnología hace que la sociedad esté cambiando poco a poco, Venezuela no escapa de estas transformaciones, es por este motivo que el profesional de la docencia tiene que enfrentarse a situaciones difíciles y complejas: el aumento de las poblaciones en las ciudades y la inseguridad que se presenta en su entorno, además, de tener dentro del aula grupos diversos de distintas religiones, modas, nivel social, entre otros, hace que haya un nuevo concepto del docente en el cual debe prevalecer el trabajo en equipo y cooperativo, comunicación, responsabilidad compartida, atención individualizada y el dominio de la pedagogía, a su vez conocer a sus alumnos, sus problemas, alegrías y miedos.

De tal manera, podemos decir, que las alteraciones sociales que se está presentando en el mundo, hace que nazca un nuevo perfil del docente, este debe contar al menos con las siguientes habilidades: carisma, susceptibilidad, tolerancia, control y conocimientos, es decir, tener disposición para suministrar atención individualizada a sus alumnos, pues cada uno de ellos tiene personalidad diferentes, debe poseer talento de innovación y creatividad, una firme formación pedagógica y académica, respeto y confianza de los estudiantes y hacia los estudiantes y a su vez asumir nuevos desafíos.

En tal sentido, la formación de los docentes líderes transformacionales conduce a la aplicación de nuevas estrategias didácticas que involucren el reconocimiento de los sentimientos del estudiante, una comunicación abierta y que se afiance el ejercicio de la solidaridad. Los centros educativos y más recientemente la pedagogía constructivista reconoce la importancia del diálogo y del trabajo cooperativo del conocimiento, que no son posibles cuando se carece de la sensibilidad suficiente para comprometerse con ellas y desarrollarlas.

De lo anterior se desprende que el docente debe:

1. Percibir como agente de cambio, con una fuerte formación en valores y principios de integridad y una conducta intachable.
2. Ser novedoso y reconocer los logros de sus estudiantes.
3. crear un ambiente de empatía y escuchar con interés a sus estudiantes.
4. Ser responsable en su labor diaria como líder transformacional y ser formador de líderes positivos.
5. Despertar el entusiasmo en los estudiantes para descubrir y desarrollar sus potencialidades.
6. Respetar la individualidad de cada estudiante, fortaleciendo su autoestima.
7. Compartir con los padres y representantes la responsabilidad en la educación, siendo intermediario.
8. Favorecer el trabajo cooperativo y en equipo, logrando un ambiente de armonía.
9. Ser abierto al cambio.
10. Tener sentido de pertenencia a la institución.

## **Importancia del Líder Transformacional**

El liderazgo transformacional aumenta y modifica los intereses de sus seguidores, genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. Es por ello, que los individuos trabajan buscando el interés grupal dejando a un lado sus propios intereses. De acuerdo con Avolio (1993) “los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro” (p.119). En efecto, los líderes transformacionales crean una visión de innovación, comprometido con la misión, logra la comunicación y articulación de las personas, de tal forma que logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir.

Una de las características en este estilo de liderazgo es que cuando el líder posee carisma, los seguidores sienten orgullo de estar en el equipo. De igual forma, cuando el líder posee motivación, logra que sus seguidores se inspiren para obtener resultados importantes para la organización. La visión del líder es un categórico esencialmente importante de las percepciones del carisma del líder y de su eficacia.

## **La Gerencia**

Cuando las personas tienen claro el concepto sobre la gerencia, permite al lector centrarse en el tema a objeto estudio, es por ello, que una primera responsabilidad en la investigación consiste en proyectar la mayor claridad de los conceptos.

Ahora bien, Hitt (1985) citado por Padilla (1990), define la gerencia como “el Arte y la Ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización” (p.8). Así pues, la

gerencia persigue mas allá de las metas individuales las metas comunes en beneficio de todos.

Por otra parte, Hitt (ibídem) incluye la frase "trabajar con y a través de un equipo de personas". En consideración de Padilla (ibídem) ésta es una idea central del concepto de gerencia, pues, en consecuencia implica principalmente que la actividad del gerente necesariamente involucra relación con otras personas y conlleva las ideas de colaboración y de delegación, entre otras. Finalmente, la definición escogida describe la finalidad del trabajo del gerente, cual es el logro de los objetivos de la organización. La función de la gerencia influye sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización. Los gerentes efectivos se basan en diversas teorías y experiencias en sus esfuerzos para armonizar los objetivos individuales y de la organización, lo cual es la clave para el liderazgo.

### **La Gerencia Educativa**

La gerencia educativa o también denominada gerencia educacional, o bien, gerencia de la institución educativa, es el mecanismo por medio del cual se dirige y coordina la labor del docente y sus relaciones con el entorno. Para ejercer la dirección de los centros educativos, se debe contar con un perfil profesional de competencias, donde se eduque a las personas para aceptar sus fallos y errores, así como su responsabilidad de corregir sin dañar. Las organizaciones se forman y crecen en función con el estilo de liderazgo que las crea. A su vez, el estilo de liderazgo transforma las organizaciones.

En las instituciones educativas se requiere de líderes con cualidades de facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, atento a escuchar las necesidades de los demás, el liderazgo es un aspecto central

en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano.

### **El Directivo y su Rol Gerencial**

Al gerenciar una institución educativa, aplica de manera continua, el denominado Ciclo Deming nombre dado por su autor Edward Deming y Guedez (1998) se desglosa en cuatro (4) fases las cuales son: planificar, ejecutar, revisar, actuar en conjunto con los demás actores (p.87). Así pues, el rol del gerente educativo se ve rodeado de un sin fin de factores que pueden beneficiar o perjudicar el desempeño de sus funciones gerenciales. El gerente educativo coordina el trabajo del personal docente a su cargo, además de conducir la institución de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

### **El rol docente y la gestión en el aula**

El docente líder es aquel que contribuye a la transformación de sus estudiantes y de su institución de una manera positiva. Es importante que el docente tenga bien definido cual es su misión como educador para no ir improvisando sin saber realmente lo que desea lograr en su labor profesional.

El docente debe ser un líder inspirador, motivador y sustentado. La premisa para que el docente sea líder debe cambiar la concepción de sentirse dueño apoderado y administrador de conocimientos, donde se mantiene como “señor” dominador, al contrario el docente líder es ante todo un ser humano que se coloca al lado del alumno para motivarlo y ayudarlo a resolver los problemas.

Por otra parte, la creatividad en el docente líder significa capacidad para descubrir soluciones novedosas por medio de formas de pensamiento e ideas originales, es necesario destacar que los líderes triunfadores tienen muy claro esa misión; ese ideal por el cual luchan hasta conseguir sus sueños, sin embargo, hay que señalar que esa fuerza positiva que identifica a los docentes líderes viene de su interior, cuando revela la auténtica naturaleza de sus ideales y se somete a la acción demostrando el camino para alcanzar sus objetivos. Es por ello, que el docente debe dar gran importancia a reflexionar sobre su misión como formador de personas, pues de eso va a depender el éxito en el trayecto de su vida.

Desde este enfoque, pudiera señalarse que el abandono en que viven las instituciones educativas se debe a que gran parte de sus docentes no han definido claramente cuál es su misión y se conforman solo con ser partícipes o espectadores de un proceso en el que se ha detectado la pérdida progresiva del liderazgo que anteriormente los identificaba. Razón por la cual, se hace indispensable despertar en los docentes un ideal por el cual luchar y evitar que el trabajo se convierta en producto de las circunstancias que hace que el docente vaya improvisando día a día su ardua labor.

En concordancia con lo anterior, se puede decir, que el docente que considera importante su misión y la ejerce con liderazgo deja de ser una carga pesada para él como es calificada por muchos profesores, y al contrario se convierte en un privilegio.

### **Estrategias Gerenciales**

En los siglos pasados los generales utilizaban componentes de planeación para la toma de decisiones o acciones conjuntas, estos dos conceptos son base para las estrategias. Al transcurrir el tiempo otras organizaciones fueron implementando planes y objetivos para lograr las

metas propuestas, de esta manera, las estrategias educativas se entienden como un conjunto de métodos, técnicas, procedimientos y recursos que se planifican tomando en consideración un diagnóstico de los intereses y necesidades de los estudiantes, para hacer más efectivo el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, es un conjunto de acciones de manera organizada y coordinada en función a un objetivo en común.

Según Donelly, Gibson e Ivancevich (1997), comentan que “ los cursos de acción planificados se llaman estrategias y tácticas, que se diferencian usualmente por el alcance y la magnitud de la acción: cualquiera que sea el nombre , una acción planificada está dirigida hacia el cambio de condiciones futuras; es decir al logro de los objetivos”. (p.153). Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden, además, el esfuerzo intelectual requerido en la planificación y la acción, incluye un diagnóstico previo para lograr los objetivos y ser más eficiente.

Respecto a la organización una de las estrategias más utilizadas es la capacitación del personal que labora y se pueden desarrollar a través de cursos de mejoramiento, talleres, ponencias, entrenamiento, entre otros, además, todas estas estrategias pueden ser impartidas por asesores externos, colegas de mayor experiencia, por visitas de personal experimentado o especialista de otras instituciones.

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que existen varias estrategias para lograr los objetivos, entre las que se encuentran: programas, proyectos y planes. Según Cerda (1997) “Un programa es un conjunto de proyectos, metas, y objetivos de un plan que deberá cumplirse dentro de un tiempo y un ámbito determinado”. (p.11) así pues, un plan es un conjunto de objetivos, metas, medios y recursos para lograr el desarrollo de los objetivos y un proyecto es una unidad operativa y específica que parte de los resultados de un diagnóstico que tiene como referencia la situación definida como meta.

El proceso gerencial se basa en la actuación administrativa en una organización (estructura), integrada fundamentalmente por personas (recursos humanos), el cual se desenvuelve en el ambiente interno (propio de la organización), de acuerdo con normas y usos establecidos (cultura organizacional). El campo de acción del gerente está determinado por las estrategias en las que se basa la organización, las cuales están orientadas a la planeación y control para ejercer un liderazgo efectivo, a través de un plan para el diseño, ejecución y control de los cambios planteados establecidos en las acciones, metas, recursos y entes responsables.

El proceso de la gerencia conlleva las funciones básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. **Planear** requiere establecer objetivos y metas en función de políticas y fines de la organización. **Organizar** no es más que disponer personas y cosas en función de lo anterior. **Dirigir** es el hecho de ejercer influencia sobre los demás para favorecer el logro de las metas de la organización. Finalmente **Controlar** verificar el cumplimiento de los planes.

#### **Bases legales:**

El rol del docente como líder en el aula, se fundamenta principalmente en la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela (1999), en la Ley Orgánica de Educación (2009), el Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente, 2000; en tal sentido, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 102 se establece que:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico, tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consiente y

solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados en los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la Ley.

El artículo citado, destaca la fundamentación filosófica de la educación venezolana, en el mismo se toma en consideración el pensamiento crítico y el desarrollo del hombre como ser social. Asimismo, resalta el papel de éste dentro de la sociedad y su participación en la búsqueda de un cambio constructivo que induzca a mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa y el deber del estado de proteger y preservar a este ciudadano de la patria. Al mismo tiempo, es importante destacar el artículo 104 de esta Constitución que reseña:

La Educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y la ley, en el régimen de trabajo y de nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, será establecido por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

En este mismo orden de ideas, La Ley Orgánica de Educación, (2009), en su artículo 17, indica: "...las familias, la escuela, la sociedad y el Estado son corresponsables en el proceso de educación ciudadana y desarrollo integral de sus integrantes". El artículo 20, especifica: "...la comunidad educativa está conformada por padres, madres, representantes, responsables, estudiantes, docentes, trabajadores administrativos y trabajadoras administrativas, obreros y obreras de las instituciones y centros educativos...". En el

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999), el artículo 69, indica:

El director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Como se establece en los Artículos de los instrumentos legales mencionados, sirven de base a la investigación dada la estrecha relación que el liderazgo del docente en el aula en la búsqueda de una educación de calidad, en donde se denote en el educando una formación integral y vinculada al desarrollo y mejoramiento de su entorno social así como también lograr la incorporación de la comunidad a la escuela con el objeto de trabajar mancomunadamente hacia el logro de los objetivos propuesto por la institución. En consecuencia el docente como líder debe ejercer su rol gerencial tomando en consideración los aspectos antes planteados, logrando así un desempeño laboral satisfactorio y por ende mejorar la calidad educativa del alumno.

**Cuadro N° 1. Operacionalización de Variables.**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
- Diagnosticar la visión de Liderazgo del Docente en la Unidad Educativa Tulio Febres Cordero, Municipio Libertador, del Estado Mérida.	Liderazgo Del docente	Personalidad  Estilos  Tipo de líder	Cordialidad  Autocrático Laissez-faire Democrático  Transformacional	1,2  3,4 5,6 7,8  9,10
- Destacar la importancia del liderazgo transformacional del docente de la Unidad Educativa objeto a estudio.		Comunicación	Manejo de la información	11,12
- Elaborar las estrategias de liderazgo Transformacional del docente en la Unidad Educativa a estudiar.	Estrategias gerenciales	Gestión Educativa  Logros de Objetivos	Cooperación. Trabajo en equipo  Compromiso	13,14 15,16  17,18
		Finalidad	Intercambio pedagógico	19,20

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo tiene como propósito, describir cada uno de los aspectos relacionados con la metodología seleccionada; que es el mecanismo sistematizado para el ordenamiento de ideas y conocimiento que da origen a nuevos conocimientos, resultado de un previo estudio. A continuación se describe la metodología aplicada.

#### **III.1 Tipo de Investigación**

Cómo la idea principal en cada trabajo de investigación es cumplir con los objetivos propuestos y para esto se requiere de una estructuración de trabajo. El presente estudio se apoyó en una investigación de campo, ya que se basó en una estrategia de recolección directa de datos de la realidad, con el objeto de describirlos, analizarlos e interpretarlos. En este sentido, la información se recolectó con la colaboración de los docentes de aula, estudiantes, directores, coordinadores y personal administrativo y de mantenimiento en la Unidad Educativa T. F. C Estado Mérida.

Al respecto Arias (2006) señala que:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador

obtiene la investigación pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31).

Por tal razón, esta investigación se aplica para conocer la visión del Liderazgo y estrategias gerenciales del docente en la Institución y se extraerán los datos más relevantes a ser analizados. Se considera también una investigación descriptiva, por cuanto el estudio planteado describe las situaciones que generan el problema, registra y analiza los datos para identificar las relaciones que existen entre las variables del estudio.

Por su parte, Arias (1997) define la investigación descriptiva como "...aquella que caracteriza un hecho, un fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p.45). De allí que el objetivo de la investigación descriptiva es conocer las situaciones a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas así como identificar las relaciones que existen entre dos o más variables.

### **Metodología**

La investigación es cuantitativa ya que recoge y analiza datos cuantitativos sobre variables. De acuerdo con Sampieri (2004) "el enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para luego probarlas" (p.48), es decir que la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas, permitiendo examinar los datos de manera científica, o de manera más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la Estadística.

## **Modalidad**

Finalmente, se enmarca en la modalidad de proyecto factible, por cuanto consiste en elaborar una propuesta viable para darle solución a la problemática planteada. De acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) indica que el proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo variable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...” (p.16). En consecuencia, el proyecto factible desarrolla un conjunto de acciones las cuales están relacionadas a un entorno determinado, orientado dar solución a una problemática planteada.

## **Fases de la Investigación**

De acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), el Proyecto Factible comprende las siguientes etapas generales las cuales se desarrollaron en la presente investigación: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto.

### **Fase I Diagnóstico de la Situación**

En esta fase se realizó el primer contacto a la población en estudio, para explorar y estudiar la realidad, permitiendo la recolección de información confiable sobre la problemática existente, logrando recoger y procesar todas las informaciones referentes al tema objeto de investigación, proporcionando las posibles soluciones para llegar a superarlas.

Para realizar el diagnóstico se ejecutó a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, en este caso se aplicó el cuestionario para conocer las debilidades y la factibilidad de aplicar las acciones requeridas con el objeto de minimizar la situación problemática.

### **Fase II Planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico.**

Se fundamentó en la realización del planteamiento del problema, la justificación e importancia, objetivo general y específicos, así como en la recopilación de material bibliográfico relacionados con el tema de estudio, además del diseño de los cuestionarios a aplicar para la recolección de la información necesaria.

### **Fase III Actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la Viabilidad y realización del proyecto**

La investigación es viable porque se cuenta con la bibliografía especializada del tema, además de los recursos humanos, materiales y financieros.

### **Población**

La población se define según Bavaresco (1996) como el conjunto total de las unidades de observación considerada en el estudio (p.95). Por consiguiente, la población es cualquier conjunto de personas, cosas o elementos que tengan alguna característica similar.

Al respecto, Fracica señala que la población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” (p.63)

En razón a lo señalado, la población para este estudio estará constituida por:

Tabla 1. Población

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Directivo	08
Administrativo	13
Docente	53
Estudiantes	517
Mantenimiento	22

Fuente: Bracho – Mora (2011)

### **Muestra**

La muestra de acuerdo con Sabino (1997) “es un subgrupo de la población” (p.12), es decir, es la parte de la población que se selecciona para observar y a partir del cual se trata de conocer las características de la población.

Al respecto, Balestrini (2002) señala que ésta “es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” (p.141). De acuerdo con esto, la muestra está definida como un grupo relativamente pequeño de una población que representa características semejantes sobre la cual se efectuará la medición.

Para el presente trabajo se utilizará una muestra constituida por:

Tabla 2. Muestra

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Directivo	05
Administrativo	07
Docente	27
Estudiantes	127
Mantenimiento	12

Fuente: Bracho – Mora (2011)

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Una técnica consiste de acuerdo con Arias (2004) en “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.65). La aplicación de una técnica conlleva a la recolección de información, la cual debe ser guardada en un instrumento para que pueda ser procesada e interpretada posteriormente. Según, Córdova (2007) “en la búsqueda de datos a partir de fuentes orales y/o escritas se hace preciso recurrir a diversas técnicas; entre las más utilizadas se encuentran la entrevista y la encuesta; ambas muy relacionadas y complementarias” (p.18).

Motivado a que el trabajo se enmarca en una investigación de campo y esta fundamenta su accionar en la recopilación de datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, se hace imprescindible utilizar la técnica de la encuesta a través del instrumento del Cuestionario. El mismo estuvo conformado por veinte (20) preguntas con respuestas de tipo cerradas de selección simple, el cual se aplicó a los docentes, personal directivo y coordinadores, estudiantes y personal administrativo y de mantenimiento que constituyen la muestra en estudio, con el objeto de recolectar la información requerida.

A su vez, Muñoz (1998) señala que “los cuestionarios tienen la ventaja de poder recopilar datos en gran escala debido a que se aplican mediante preguntas, las cuales no implican dificultad para emitir respuestas” (p.56).

## **Validez del Instrumento**

### **Validez**

Refieren Hernández, Fernández y Baptista (2003) que “toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez...” (p.247). En relación a la validez Álvarez y Díaz (2000) indican que “es una condición necesaria de todo diseño de investigación y significa que permite detectar la relación real que pretendemos analizar, es decir, que sus resultados deben contestar las preguntas formuladas y no otro asunto” (p.88).

Hernández y otros (2002), exponen que “la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243). De acuerdo con lo expresado anteriormente, se define la validación de los instrumentos, como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para la cual fueron construidos, se realiza mediante el método de "Juicio de Expertos".

En esta investigación el instrumento fue validado por cuatro (04) profesionales de la docencia, quienes se desempeñan en el Programa de Profesionalización Docente de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de los Andes, Mérida. A los expertos se les entregó un ejemplar del cuestionario con el objeto de emitir su juicio con respecto a la presentación del instrumento, claridad de la redacción de los ítems, pertinencia de las variables con los indicadores y la factibilidad de aplicación, colocando además una apreciación cualitativa y las observaciones

consideradas, las cuales fueron tomadas en cuenta en la realización del instrumento definitivo a ser aplicado.

### **Confiabilidad del Instrumento**

Para obtener la confiabilidad de los instrumentos, es decir, la consistencia interior de éstos y sus capacidades para discriminar en forma constante entre un valor y otro, el coeficiente de confiabilidad Alfa–Cronbach, se calculó a través del paquete estadístico computarizado denominado Statistical Package for the social Sciences versión 10.0 (SPSS), que según Nurusis (1998), para la elaboración y llenado de la base de datos se transformaron las variables intervinientes en forma categórica. Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de múltiples respuestas, es decir, cuando los ítems del instrumento presentan una escala de varias opciones.

A efectos de interpretar los resultados obtenidos, será necesario recurrir a los niveles de confiabilidad establecidos por Best (1990) citado por Chávez (1994), según el cual de acuerdo a esta escala, mientras más se acerca a 1 el valor del índice de confiabilidad, más alto es el grado de confiabilidad. En esta investigación, el grado de confiabilidad es alto ya que se obtuvo lo siguiente: el instrumento aplicado a estudiantes resultó 0.83, docentes 0.90, directivo 0.93 y administrativo y mantenimiento 0.91.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA**

En este capítulo se presentan, los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a Docentes, Estudiantes, Directivos, Coordinadores, Personal Administrativo y de Mantenimiento de la “Unidad Educativa Tulio Febres Cordero”, Parroquia Arias, Municipio Libertador Estado Mérida con el objeto de conocer el comportamiento de la mayoría de los docentes en la Institución.

A continuación, se muestran los cuadros con su respectivo gráfico de columna y el análisis de la información de los instrumentos siguiendo una secuencia en los cuadros y gráficos según el orden de los ítems agrupados para cada dimensión e indicador. Para mostrar la información numérica, se procedió a elaborar gráficos los cuales están segmentado de acuerdo a las alternativas: De acuerdo (DA), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (NDA, NDS) y en desacuerdo (DS).

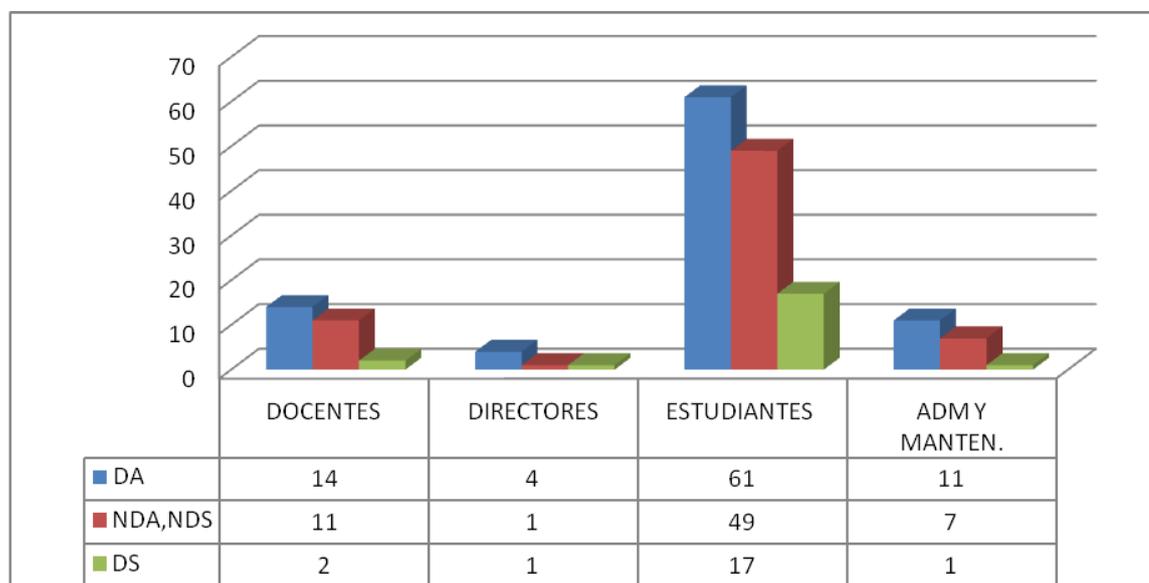
En los siguientes cuadros, se muestran la frecuencia acumulada y los porcentajes por cada ítem, lo que condujo al análisis cualitativo de los mismos, a saber:

Tabla 3. Frecuencia y porcentajes del indicador Cordialidad, ítems 1 y 2 de la dimensión de Personalidad.

Nº	INSTRUMENTO DIRIGIDO	DOCENTES				DIRECTIVO			ESTUDIANTES			ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO		
		F	DA	NDA NDS	DS	D A	ND AN DS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS
1	Suelen ser cordiales en el trato que brindan.	F	15	12	0	04	01	0	78	45	4	13	6	0
		%	55.56	44.44	0	80	20	0	61.42	35.43	3.15	68.42	31.58	0
2	Muestran simpatía y conversan de ética y valores	F	13	11	3	4	0	1	44	53	30	10	7	2
		%	48.15	40.74	11.11	80	0	20	34.65	41.73	23.62	52.63	36.84	10.53
PROMEDIOS		F	14	11	2	4	1	1	61	49	17	11	7	1
		%	51.85	42.59	5.56	80	10	10	48.04	38.57	13.39	60.53	34.21	5.26

Fuente: Bracho – Mora (2011)

Gráfico 1 del Indicador Cordialidad de la dimensión de Personalidad



Fuente: Bracho – Mora (2011)

Los datos presentados en la tabla 3 y el gráfico 1, con respecto al indicador cordialidad, de la dimensión personalidad reflejan que el 51.85% de

los docentes están de acuerdo en que la mayoría son cordiales en el trato que brindan dentro de la Institución, mientras que el 42.59% manifestaron que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y un 5.56% están en desacuerdo. Las respuestas emitidas por los directivos señalaron que el 80% están de acuerdo, el 10% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 10% restante están en desacuerdo.

Con respecto a la opinión de los estudiantes se obtuvo que el 61% de los encuestados expresaron estar de acuerdo, mientras que el 49% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 17% restante están en desacuerdo. Finalmente, el 60.53% del personal administrativo y de mantenimiento opinaron estar de acuerdo, el 34.21% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 5.26% en desacuerdo.

Los resultados expuestos, reflejan que existe un porcentaje significativo de docentes que presentan debilidades para generar un trato cordial dentro de la Institución, elemento que pudiera influir en la interacción de las personas y dificultad de crear un clima organizacional favorable, éstos docentes se caracterizan por ser antipáticos en el trato hacia los demás, pesimistas, les resulta difícil elogiar positivamente y reconocer un trabajo bien hecho, y en general, desarrollar una conducta afable y cordial, lo cual trae como consecuencia desmotivación y falta de interés de los estudiantes.

Al mismo tiempo, es importante señalar, que para la labor diaria del educador es indispensable un ambiente de excelentes relaciones personales entre los miembros que la integran. En los centros educativos debe existir una convivencia entre profesores y alumnos para conversar sobre los problemas de la vida humana y de las pequeñas incidencias de la vida escolar. La cordialidad debe ser el elemento fundamental para crear un ambiente escolar y familiar en que se pueda fomentar la alegría del trabajo bien hecho, el compañerismo y la amistad.

Bajo esta premisa, el docente líder debe centrarse en que la relación y la convivencia entre las personas sea realmente buena y sea valorada por

todos, ya que el docente tiene una de las misiones más nobles y enriquecedoras, por cuanto debe tener presente que él explica y orienta hacia lo que sabe, pero enseña lo que es, condición que le obliga a mantener y mejorar las relaciones interpersonales con sus semejantes. Por tal motivo, un buen docente como líder debe destacar la cordialidad, la amabilidad, el optimismo y sobre todo, promover el interés y entusiasmo.

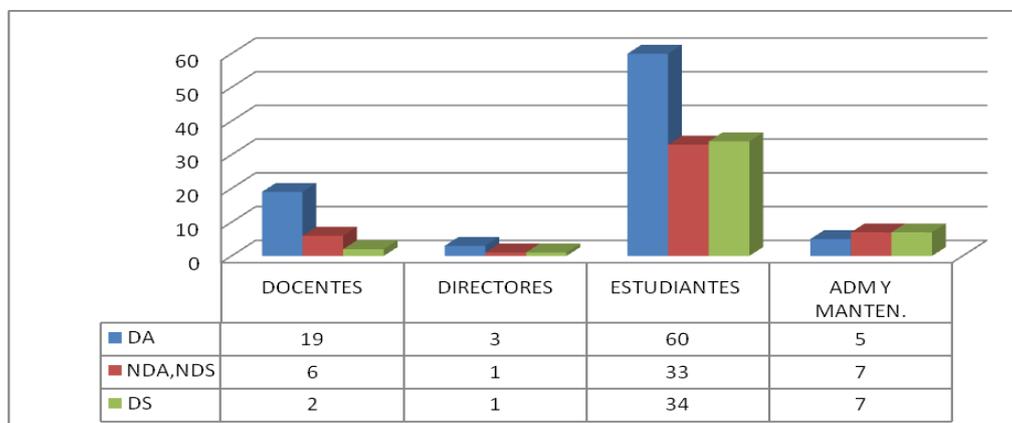
Por otra parte, la falta de cordialidad en la institución, resulta negativa para la interacción y el cumplimiento de la misión del docente como líder, se crea un ambiente pesado, no fluye la comunicación, no hay confianza y cooperación; hay más probabilidades de que haya divergencias, no hay un clima de organización agradable.

Tabla 4. Frecuencia y porcentajes del indicador Autocrático, ítems 3 y 4 de la dimensión de Estilos de Liderazgo.

Nº	INSTRUMENTO DIRIGIDO	Ítems	DOCENTES				DIRECTIVO			ESTUDIANTES			ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO		
			F	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	D S	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS
3		Hacen cumplir las normas y reglamentos.	F %	14 51.85	10 37.04	3 11.11	3 60	1 20	1 20	87 68.5	27 21.26	13 10.24	8 42.11	6 31.58	5 26.32
4		Consultan actividades de clase y el plan de evaluación	F %	24 88.89	2 7.41	1 3.70	2 40	2 40	1 20	33 25.98	38 29.92	56 44.09	2 10.53	8 42.11	9 47.37
PROMEDIOS			F %	19 70.37	6 22.23	2 7.40	3 50	1 30	1 20	60 47.24	33 25.59	34 27.17	5 26.32	7 36.84	7 36.84

Fuente: Bracho – Mora (2011)

Gráfico 2 del Indicador Autocrático de la dimensión de Estilos de Liderazgo



Fuente: Bracho – Mora (2011)

En la tabla 4 y el gráfico 2, con respecto al indicador Autocrático, de la dimensión Estilos de Liderazgo, indica que el 70.37% de los docentes están de acuerdo en que se le asignan las actividades a los estudiantes, además, de comunicarse en forma dominante y hacen cumplir normas y reglamentos dentro de la Institución, mientras que el 22.23% manifestaron que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y un 7.40% están en desacuerdo. Los directivos señalaron que el 50% están de acuerdo en que los docentes hacen cumplir normas y reglamentos, el 30% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 20% restante están en desacuerdo.

En relación a la opinión de los estudiantes se obtuvo que el 47.24% de los encuestados expresaron estar de acuerdo en que sus docentes les asignan las actividades y hacen cumplir normas y reglamentos, el 25.59% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras el 27.17% están en desacuerdo. El 26.32% del personal administrativo y de mantenimiento expresaron estar de acuerdo en que se hacen cumplir normas y reglamentos, el 36.84% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 36.84% en desacuerdo

Los datos obtenidos señalan que un porcentaje alto de los docentes presentan características de líderes autocráticos, generalmente no consultan

aspectos de clase y dan a conocer el plan de evaluación sin tomar en cuenta las opiniones de los estudiantes, ellos son los que establecen los trabajos y las directrices, sin considerar la participación del grupo.

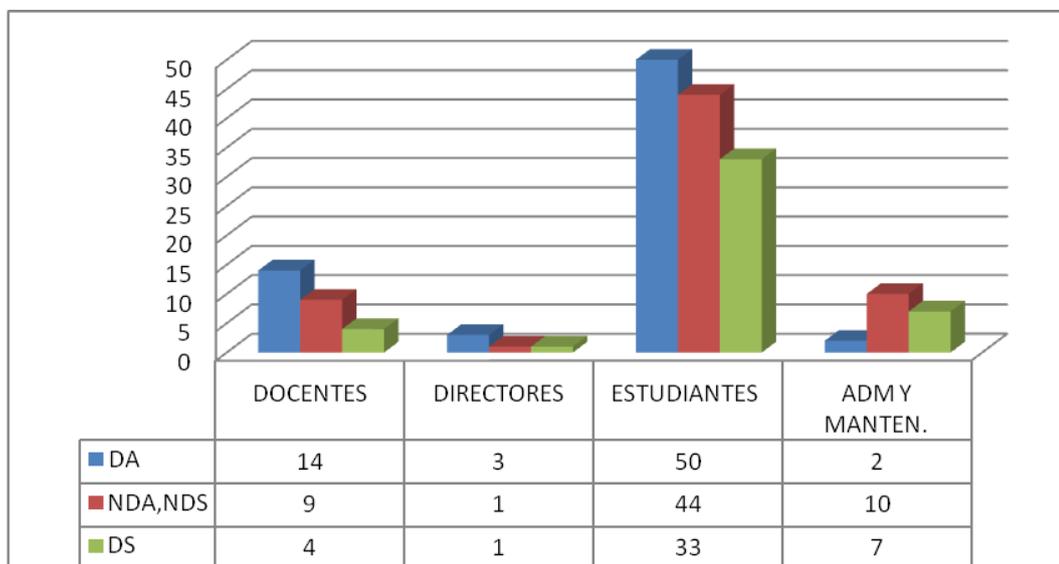
Por otro lado, se comunican de manera dominante e imponen las normas y reglas, aspectos que resultan negativos en la formación de los educandos debido a que ellos deben ser partícipes de su formación, en la construcción de su propio aprendizaje, con capacidades para aceptar la responsabilidad de su contribución a la sociedad. El docente líder debe motivar e inspirar a sus estudiantes, poseer un compromiso con capacidad para descubrir y despertar soluciones a través de la participación de todos los actores escolares y no un proceso donde el único protagonista es él. Por lo cual se hace necesario generar acciones que contribuyan a minimizar este estilo de liderazgo para la formación de un ser integral y no un solo receptor de información, para ello se requiere de un docente líder que facilite, reconozca, integre, motive y forme a sus educandos.

Tabla 5. Frecuencia y porcentajes del indicador Laissez - Faire ítems 5 y 6 de la dimensión de Estilos de Liderazgo.

Nº	INSTRUMENTO DIRIGIDO	Ítems	DOCENTES			DIRECTIVO			ESTUDIANTES			ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO			
			F	DA	NDA NDS	DS	DA	ND AN DS	D S	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS
5		Son pasivos en las actividades dentro del aula	F %	9 33.33	14 51.85	4 14.81	3 60	2 40	0 0	58 45.67	38 29.92	31 24.41	2 10.53	11 57.89	6 31.58
6		Delegan actividades a los estudiantes para que trabajen solos	F %	18 66.67	5 18.52	4 14.81	2 40	1 20	02 40	42 33.07	50 39.37	35 27.56	2 10.53	09 47.37	08 42.11
PROMEDIOS			F %	14 50	9 35.19	4 14.81	3 50	1 30	1 20	50 39.37	44 34.65	33 25.98	2 10.53	10 52.63	07 36.84

Fuente: Bracho – Mora (2011)

Grafico 3 del Indicador Laissez - Faire de la dimensión de Estilos de Liderazgo



Fuente: Bracho – Mora (2011)

Los resultados mostrados en la tabla 5 y el gráfico 3, con respecto al Indicador Laissez - Faire de la dimensión de Estilos de Liderazgo, reflejan que el 50% de los docentes están de acuerdo en que brindan libertad para seleccionar al grupo y escogen el plan de evaluación, son renuentes al trabajo en equipo, mientras que el 35.19% manifestaron que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y un 14.81% están en desacuerdo. Las respuestas emitidas por los directivos señalaron que el 50% están de acuerdo en que los docentes brindan libertad a los estudiantes para seleccionar los grupos y son renuentes al trabajo en equipo, el 30% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 20% restante están en desacuerdo.

En referencia a la opinión de los estudiantes se obtuvo que el 39.37% de los encuestados expresaron estar de acuerdo en que sus docentes brindan libertad para seleccionar al grupo y escoger el plan de evaluación, mientras

que el 34.65% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 25.98% están en desacuerdo. Finalmente, el 10.53% del personal administrativo y de mantenimiento opinaron estar de acuerdo en que los docentes les brinda libertad para seleccionar los grupos y son renuentes en trabajar en equipo, el 52.63% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 36.84% en desacuerdo.

Los resultados expresados, reflejan que un gran porcentaje de los docentes poseen características de líderes Laissez - Faire pues se observa, que pocos docentes son apáticos e indiferentes en las actividades y renuentes al trabajo en equipo. Al respecto, Brito (1994) refiere que el líder laissez-faire se caracteriza por “un bajo interés hacia la tarea y las personas, hace el mínimo esfuerzo en ambos sentidos, evita las responsabilidades y la comunicación” (p.104) Este tipo de docentes tienen un alto grado de independencia en la ejecución de su labor, existe completa libertad en las decisiones grupales o individuales y por tanto la participación es mínima.

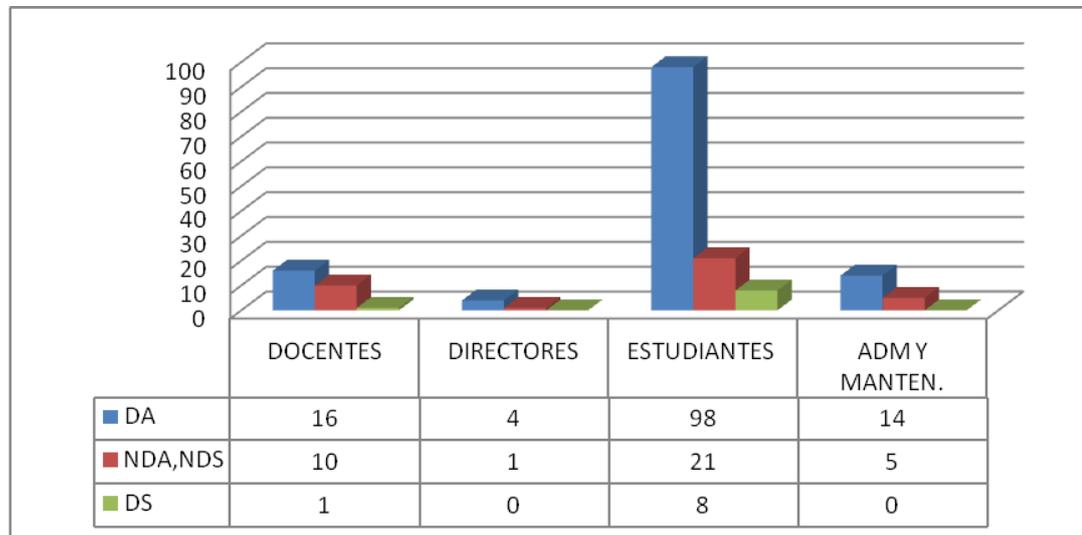
La tendencia del docente hacia el Liderazgo – Faire no es favorable, se debe tener un equilibrio para estimular la participación, la cooperación y el trabajo en grupo, sin dejarle la responsabilidad total al estudiante, no cumpliendo el docente con su rol de orientador, mediador y facilitador del proceso de enseñanza aprendizaje. Ante lo expuesto anteriormente y las respuestas emitidas por los docentes se evidencia una tendencia alta respecto al estilo de liderazgo laissez-faire, siendo negativo para Institución.

Tabla 6. Frecuencia y porcentajes del indicador Democrático ítems 7 y 8 de la dimensión de Estilos de Liderazgo.

Nº	INSTRUMENTO DIRIGIDO	Ítems	DOCENTES				DIRECTIVO			ESTUDIANTES			ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO		
			F	DA	NDA NDS	DS	DA	ND AN DS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS
7		Utilizan el consenso en el quehacer educativo	F %	13 48.15	12 44.44	02 7.41	4 80	1 20	0 0	102 80.31	16 12.60	9 7.09	13 68.42	6 31.58	0 0
8		Presentan opciones para la participación de la solución de problemas dentro del aula.	F %	18 66.67	8 29.63	1 3.70	3 60	2 40	0 0	94 74.02	26 20.47	7 5.51	16 84.21	03 15.79	0 0
PROMEDIOS			F %	16 57.41	10 37.04	1 5.55	4 70	1 30	0 0	98 77.10	21 16.54	8 6.30	14 76.31	5 23.69	0 0

Fuente: Bracho – Mora (2011)

Gráfico 4 del Indicador Democrático de la dimensión de Estilos de Liderazgo



Fuente: Bracho – Mora (2011)

En la tabla 6 y el gráfico 4, con respecto al Indicador Democrático de la dimensión de Estilos de Liderazgo, indica que el 54.41% de los docentes están de acuerdo en que se utiliza el consenso, dan a conocer los

contenidos y estrategias a desarrollar y escuchan los planteamientos y sugerencias, además, asignan las actividades a los estudiantes, otorgan importancia al crecimiento personal, buscan la solución a los problemas dentro del aula y respetan las opiniones, mientras que el 37.04% manifestaron que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y un 5.55% están en desacuerdo. Los directivos señalaron que el 70% están de acuerdo en que los utilizan el consenso, dan a conocer los contenidos y estrategias a desarrollar y escuchan los planteamientos y sugerencias, buscan la solución a los problemas dentro del aula, y el 30% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Con respecto a la opinión de los estudiantes se obtuvo que el 77.10% de los encuestados expresaron estar de acuerdo en que sus docentes utiliza el consenso, dan a conocer los contenidos y estrategias a desarrollar y escuchan los planteamientos y sugerencias, además, asignan las actividades a los estudiantes, otorgan importancia al crecimiento personal, buscan la solución a los problemas dentro del aula y respetan sus opiniones, el 16.54% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras el 6.30% están en desacuerdo. El 76.31% del personal administrativo y de mantenimiento expresaron estar de acuerdo, el 23.69% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Los resultados permiten observar que hay un porcentaje significativo de docentes de la Institución que no poseen características de líderes democráticos, aspecto desfavorable debido a que no valoran las ideas e iniciativas del grupo. Para Koontz y Wehrich (1998), el líder democrático es aquel que promueve la intervención para que se tomen las decisiones en grupo y trata de ser un miembro más del grupo (p.24), de acuerdo con esto, el líder democrático promueve la participación del grupo ya que estos líderes tienden a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar, para tomar las decisiones en grupo.

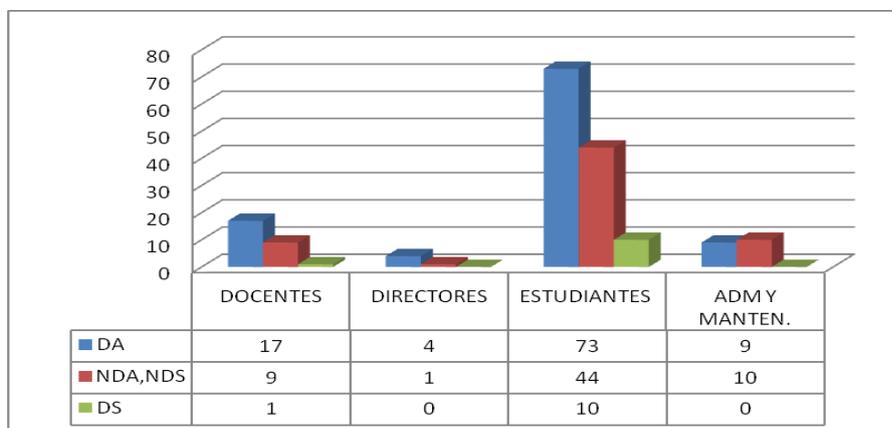
Al respecto, un buen docente líder democrático influye de manera positiva en los educandos, se considera como un mediador del proceso educativo donde los estudiantes son la esencia fundamental, escuchándolos y orientándolos en sus opiniones para la construcción de su propio aprendizaje, incrementando la capacidad de participación y toma de decisiones. La falta de liderazgo democrático en el centro educativo afecta la participación y cooperación, así como la comunicación y la integración, resultando perjudicial en la creación de un clima de libertad donde se valoran las ideas e iniciativas del grupo.

Tabla 7. Frecuencia y porcentajes del indicador Transformacional ítems 9 y 10 de la dimensión Tipo de líder.

Nº	INSTRUMENTO DIRIGIDO	DOCENTES				DIRECTIVO			ESTUDIANTES			ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO		
		F	DA	NDA NDS	DS	DA	ND AN DS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS
9	Se caracterizan por ser creativos y originales en lo que dicen y hacen	F 16	10	1	4	1	0	66	51	10	12	7	0	
		% 59.26	37.04	3.70	80	20	0	51.97	40.16	7.87	63.16	36.84	0	
10	Motivan al grupo hacia el logro de sus metas	F 18	8	1	4	1	0	80	37	10	7	12	0	
		% 66.67	29.63	3.70	80	20	0	62.99	29.13	7.87	36.84	63.16	0	
PROMEDIOS		F 17	9	1	4	1	0	73	44	10	9	10	0	
		% 62.97	33.33	3.70	80	20	0	57.48	34.65	7.87	50	50	0	

Fuente: Bracho – Mora (2011)

Grafico 5 del Indicador Transformacional de la dimensión Tipo de Líder



Fuente: Bracho – Mora (2011)

En función de los datos que expone la tabla 7 y el gráfico 5 del indicador Transformacional ítems 9 y 10 de la dimensión tipo de líder, se tiene que el 62.97% de los docentes encuestados opinó que son creativos, originales e innovadores, además, motivan al grupo al logro de sus metas y aplican nuevas estrategias educativas, el 33.33% manifestó no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 3.70 restante están en desacuerdo. Sin embargo el directivo estuvo de acuerdo un 80%, el 20% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 7.87% en desacuerdo.

En razón al indicador en estudio el 57.48% de los estudiantes opinaron que los docentes son creativos, originales e innovadores, además, motivan al grupo al logro de sus metas y aplican nuevas estrategias educativas, mientras un 34.65 % ni están de acuerdo, ni en desacuerdo y el 7.87% están en desacuerdo, mientras el 50% del personal administrativo y de mantenimiento opinó estar de acuerdo y el 50% ni están de acuerdo, ni en desacuerdo.

Los datos obtenidos refieren que existe un porcentaje significativo de docentes que carecen del liderazgo transformacional, lo cual resulta negativo para el crecimiento y desarrollo intelectual de los educandos ya que no hay

carisma, pues uno de los aspectos básicos del liderazgo transformacional es motivar a las personas más de lo que ellas esperan, así como generar autoconfianza en sus seguidores y como consecuencia, se produce un cambio en los grupos, en las organizaciones y en la sociedad. Al respecto Gabaldón (2007) establece que:

“Los líderes transformacionales proporcionan una consideración individualizada, estímulo intelectual y tienen carisma. Ellos prestan atención a las necesidades de desarrollo de sus seguidores, cambian la percepción de viejos problemas hacia nuevas formas y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a realizar un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo (p.32)

En este sentido, el líder transformacional, toma en cuenta a sus seguidores, cambiando la realidad de la situación, guiando y motivando hacia el logro de las metas establecidas, proporcionando visión y sentido de la misión; así como despertar el interés, por estas razones se hace necesario establecer estrategias que permitan crear el liderazgo transformacional en todos los docentes.

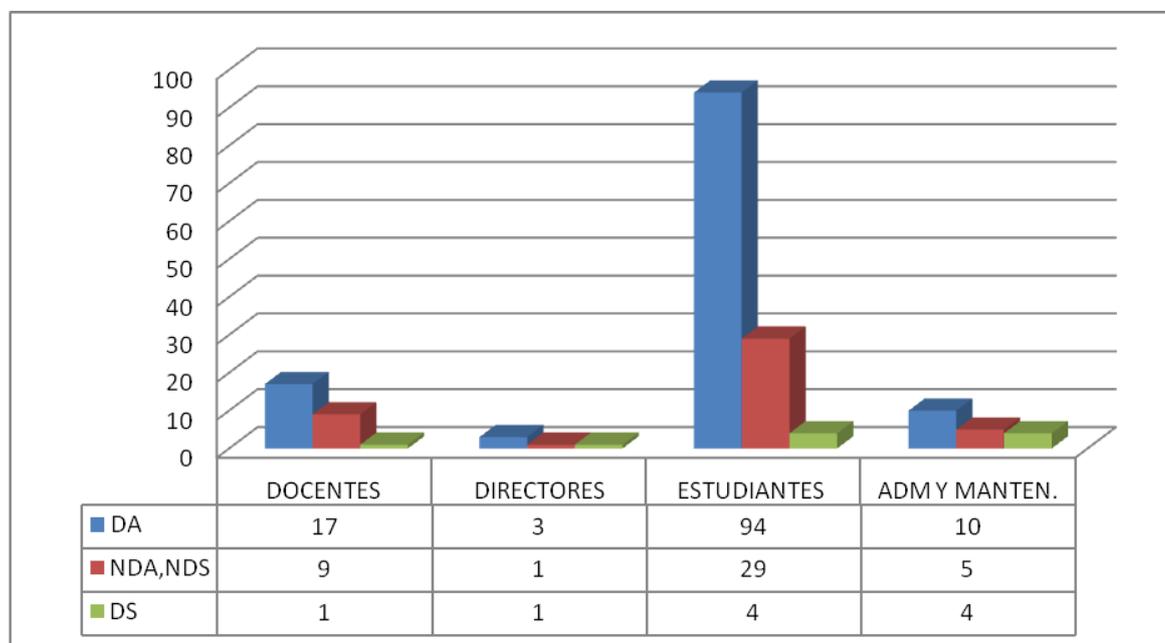
La inexistencia del liderazgo transformacional afecta la creatividad, la inspiración y la formación de equipos eficaces. Al mismo tiempo, en la Institución no hace falta un líder que mande y conduzca, sino un liderazgo transformacional que genere cambios en el que las personas se sientan responsables de pensar y añadir valor.

Tabla 8. Frecuencia y porcentajes del indicador Manejo de la Información ítems 11 y 12 de la dimensión Comunicación.

Nº	INSTRUMENTO DIRIGIDO	DOCENTES				DIRECTIVO			ESTUDIANTES			ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO		
		F	DA	NDA NDS	DS	DA	ND AN DS	D S	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS
11	Manejan una comunicación abierta con todos	F %	17 62.96	9 33.33	1 3.70	4 80	1 20	0 0	90 70.87	32 25.20	5 3.94	10 52.63	5 26.32	4 21.05
12	Poseen habilidades de manejar información actualizada de acuerdo al entorno.	F %	17 62.96	10 37.04	0	2 40	2 40	1 20	97 76.38	27 21.26	3 2.36	10 52.63	5 26.32	4 21.05
PROMEDIOS		F %	17 62.97	9 35.18	1 1.85	3 60	1 30	1 10	94 73.62	29 23.23	4 3.15	10 52.63	5 26.32	4 21.05

Fuente: Bracho – Mora (2011)

Grafico 6 del Indicador Manejo de la Información de la dimensión Comunicación



Fuente: Bracho – Mora (2011)

Los resultados que se muestran en la tabla 8 y el gráfico 6, con respecto al Indicador Manejo de la Información ítems 11 y 12 de la dimensión Comunicación, reflejan que el 62.97% de los docentes están de acuerdo en que manejan información del entorno y poseen habilidad de manejar información actualizada, mientras que el 35.18% manifestaron que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y un 1.85% están en desacuerdo. Las respuestas emitidas por los directivos señalaron que el 60% están de acuerdo, un 30% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 10% restante están en desacuerdo.

Con respecto a la opinión de los estudiantes se obtuvo que el 73.62% de los encuestados expresaron estar de acuerdo, mientras que el 23.23% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 3.15% están en desacuerdo. Finalmente, el 52.63% del personal administrativo y de mantenimiento opinaron estar de acuerdo, el 26.32% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 21.05% en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados expresados, es necesario destacar que los mismos reflejan un alto porcentaje en que los docentes no manejan la información del entorno de manera oportuna, es decir, solo conocen los contenidos de las materias sin tomar en cuenta aspectos relevantes de la situación actual del contexto histórico – social. Es por ello, que en términos de información, el líder educacional debe ser persistente con los mensajes a sus estudiantes, con una comunicación abierta y efectiva. Para Davis y Newston (1997), la comunicación es: “una manera de conocer las ideas, hechos, pensamiento, sentimientos y valores de los demás, es un puente de significados entre los hombres que les permiten conocer lo que sienten y conocen. Al utilizar este puente una persona puede superar los malos entendidos”. (p.28).

Por esta razón, podemos decir que la institución es poco efectiva en cuanto al manejo de información, situación de gran importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad; porque muchos

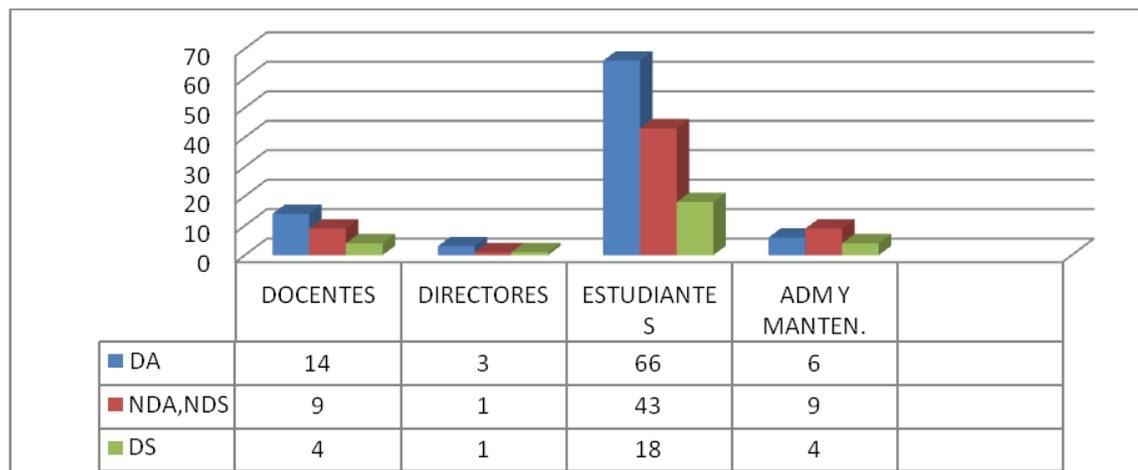
de los problemas individuales, sociales y laborales se derivan de una comunicación inadecuada y defectuosa.

Tabla 9. Frecuencia y porcentajes del indicador Cooperación, ítems 13 y14 de la dimensión de Gestión Educativa.

Nº	INSTRUMENTO DIRIGIDO	Ítems	DOCENTES				DIRECTIVO			ESTUDIANTES			ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO		
			F	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS
13		Brindan apoyo a sus compañeros cuando participan en eventos	F	13	9	5	4	1	0	70	40	17	9	6	4
			%	48.15	33.33	18.52	80	20	0	55.12	31.50	13.39	47.37	31.58	21.05
14		Participan en las actividades que realiza la institución	F	15	9	3	3	0	2	63	45	19	3	11	5
			%	55.56	33.33	11.11	60	0	40	49.61	35.43	14.96	15.79	57.89	26.32
PROMEDIOS			F	14	9	4	3	1	1	66	43	18	6	9	4
			%	51.85	33.33	14.82	70	10	20	66	42	18	31.58	44.74	23.69

Fuente: Bracho – Mora (2011)

Grafico 7 del indicador de Cooperación de la dimensión de Gestión Educativa.



Fuente: Bracho – Mora (2011)

Se observa que los promedios de frecuencia obtenidos por las respuestas de los docentes en relación al indicador cooperación, registrados en la tabla 9 y gráfico 7, respondieron en un 51.85% que están de acuerdo en que promueven un espíritu de trabajo cooperativo, el 33.33% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 14.82% están en desacuerdo. De igual forma, el 70 % de los directivos, manifestaron estar de acuerdo, el 10% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 20% están en desacuerdo.

Con respecto a la opinión de los estudiantes se obtuvo que el 66% de los encuestados expresaron estar de acuerdo, el 42% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras el 18%% están en desacuerdo. El 31.58% del personal administrativo y de mantenimiento expresaron estar de acuerdo, el 44.74% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 23.69% están en desacuerdo.

Podemos notar que los resultados arrojados en el instrumento aplicado, muestran que los docentes poco promueven el trabajo cooperativo entre los alumnos como recurso para organizar áreas educativas. En ese sentido, se visualiza la necesidad de generar estrategias para reforzar la cooperación entre todo el equipo y así elevar el nivel de eficiencia y calidad en beneficio del proceso educativo.

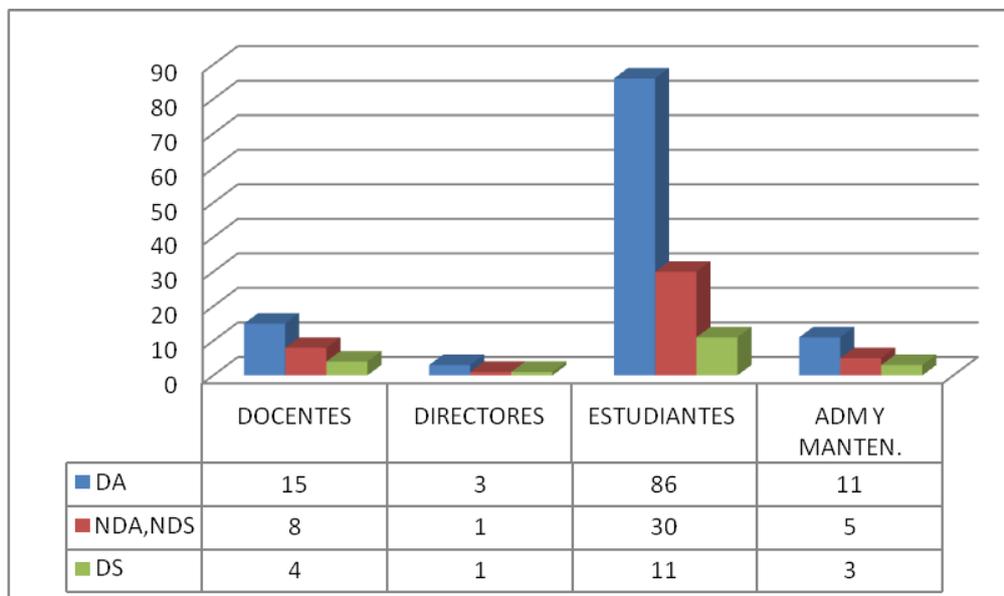
Al respecto, Velásquez 2004 señala “que el docente líder en el aula busca generar los espacios educativos que favorezcan la cooperación y ayuda entre los estudiantes en la construcción del aprendizaje cooperativo” (p.34); respecto a lo expuesto anteriormente, permite destacar la necesidad de fortalecer en los docentes los aspectos relacionados con el aprendizaje cooperativo, como elementos fundamentales para elevar el nivel de eficiencia y calidad en beneficio del desarrollo educativo, ya que en toda organización se debe estimular el trabajo cooperativo con diversas tácticas y técnicas que en su conjunto permitan crear condiciones idóneas y efectivas para un mejor desempeño y alcanzar las metas propuestas.

Tabla 10. Frecuencia y porcentajes del indicador Trabajo en Equipo, ítems 15 y 16 de la Dimensión de Gestión Educativa.

Nº	INSTRUMENTO DIRIGIDO	F	DOCENTES			DIRECTIVO			ESTUDIANTES			ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO		
			DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS
15	Asumen con responsabilidad y actitud positiva los trabajos compartidos.	F %	15 55.56	11 40.74	1 3.70	4 80	0 0	1 20	100 78.74	21 16.54	6 4.72	14 73.68	3 15.79	2 10.53
16	Se toman en cuenta las opiniones de los docentes en la toma de decisiones	F %	14 51.84	6 22.22	7 25.93	2 40	1 20	2 40	71 55.91	40 31.50	16 12.60	9 47.37	6 31.58	4 21.05
PROMEDIOS		F %	15 53.70	8 31.48	4 14.82	3 60	1 10	1 30	86 67.32	30 24.02	11 8.66	11 60.53	5 23.68	3 15.79

Fuente: Bracho – Mora (2011)

Gráfico 8 del indicador de Trabajo en equipo de la dimensión de Gestión Educativa.



Fuente: Bracho – Mora (2011)

Los resultados obtenidos a través de la tabla 10 y el gráfico 8, en relación con el indicador trabajo en equipo de la dimensión Gestión Educativa, reflejan que los docentes respondieron en un 53.70% que están de acuerdo en que se fomenta el trabajo en equipo y busca la participación, el 31.48% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 14.82% está en desacuerdo. De igual forma, El 60% de los directivos expresaron estar de acuerdo, un 10% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 30% en desacuerdo.

En cuanto a los estudiantes encuestados un 67.32% están de acuerdo, mientras un 24.02% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 8.66% restante están en desacuerdo. Con respecto al personal Administrativo y de Mantenimiento un 60.53% expuso estar de acuerdo, un 23.68% indicó estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 15.79% no está de acuerdo

De los resultados obtenidos en la tabla 10, grafico 8 podemos evidenciar que hay una tendencia a que pocos docentes fomentan el trabajo y la participación en equipo, esto nos indica que existe debilidades en cuanto a la formación de equipos, factor fundamental del aprendizaje, en la organización lo elemental de la enseñanza no es solo el individuo, sino el equipo, sí los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. Al respecto, Moreno (2000), expone:

El líder debe apoyar al equipo para que logre el equilibrio entre: 1) las fuerzas centrípetas (motivaciones, intereses y responsabilidades compartidas) que llevan a crear, mantener y aumentar la unión del grupo; y 2) las centrífugas (motivaciones, intereses y labores propias de cada individuo) que tienden a desunir o romper el grupo (p. 52).

En función de lo expuesto anteriormente, un líder transformacional debe fomentar en el grupo un espíritu de compromiso, con el fin de alcanzar el logro de los objetivos y fomentar un clima de participación. Otro aspecto importante, es que los docentes sienten que la institución donde labora no

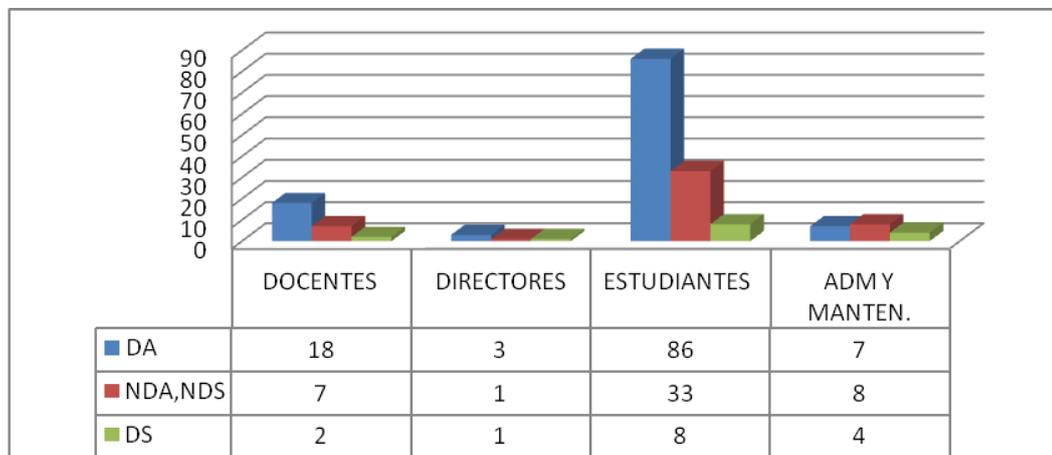
promueve el desarrollo de habilidades para la integración de equipos de trabajo, solo se dirigió a un grupo de educadores. En este sentido, al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de nuestros estudiantes y docentes se puede tener mayores logros en la formación y participación de los equipos, es decir, es una integración armónica en lo que prevalece una misión, comparten ideas, metas, objetivos con expectativas comunes, cualidades que se fomenta en un líder transformacional.

Tabla 11. Frecuencia y porcentajes del indicador Compromiso, ítems 17 y 18 de la Dimensión Logro de Objetivos.

Nº	INSTRUMENTO DIRIGIDO	F	DOCENTES			DIRECTIVO			ESTUDIANTES			ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO		
			DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS
17	Ejercen acciones dirigidas al logro de los objetivos de la institución.	F %	16 59.26	10 37.04	1 3.70	3 60	0 0	2 40	76 59.84	42 33.07	9 7.09	10 52.63	6 31.58	3 15.79
18	Hacen valer sus puntos de vista ante el proceso orientado al logro de los objetivos	F %	19 70.37	5 18.52	3 11.11	3 60	1 20	1 20	95 74.80	24 18.90	8 6.30	4 21.05	11 57.89	4 21.05
PROMEDIOS		F %	18 64.81	7 27.78	2 7.41	3 60	1 10	1 30	86 67.32	33 25.95	8 6.70	7 36.84	8 44.74	4 18.42

Fuente: Bracho – Mora (2011)

Grafico 9 del indicador Compromiso de la dimensión Logro de Objetivos.



Fuente: Bracho – Mora (2011)

Las respuestas dadas por los encuestados y presentadas en Tabla 11, gráfico 9, en relación con el indicador Compromiso de la dimensión Logro de Objetivos los docentes respondieron en un 64.81% que ejercen acciones dirigidas al logro de los objetivos de la Institución y se involucran en las actividades realizadas en la comunidad, el 27.78% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 7.41% en desacuerdo. Asimismo, Los directivos consideran que un 60% de los docentes están de acuerdo, mientras el 10% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 10% restante están en desacuerdo.

Los estudiantes opinaron en un 67.32% estar de acuerdo, el 25.95% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 6.70% están en desacuerdo, por otra parte, el 36.84% del personal Administrativo y de mantenimiento están de acuerdo, el 44.44% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 18.42% están en desacuerdo.

Los resultados obtenidos demuestran que un porcentaje significativo de docentes no ejercen acciones dirigidas al logro de los objetivos, ni se involucran en las actividades realizadas en la comunidad de manera

espontanea. Al respecto, Molinar y Velásquez (2003) señalan que “los cambios importantes se producen con voluntad de trabajo, una mente creativa capaz de descubrir nuevas posibilidades para mejorar” (p.37), de acuerdo a lo expuesto anteriormente, los docente haciendo uso de de su iniciativa, surge como líder con un espíritu nuevo y con la voluntad para provocar cambios, así como mejoras en su labor pedagógica que contribuyen a elevar la calidad del proceso educativo que se desarrolla en las aulas de clases.

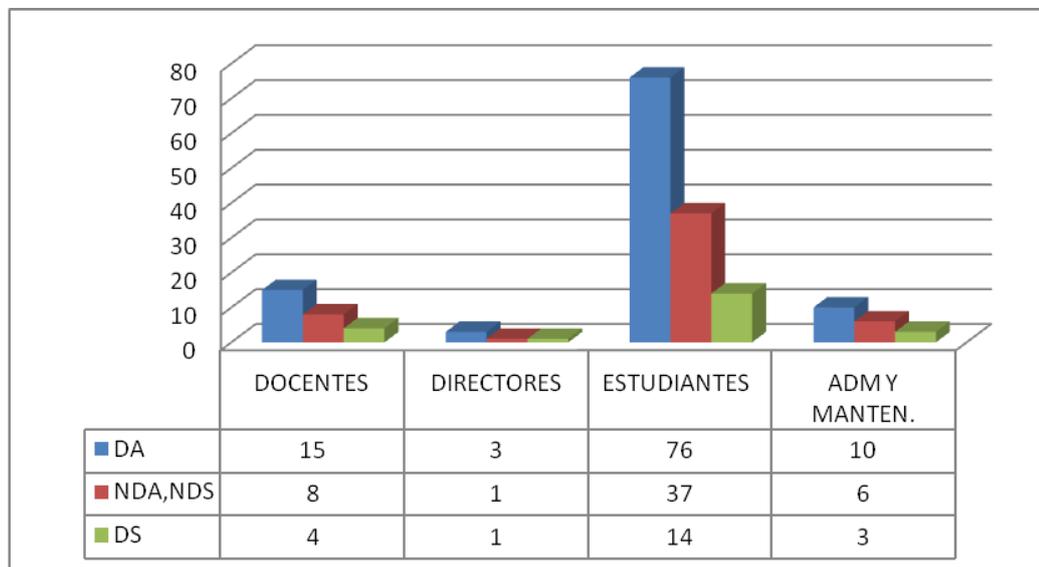
En base a las respuestas emitidas por los encuestados se observa la falta de compromiso por parte de los docentes, al no existir sentido de pertenencia a la Institución, se carece de conjunción de intereses, sentimientos, sueños, solidaridad, confianza y lealtad con los que laboran dentro de la misma, para poder lograr un compromiso, debe existir un nivel alto de madurez entre los que componen la organización.

Tabla 12. Frecuencia y porcentajes del indicador Intercambio Pedagógico, ítems 19 y 20 de la Dimensión Finalidad.

Nº	INSTRUMENTO DIRIGIDO	F	DOCENTES			DIRECTIVO			ESTUDIANTES			ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO		
			DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS	DA	NDA NDS	DS
19	El equipo docente comparte sus experiencias pedagógicas como una forma de retroalimentación.	F %	12 44.44	12 44.44	3 11.11	2 40	1 20	2 40	81 63.78	36 28.35	10 7.87	9 47.37	7 36.84	3 15.79
20	Brindan aportes valiosos al proceso educativo	F %	18 66.67	5 18.52	4 14.81	5 100	0 0	0 0	71 55.91	38 29.92	18 14.17	10 52.63	5 26.32	4 21.05
PROMEDIOS		F %	15 55.56	8 31.48	4 12.96	3 70	1 10	1 20	76 59.85	37 29.13	14 11.02	10 50	6 31.58	3 18.42

Fuente: Bracho – Mora (2011)

Gráfico 10 del indicador intercambio pedagógico de la dimensión finalidad



Fuente: Bracho – Mora (2011)

Los resultados que contiene la tabla 12 y gráfico 10, en relación con el indicador intercambio pedagógico, los docentes respondieron en un 55.56% que planifican con otros docentes la incorporación de asuntos de interés general para el intercambio pedagógico y brindan aportes valiosos al proceso educativo, 31.48% manifestaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 12.96% en desacuerdo. Asimismo, los directivos opinaron en 70% que están de acuerdo, 10% están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 20% restante está en desacuerdo.

En razón al indicador en estudio el 59.85% de los estudiantes revelaron estar de acuerdo, el 29.13% están de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 11.02% en desacuerdo. Igualmente 50% del personal administrativo y mantenimiento están de acuerdo, mientras el 31.58% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 18.42% restante están en desacuerdo.

Los resultados reflejan que un porcentaje importante de los docentes no planifican con otros docentes la incorporación de asuntos de interés general

debido a que no poseen un espacio en la institución educativa que permita el intercambio pedagógico para la reflexión sobre su práctica y sus resultados, convirtiéndose en un elemento fundamental para que el equipo docente perciba la necesidad de construir una visión pedagógica compartida

### **Conclusiones del Diagnóstico**

De los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos dirigidos a los docentes, estudiantes, directivo, administrativo y mantenimiento y tomando en consideración las teorías que sustentan la investigación, los objetivos, y variables, se concluye lo siguiente:

Se observa debilidades en los docentes en cuanto al liderazgo, entre ellas: relaciones cordiales no satisfactorias, asimismo, se evidenció que existe una tendencia al estilo de liderazgo autocrático, por lo que solo en ocasiones se consulta a los alumnos de las decisiones a considerar sobre situaciones del proceso educativo que se desarrolla en el aula. Dichos resultados indican que los docentes desarrollan estilos de liderazgo no afines con los criterios de una buena acción escolar generando con ello un clima de objeciones y trastornos en un proceso que afecta a los educandos.

Además, se evidenció que hay falta de comunicación entre docentes y coordinadores, poca participación en las actividades que se realizan en la Institución, por ende, existe dificultad para trabajar en equipo, pues hay un escaso espíritu de cooperación, lo cual dificulta el intercambio pedagógico, no tomando en cuenta en algunas ocasiones las necesidades de los estudiantes, generando desmotivación en el entorno, demostrando la falta de liderazgo transformacional al presentar ausencia de carisma, inspiración, estímulo intelectual y consideración individualizada en los educandos, además de no poseer esa empatía con sus alumnos.

Podríamos concluir que los resultados del diagnóstico permiten indicar que existen debilidades en los docentes para ejercer su función como líderes de un proceso que lo exige que permita elevar la calidad, eficiencia y liderazgo del personal docente que labora en la Unidad Educativa “ Tulio Febres Cordero”, lo cual conduce a señalar que es necesario generar estrategias gerenciales enfocadas en el Liderazgo transformacional del docente orientando al estudiante no sólo en el ámbito académico, sino en los valores fundamentales de la vida.

Por su parte, Hellrigel, Jackson y Slocum (2002), presentan las siguientes características de los líderes transformacionales: “seguro de sí, visionario, inspirador, amable, considerado y digno de confianza” (p.9). Es por ello, que el docente líder transformacional se empeña en incrementar y observar a los individuos que pertenecen a la organización y se dirige a transformar el interés, las conductas, acciones, convicciones de sus seguidores, ya que no solo dirige y administra a una institución, sino los sentimientos que influye en la cultura que existe en esa organización.

Por otra parte, los centros educativos, al igual que otras organizaciones, se enfrentan con fuertes obstáculos al formular planes y proyectos de cambios, relacionados con el aprendizaje, es por esto que el cambio no es un proceso sencillo. Los docentes transformacionales hacen posible una gestión adaptada a los procesos de crecimiento individual y grupal que le permitan hacer frente de manera eficaz a las demandas actuales. El líder transformacional ha de vincular los puntos de vista de los individuos respecto a la organización, comunicarla a los demás y lograr la aprobación y el compromiso.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Estrategias Gerenciales enfocadas en el Liderazgo Transformacional del docente de la U.E. Tulio Febres Cordero

#### **Presentación**

La propuesta de Estrategias Gerenciales enfocadas en el Liderazgo Transformacional del docente de la U.E. Tulio Febres Cordero ubicada en la Parroquia Arias del Municipio Libertador del Estado Mérida, nace de las debilidades encontradas en el diagnóstico realizado a sus docentes, estudiantes, directivos, personal de administrativo y mantenimiento, por cuanto se pudo observar que los docentes presentan ciertas debilidades en cuanto a su rol de líderes transformadores, debido fundamentalmente a la escasa formación y capacitación gerencial del docente con respecto a este tema.

Por esta razón, que la presente propuesta se fundamenta en el diseño de Estrategias Gerenciales enfocadas en el Liderazgo Transformacional del docente, como una alternativa factible a la solución de las debilidades encontradas en gran parte de los docentes que laboran en la institución objeto de estudio. Las mismas tienen como propósito brindarle herramientas al docente, para fortalecer el liderazgo, ya que el docente como líder es un gerente de aula que influye sobre las personas para trabajar con entusiasmo

en el logro de objetivos en pro del bien común, se busca el estilo de liderazgo adecuado para influir de forma armónica y creativa sobre el grupo.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Ofrecer estrategias dirigidas a implementar el logro del Liderazgo Transformacional del docente de la Unidad Educativa “Tulio Febres Cordero”.

### **Objetivos Específicos**

- a. Sensibilizar a los docentes en relación a la implementación del liderazgo transformacional
- b. Incentivar el liderazgo del docente en el aula
- c. Discutir sobre los elementos que conforman los Círculos de Acción Docente.
- d. Conformar un Círculo de Acción Docente en la institución objeto de estudio.

## **Justificación**

La propuesta tiene como finalidad producir cambios y transformaciones en la práctica tradicional del docente como líder en el aula; persigue transformar al centro educativo, elevando el nivel de motivación del grupo, mejorando la calidad de las decisiones, desarrollando el trabajo en equipo, promoviendo el desarrollo y crecimiento personal y aumentando la disposición del equipo para aceptar los cambios.

Igualmente, esta propuesta constituye un aporte teórico – práctico para los docentes, por cuanto incorpora estrategias gerenciales que permiten mejorar

su nivel de liderazgo, ganando respeto, confianza y seguridad, para articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables, el líder transformacional toma cada oportunidad, donde el éxito es el resultado de profundos y sostenibles compromisos.

Asimismo, las estrategias son importantes para el docente debido a que al ponerlas en práctica percibirá una alta satisfacción, facilidad para comunicarse en términos claros, además de despertar e inspirar a los estudiantes para alcanzar las metas, ya que los docentes son un modelo en las actitudes y acciones a seguir.

Para la Institución resulta significativo, pues el líder transformacional guía a las personas, produce cambios de visión a través del compromiso, lo que representa a su vez un beneficio para la colectividad, motiva tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo, pues una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas, la gente sigue a la persona que los inspira, mientras más crecimiento tenga el líder, más desarrollo tendrá aquellos con quienes interactúa.

En este orden de ideas, la participación y el compromiso del docente como líderes son indispensables en el proceso educativo, por tanto, su labor efectiva es responsabilidad y compromiso de todo el equipo de la acción escolar, pero es necesario que ese líder se caracterice por ser carismático, inspirador, con capacidades de promover el trabajo en equipo, solidario y que propicie un ambiente acogedor. De allí que las oportunidades que puedan ofrecer las instituciones educativas resultarían insuficientes si el docente no asume con responsabilidad su labor.

En razón de todo lo expresado anteriormente, la propuesta conducirá a la búsqueda de alternativas para atender y solventar las debilidades relacionados con el fortalecimiento del liderazgo transformacional del docente mediante la aplicación de estrategias gerenciales.

## Fundamentación

La propuesta se fundamenta teóricamente en el enfoque del Liderazgo transformacional propuesto por Bass (1981), el cual se basa en que: “Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones” (p.75). El líder transformacional busca potenciar la creatividad aumentando la confianza ya que están orientados a la gente y afirman que el éxito es el resultado de profundos y sostenibles compromisos.

Según Bass (1985) “el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p.20), es decir, que el líder transformacional desarrolla una visión y un panorama integral de compromiso, que crea confianza, logrando estimular a las personas a que emerjan todo su gran potencial interno, creativo e ingenioso que poseen.

Bass notó que un auténtico líder transformacional está basado en cuatro componentes:

1. Influencia idealizada (liderazgo carismático): tienen una visión y sentido de misión, que se gana el respeto, confianza y seguridad; y que adquiere una identificación individual fuerte de sus seguidores.
2. Consideración individualizada: se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores.
3. Estimulación intelectual: fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-exanimación de suposiciones subyacentes a los problemas.

4. Liderazgo inspiracional: aumentan el optimismo y entusiasman, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

En base a los planteamientos anteriores y de la investigación de campo se evidenció la necesidad de lograr en los docentes encuestados una reflexión de su rol como líderes, generando acciones que logren incentivar y motivar el desempeño laboral. Con respecto a estas consideraciones, se realiza la siguiente propuesta que tiene como finalidad fortalecer el liderazgo transformacional del docente mediante estrategias gerenciales.

#### **Factibilidad**

La propuesta es factible de desarrollar porque se dispone de material bibliográfico del tema, además los recursos materiales y financieros no son costosos. Igualmente, se cuenta con el recurso humano necesario para desarrollar las estrategias requeridas y ofrecer al personal docente y directivo las orientaciones sobre el liderazgo transformacional.

#### **Viabilidad**

La propuesta es viable porque se cuenta con los recursos humanos que confrontan debilidades de liderazgo. De igual manera, se cuenta con el tiempo y espacio necesarios para efectuar las actividades planificadas.

## Estructura

La propuesta se estructuró en una serie de talleres sobre Estrategias Gerenciales enfocadas en el Liderazgo Transformacional del docente la propuesta se estructuró en dos fases:

**Fase Sensibilizar:** En esta fase se desarrollarán talleres para dar a conocer en los docentes los aspectos relacionados con la propuesta.

**Fase Operativa:** La misma está dirigida a la formación y capacitación de los docentes, donde se desarrollan una serie de aspectos relacionados con Estrategias Gerenciales enfocadas en el Liderazgo Transformacional del docente, en la búsqueda de fortalecer dichos elementos en el desempeño docente.

**Cuadro N° 2. Plan de acción**

Área	Requerimientos	Procesos a trabajar	Marco teórico	Modalidad de intervención	Tiempo
Sensibilización	Motivación	Sensibilización	– Presentación de la Propuesta	Taller	4 horas
Liderazgo Transformacional	Capacitación	– Liderazgo transformacional del docente	– Liderazgo. – Comunicación. – Autoestima. – Toma de decisiones.	Taller	4 horas
Estrategias Gerenciales	Capacitación	Funciones gerenciales básicas	– Planificación. – Organización. – Dirección. – Control.	Taller	4horas
Círculos de acción docente	Sistematización	Círculos de acción docente	– Conformación – Proceso de implementación	Taller	4 horas
Evaluación	Seguimiento	Liderazgo	-Liderazgo -Círculos de Acción Docente – Estrategias Gerenciales	Taller	4 horas

### Cuadro N° 3. Fase Sensibilización

<b>Taller 1</b> <b>Aspecto: Presentación de la Propuesta.</b> <b>Estrategia:</b> Taller <b>Objetivo Específico:</b> Sensibilizar a los docentes en relación a la implementación del liderazgo transformacional, para mejora de la calidad educativa.		
<b>Contenidos</b>	<b>Actividades y Estrategias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conceptuales</b></li> <li>- Liderazgo transformacional</li> <li>- Características del liderazgo transformacional.</li> <li>- Importancia del liderazgo transformacional en la Educación.</li> <li>- Perfil del docente líder transformacional.</li> <li>- <b>Procedimentales</b></li> <li>- Identificación de las aplicaciones en la vida cotidiana del liderazgo transformacional</li> <li>- Descripción de las características del liderazgo transformacional en el docente.</li> <li>- <b>Actitudinales</b></li> <li>- Reflexión sobre el liderazgo transformacional desde el aula.</li> <li>- Dimensión de la Personalidad: emociones y carisma.</li> <li>- Valoración de los rasgos de Líderes Transformacionales: Dominio, confianza en sí mismo, inteligencia, flexibilidad, sensibilidad hacia los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palabras de Bienvenida por parte de las Investigadoras.</li> <li>- Expectativas y normas.</li> <li>- Dinámica de presentación.</li> <li>- Sondeo de conocimientos previos, propuestas e inquietudes del personal.</li> <li>- Exposición por parte de las investigadoras de la propuesta para fortalecimiento del liderazgo transformacional del docente en el aula.</li> <li>- Receso.</li> <li>- Entrega de la propuesta a los Directivos y docentes.</li> <li>- Plenaria para establecer conclusiones sobre el liderazgo transformacional en el aula.</li> </ul>	
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Humanos:</b> Docentes, directivos y coordinadores. Autoras de la Investigación y especialistas invitados. <b>Materiales:</b> Equipos audiovisuales, pizarrón, marcadores, papel bond.	<b>Jornada de 4 horas</b>	Instrumento: Hoja de registro. Criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación activa del grupo.</li> <li>- Interés.</li> <li>- Motivación.</li> </ul>
<b>Responsables: Lcda. Bracho Silvia y Lcda. Mora Neila</b>		

### Cuadro N° 4. Fase Operativa

<p><b>Taller 2</b>  <b>Aspecto:</b> Liderazgo  <b>Estrategia:</b> Círculo de Acción Docente  <b>Objetivo Específico:</b> Incentivar el liderazgo del docente en el aula.</p>		
<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Estrategias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conceptuales</b></li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Liderazgo en el aula.</li> <li>- Tipos de liderazgos</li> <li>- <b>Procedimentales</b></li> <li>- Identificación de los tipos de líderes.</li> <li>- Descripción de las características de líderes</li> <li>- <b>Actitudinales</b></li> <li>- Valoración del trabajo creativo de los demás hacia el liderazgo.</li> <li>- Reflexión de la importancia de aplicar el liderazgo en el aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Lluvia de ideas para definir tipos y estilos de liderazgos</li> <li>- Dramatización sobre estilos de liderazgos.</li> <li>- Receso</li> <li>- Charla para introducir en los participantes el liderazgo eficaz en el aula.</li> <li>- Dinámica: ¿Qué eres? Obsérvate (Ver anexo H)</li> <li>- Preguntas y respuestas</li> <li>- Plenaria para discutir las reflexiones sobre el liderazgo en el aula.</li> <li>- Conclusiones.</li> </ul>	
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>Humanos:</b> Facilitador, docentes, directivos e investigadoras.</p> <p><b>Materiales:</b> Equipos audiovisuales, pizarrón, marcadores, papel bond.</p>	<p><b>Jornada de 4 horas</b></p>	<p>Instrumento: Registro de Observación.</p> <p>Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia al taller</li> <li>- Participación activa del grupo</li> </ul>
<p><b>Responsables: Lcda. Bracho Silvia y Lcda. Mora Neila</b></p>		

### Cuadro N° 5. Fase Operativa

<b>Taller 3</b> <b>Aspecto:</b> Círculos de Acción Docente. <b>Estrategia:</b> Taller <b>Objetivo Específico:</b> Discutir sobre los elementos que conforman los Círculos de Acción Docente para el liderazgo transformacional		
<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Estrategias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conceptuales</b></li> <li>- Círculos de Acción Docente (CAD)</li> <li>- Características.</li> <li>- Finalidades.</li> <li>- Objetivos.</li> <li>- Proceso de implementación.</li> <li>- Funcionamiento del liderazgo transformacional.</li> <li>- <b>Procedimentales</b></li> <li>- Debate en relación a los círculos de acción docente</li> <li>- Elaboración de informes sobre relación de los CAD y el liderazgo transformacional.</li> <li>- <b>Actitudinales</b></li> <li>- Reflexión sobre la importancia de la realización de un CAD</li> <li>- Demuestra interés por la realización de un CAD en la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Breve explicación por parte del facilitador sobre: Conformación de Círculos de Acción Docente: objetivos, proceso de implementación.</li> <li>- Conformación de Grupos</li> <li>- Lectura: "Estrategias para la Excelencia" (Ver Anexo I).</li> <li>- Receso</li> <li>- Conocer los elementos que conforman el CAD.</li> <li>- Plenaria.</li> <li>- Conclusiones de cada propuesta para el liderazgo transformacional.</li> </ul>	
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Humanos:</b> Docentes, directivos y coordinadores, autora de la Investigación y especialistas invitados. <b>Materiales:</b> Computadora, video beam, hojas blancas, marcadores.	<b>2 Jornadas de 4 horas</b>	Instrumento: Registro de Observación. Criterios <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestran interés por el tema</li> <li>- Discute sobre el tema tratado.</li> <li>- Muestra poseer conocimientos sobre los elementos que conforman un CAD.</li> </ul>
<b>Responsables: Lcda. Bracho Silvia y Lcda. Mora Neila</b>		

### Cuadro N° 6. Fase Operativa

<p><b>Taller 4</b></p> <p><b>Aspecto:</b> Conformación Círculos de Acción Docente (CAD)</p> <p><b>Estrategia:</b> Taller</p> <p><b>Objetivo Específico:</b> Conformar un Círculo de Acción Docente en la institución para el liderazgo transformacional.</p>		
<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Estrategias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conceptuales</b></li> <li>- Conformación de los CAD.</li> <li>- Roles.</li> <li>- Funciones.</li> <li>- Liderazgo transformacional.</li> <li>- <b>Procedimentales</b></li> <li>- Implementación de un círculo de acción docente</li> <li>- Identificación de los roles en los CAD para el liderazgo transformacional.</li> <li>- <b>Actitudinales</b></li> <li>- Importancia de la cooperación con sus compañeros en la realización del CAD.</li> <li>- Valora los CAD para el liderazgo transformacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida.</li> <li>- Breve recuento sobre la conformación del CAD, y las funciones de los roles asignados en el mismo.</li> <li>- Asignación de roles.</li> <li>- Lluvia de ideas.</li> <li>- Conformar CAD.</li> <li>- Receso.</li> <li>- Discusión grupal sobre el liderazgo transformacional.</li> <li>- Cronograma de trabajo.</li> <li>- Selección de la fecha del próximo círculo de acción docente.</li> <li>- Plenaria para elaborar conclusiones.</li> </ul>	
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>Humanos:</b> Facilitador, docentes, directivos e investigadoras.</p> <p><b>Materiales:</b> pizarrón, marcadores, papel bond.</p>	<p><b>Jornada de 4 horas</b></p>	<p>Instrumento: Registro de Observación.</p> <p>Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participan en la conformación del CAD.</li> <li>- Intercambian ideas acerca del tema</li> <li>- Elaboran conclusiones</li> <li>- Manejan con facilidad los términos relacionados con el CAD.</li> </ul>
<p><b>Responsables: Lcda. Bracho Silvia y Lcda. Mora Neila</b></p>		

### Cuadro N° 7. Fase Operativa

<p><b>Taller 5</b></p> <p><b>Aspecto:</b> Líder carismático</p> <p><b>Estrategia:</b> Sensibilizar a los docentes en relación a la implementación del liderazgo transformacional</p> <p><b>Objetivo Específico:</b> Destacar el líder transformacional carismático.</p>		
<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Estrategias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conceptuales</b></li> <li>- Teoría de liderazgo carismático.</li> <li>- Características claves del liderazgo carismático</li> <li>- Liderazgo compartido.</li> <li>- <b>Procedimentales</b></li> <li>- Identificación de las características del individuo carismático.</li> <li>- Dramatización del líder carismático.</li> <li>- <b>Actitudinales</b></li> <li>- Considera al líder carismático fundamental para la vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Lluvia de ideas</li> <li>- Charla para introducir la teoría de líder carismático.</li> <li>- Discusión lectura reflexiva “ Consejos para ser Líder” (Ver Anexo M)</li> <li>- Preguntas y respuestas</li> <li>- Receso.</li> <li>- Plenaria para discutir las reflexiones sobre el tema.</li> <li>- Valoración de los roles.</li> <li>- Conclusiones.</li> </ul>	
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>Humanos:</b> Facilitador, docentes, directivos e investigadoras.</p> <p><b>Materiales:</b> pizarrón, marcadores, papel bond.</p>	<p><b>Jornada de 4 horas</b></p>	<p>Instrumento: Registro de Observación.</p> <p>Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambian ideas acerca del tema</li> <li>- Elaboran conclusiones</li> <li>- Manejan con facilidad los términos relacionados con el líder carismático.</li> </ul>
<p><b>Responsables: Lcda. Bracho Silvia y Lcda. Mora Neila</b></p>		

### Cuadro N° 8. Fase Operativa

<p><b>Taller 6</b></p> <p><b>Aspecto:</b> Evaluación</p> <p><b>Estrategia:</b> Evaluar a los docentes en relación al liderazgo transformacional</p> <p><b>Objetivo Específico:</b> Verificar la aplicación de los conocimientos adquiridos del líder transformacional como gerente de aula.</p>		
<b>Contenido</b>	<b>Actividades y Estrategias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conceptuales</b></li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Círculo de Acción Docente</li> <li>- Estrategias Gerenciales</li> <li>- <b>Procedimentales</b></li> <li>- Demostración de las cualidades del líder transformacional.</li> <li>- Manifestación e intercambio de experiencias entre los participantes.</li> <li>- <b>Actitudinales</b></li> <li>- Contribución al desarrollo de las competencias del Liderazgo transformacional.</li> <li>- Importancia en la coordinación de actividades para el fortalecimiento del líder en el aula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Diagnóstico de conocimientos</li> <li>- Mesas de trabajo</li> <li>- Receso</li> <li>- Preguntas y respuestas</li> <li>- Plenaria para discutir las reflexiones sobre el tema.</li> <li>- Conclusión.</li> </ul>	
<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>Humanos:</b> Facilitador, docentes, directivos e investigadoras.</p> <p><b>Materiales:</b>, pizarrón, marcadores y papel bond.</p>	<p><b>Jornada de 4 horas</b></p>	<p>Instrumento: Registro de Observación.</p> <p>Criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Domina los contenidos</li> <li>- Aprecia la importancia de aplicar el liderazgo.</li> </ul>
<p><b>Responsables: Lcda. Bracho Silvia y Lcda. Mora Neila</b></p>		

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Como se indicó en el Capítulo I, esta investigación estuvo orientada a Proponer estrategias gerenciales para el liderazgo transformacional del docente, en la Unidad Educativa Tulio Febres Cordero, Parroquia Arias, Municipio Libertador, Estado Mérida.

Una vez aplicado el instrumento, se procesaron y analizaron los datos derivados del mismo generando una serie de resultados, los cuales permitieron a las investigadoras presentar un conjunto de conclusiones, producto de las opiniones manifestadas por los docentes, directivos, estudiantes y personal administrativo y mantenimiento encuestados; así como recomendaciones en función de lo encontrado; las mismas se mencionan a continuación:

En cuanto al primer objetivo específico referido a diagnosticar la visión de Liderazgo del Docente y las Estrategias Gerenciales en el centro educativo en estudio, es necesario destacar que el diagnóstico realizado permitió evidenciar que existen debilidades en los docentes con relación al proceso de liderazgo en el aula, por cuanto se observó en la población objeto de estudio ausencia de criterios claros sobre el tema, así como desconocimiento de los aspectos importantes sobre las estrategias que permiten elevar el nivel de liderazgo debido a que efectúan un deficiente rol

de líderes, muestran ciertas dificultades para la comunicación en el aula con sus alumnos, no promueven la toma de decisiones en la resolución de problemas, asimismo se observa la ausencia de compromiso con la visión, misión y valores del proceso educativo que se desarrolla en las aulas.

La acción del docente como líder en el aula, resultó desfavorable, en relación a la práctica pedagógica, se aprecia que la mayoría respondieron que su actuación como docente no brinda aportes muy valiosos a la institución. De allí, que muchas actividades como metas y objetivos, no sean llevadas a cabo, se puede decir que es común la diferencia de criterios para manejar estrategias relacionadas con la acción pedagógica.

En relación al segundo objetivo específico de la investigación relacionado a destacar la importancia del liderazgo transformacional del docente de la Unidad Educativa objeto a estudio, es necesario hacer referencia que los resultados reflejaron que los docentes de la Institución carecen de un liderazgo transformacional, no poseen carisma, inspiración, estímulo intelectual ni consideración individualizada, no buscan el desarrollo de sus estudiantes, así como falta de interés y motivación.

Asimismo, se observó en los docentes la aplicación de un estilo de liderazgo autoritario con apariencia democrática debido al hecho que cuando existe un problema los docentes no toman en cuenta las fortalezas de sus estudiantes y los motiva muy poco en la formación de equipos para el trabajo cooperativo, lo cual puede evidenciarse en las respuestas obtenidas. Por estas razones, la investigación se dirigió a proponer estrategias gerenciales para el liderazgo transformacional del docente, con el objeto de favorecer el logro de la calidad educativa.

Finalmente, en relación a las estrategias gerenciales para el liderazgo transformacional del docente, en la Unidad Educativa Tulio Febres Cordero, Parroquia Arias, Municipio Libertador, Estado Mérida, se desarrolla toda una estructura conformada por una serie de talleres con la finalidad de implementar el liderazgo transformacional de los docentes en el aula

mediante la creación de los círculos de acción docente en el contexto en estudio; el mismo está elaborado para ser aplicado de forma sencilla y flexible, donde se toman en cuenta todos los aspectos fundamentales para fortalecer el rol del docente como líder en el aula de clases, el cual repercutirá en el buen desempeño de su profesión y la excelencia de la institución.

### **Recomendaciones**

La incorporación de estrategias gerenciales para el liderazgo transformacional del docente, en la Unidad Educativa Tulio Febres Cordero, Parroquia Arias, Municipio Libertador, Estado Mérida tiene como tarea generar los cambios y transformaciones necesarias para lograr éxito y proyección de la institución, así como una mejor calidad de la educación. En función de lo antes expuesto, se hace necesario recomendar a directivos, lo siguiente:

- a. Promover la preparación y actualización de los docentes
- b. Brindar jornadas de capacitación para mejorar su rol de líderes
- c. Estimular y motivar a los docentes en el diseño de estrategias que contribuyan a elevar su nivel de liderazgo.
- d. Proponer la aplicación del liderazgo transformacional, el cual tiene como características: producir un cambio importante en los docentes y en toda la Institución llevándolos a convertirse en verdaderos líderes.
- e. Fomentar un clima organizacional de mucha participación y confianza para generar cambios e innovaciones.
- f. Considerar este estudio como instrumento de reflexión sobre los aspectos y resultados que indican carencias del docente como líder.
- g. Establecer círculos de acción docente para la transformación de un ser crítico, reflexivo y transformador permanente su práctica pedagógica.

## REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2003). *Calidad de la enseñanza*. Bogotá-Colombia Ariel.
- Álvarez, M. (1988). *El Equipo Directivo: Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Amarate, A. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. (5a. Ed.), Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2002) *Cómo se elabora el Proyecto de la Investigación*. (6ª. edc.). Caracas: Consultores Asociados
- Barrera, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. España: Ariel
- Bass, B (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B (1999) "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". En: European Journal of Work and Organizational Psychology.
- . Bass, BM., Avolio, BJ, Jung, DI., Berson, Y (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*.
- Bateman, I. (2004). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. México: Trillas.
- Bavaresco de P., A. (1996). *Las Técnicas de la Investigación*. Illinois: Scout. Foresman and Company.

- Brito, F. (1994) Estilos de liderazgo. Argentina: Ariel.
- Cáceres, D. (1995). Liderazgo: Capacidades para dirigir (2a. edc.).México: Fondo de Cultura Económica.
- Camacho, A. (2001).*Rasgos Frecuentes del Liderazgo Transformador en docentes de la Unidad Educativa Señor de la Buena Esperanza. Dependiente de las Obras Sociales Granjas Infantiles de Mérida.* Extraído <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educación/revista/a1n18/1-18-4.pdf>.
- Cerda, H. (1997). *Cómo elaborar proyectos, diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos.* Santa Fe de Bogotá
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999). Gaceta Oficial N. 36.860. Diciembre 1999.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Bogotá: McGraw Hill.
- Córdova, C. (2007). *Consideraciones sobre Metodología de la Investigación.*
- Currículo Nacional Bolivariano. (2007). Fundación Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de Ciencia, CENAMEC, septiembre 2007.
- D'Souza, A. (2000). Manual de Líder-1. Descubre tu Liderazgo. España: Grafo.
- Daft, R. (2004). *Administración.* México: Trillas.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1997) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill.
- Donnelly J, Gibson, J, e Ivancevich J. (1997). *Fundamentos de dirección y Administración de las empresas.* Bogotá McGraw Hill/Irwing.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura.* Bogotá: Norma.

- Gabaldón, F. (2007). *El comportamiento organizacional en la práctica*. Mérida. Universidad de los Andes
- Guédez, V. (1998). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Tropykos / CLACDEC.
- Heifetz, R. A. y Laurie, D. L. (1999). El trabajo del liderazgo. En Harvard Business Review, Liderazgo. Bilbao: Deusto.
- Hellriegel, S. (2006). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Publicado por Cengage learning editores.
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. (3ra. edc.). México: McGraw-Hill Interamericana
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). Administración: Una perspectiva global (11a.edc.).México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1999). La verdadera labor del líder. Colombia: Norma
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Chile: McGraw-Hill
- Ley Orgánica de Educación. (2009).
- López, R. (1999). Introducción al Cálculo de Probabilidades e Inferencia Estadística. Segunda Edición. Caracas – Venezuela
- Lussier y Achua (2002) Liderazgo. Teoría. Aplicación. Desarrollo de habilidades. EE UU: Thomson Learning.
- Manes, J. (1999). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Marrero, Carrillo y otros. (1996) *El docente como gestor de procesos*. Mérida.
- Moreno, K. (2000) Liderazgo. México: Iberoamericana.

- Molina, F. y Velásquez, C. (2004) *Liderazgo en educación*. México: Iberoamérica
- Muñoz, C. (1998). *Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ortiz, A. (2005). *Liderazgo Pedagógico: El arte de ser un maestro exitoso*. Barranquilla: CEPEDID
- Padilla, R. (1990). Modelos de Gerencia en Investigación y Desarrollo. *ESPACIOS* [Revista en línea] 11(1). Disponible: <http://www.revistaespacios.com/a90v11n01/90110130.html> [Consulta: 2010, Mayo 02].
- Ramírez, D y Cabello, M. (2001). *Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito*. México. Mc–Graw Hill.
- Robbins, S. (2000). *Administración, Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Archidona: Aljibe.
- Sabino, C. (1997). *El Proceso de Investigación*. (2da edc.) Caracas: PANAPO.
- Sampieri, R.,Collado, C.,Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc–Graw Hill
- Schein (1991) *El Clima organizacional en la empresa moderna*. México: Limusa
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: Autor.

Thieme, C. (2005). *Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria*.  
[Documento en línea]. Disponible: [www.tdx.cer](http://www.tdx.cer) [Consulta: 2010, Abril  
29].

Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). *Guía Completa de Coaching en el Trabajo*.  
Madrid: McGraw-Hill.

# ANEXOS

## **ANEXO A**

Carta solicitud de validación de los instrumentos

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE

Mérida, mayo del 2011

Respetado (a) Magíster: \_\_\_\_\_

Nos dirigimos a usted, a fin de solicitarle su colaboración como experto (a) para la revisión del instrumento anexo, el cual formará parte de una investigación sobre estrategias gerenciales para el liderazgo transformacional del docente en la Unidad Educativa " Tulio Febres Cordero" del Estado Mérida. Este estudio permitirá fortalecer el desempeño laboral en dicha institución y en consecuencia el logro de sus metas.

Su experiencia como experto ayudará a mejorar el instrumento citado mediante la corrección del contenido del mismo, con la finalidad de cumplir con la validez de dicho instrumento.

Agradeciendo la atención prestada

Atentamente.

Las autoras

Lcda. Silvia Bracho

Lcda. Neila Mora

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO**

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento			
Claridad de la Redacción de los ítems			
Pertinencia de la Variable con Indicadores.			
Factibilidad de Aplicación.			

Apreciación Cualitativa:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Validado por:

\_\_\_\_\_ C.I. N°: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo que Desempeña: \_\_\_\_\_

Firma

**ANEXO C. (Cuestionario dirigido a docentes, estudiantes, directivos,  
administrativo y mantenimiento)**

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan varios Ítems, seleccione de acuerdo su percepción la alternativa que mejor exprese su opinión dentro de las siguientes categorías: De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo.

Marque con una (X) la alternativa que mejor expresa su opinión con respecto al comportamiento de la mayoría de los docentes en la Institución.

	ITEMS	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DESACUERDO
1	Suelen ser cordiales en el trato que brindan.			
2	Muestran simpatía y conversan de ética y valores.			
3	Hacen cumplir las normas y reglamentos.			
4	Consultan actividades de clase y el plan de evaluación			
5	Son pasivos en las actividades dentro del aula			
6	Delegan actividades a los estudiantes para que trabajen solos.			
7	Utilizan el consenso en el quehacer educativo			
8	Presentan opciones para la participación de la solución de problemas dentro del aula.			
9	Se caracterizan por ser creativos y originales en lo que dicen y hacen			
10	Motivan al grupo hacia el logro de sus metas.			
11	Manejan una comunicación abierta con todos			
12	Poseen habilidades de manejar información actualizada de acuerdo al entorno.			
13	Brindan apoyo a sus compañeros cuando participan en eventos.			
14	Participan en las actividades que realiza la institución			
15	Asumen con responsabilidad y actitud positiva los trabajos compartidos.			
16	Se toman en cuenta las opiniones de los docentes en la toma de decisiones			
17	Ejercen acciones dirigidas al logro de los objetivos de la institución.			
18	Hacen valer sus puntos de vista ante el proceso orientado al logro de los objetivos			
19	El equipo docente comparte sus experiencias pedagógicas como una forma de retroalimentación.			
20	Brindan aportes valiosos al proceso educativo			

## ANEXO D. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE ESTUDIANTES

Escala: TODAS LAS VARIABLES Resumen del procesamiento de los casos

		N	%	Estadísticos de fiabilidad		
Casos	Válidos	127	100,0		Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0	,834	,846	20
Total		127	100,0			

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P1	1,41	,554	127
P2	1,90	,754	127
P3	1,42	,672	127
P4	2,18	,821	127
P5	1,39	,578	127
P6	1,96	,781	127
P7	1,27	,583	127
P8	1,31	,573	127
P9	1,56	,638	127
P10	1,46	,639	127
P11	1,33	,550	127
P12	1,26	,491	127
P13	1,59	,728	127
P14	1,66	,726	127
P15	1,26	,538	127
P16	1,56	,698	127
P17	1,46	,615	127
P18	1,31	,587	127
P19	1,45	,626	127
P20	1,58	,729	127

## ANEXO E. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE LOS DOCENTES

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	27	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	27	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,901	,903	20

**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
P1	1,37	,492	27
P2	1,59	,694	27
P3	1,59	,694	27
P4	1,19	,483	27
P5	1,78	,698	27
P6	1,48	,753	27
P7	1,63	,688	27
P8	1,30	,465	27
P9	1,48	,643	27
P10	1,37	,565	27
P11	1,41	,572	27
P12	1,37	,492	27
P13	1,78	,801	27
P14	1,63	,742	27
P15	1,52	,580	27
P16	1,78	,847	27
P17	1,56	,641	27
P18	1,44	,698	27
P19	1,70	,669	27
P20	1,44	,698	27

## ANEXO F. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE LOS DIRECTIVOS

**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
P1	1,20	,447	5

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,936	,938	18

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

P2	1,40	,894	5
P3	1,60	,894	5
P4	1,80	,837	5
P5	1,40	,548	5
P6	2,00	1,000	5
P7	1,20	,447	5
P8	1,40	,548	5
P9	1,20	,447	5
P11	1,40	,548	5
P12	1,80	,837	5
P13	1,40	,894	5
P14	1,80	1,095	5
P15	1,40	,894	5
P16	2,00	1,000	5
P17	1,80	1,095	5
P18	1,60	,894	5
P19	2,00	1,000	5
P20	1,40	,894	5

## ANEXO G. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE ADMINISTRATIVO Y MANTENIMIENTO

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	19	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	19	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,915	,914	20

**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
P1	1,32	,478	19
P2	1,63	,684	19
P3	1,84	,834	19
P4	2,37	,684	19
P5	2,21	,631	19
P6	2,32	,671	19
P7	1,32	,478	19
P8	1,26	,562	19
P9	1,42	,607	19
P10	1,68	,582	19
P11	1,68	,820	19
P12	1,68	,820	19
P13	1,74	,806	19
P14	2,11	,658	19
P15	1,47	,772	19
P16	1,74	,806	19
P17	1,58	,769	19
P18	2,00	,667	19
P19	1,68	,749	19
P20	1,68	,820	19

## ANEXO H

**Técnica:** ¿Qué eres? Obsérvate.

Descripción de la Técnica: Es un material previamente diseñado, cada participante debe señalar con fresas a la derecha cuales son sus capacidades y a la izquierda sus limitaciones y luego en plenaria se discute la reflexión de su “yo” en el desempeño de funciones. El propósito de la misma está el buscar la reflexión sobre la actuación personal.

Instrucciones: Al técnico, diseñar el material necesario y orientar el trabajo, así como resumir y controlar el tiempo. A los participantes, concentrarse en el trabajo, revisión interior, así como poseer disposición para la retroalimentación.

### ¿Qué eres? Obsérvate

<b>Marcar con una X, las características que Usted considere que tiene:</b>			
	<b>Jefe (Dictador)</b>		<b>Líder (Maestro)</b>
	Conduce autoritariamente al grupo y/o lo manipula.		Guía al grupo. Apoya iniciativas.
	Inspira miedo. Se le teme.		Inspira entusiasmo. Se le quiere.
	Sus seguidores no lo escuchan.		Se presta atención para escucharlo.
	Desconoce las capacidades del grupo.		Conoce a sus seguidores en sus talentos y limitaciones.
	El grupo evita enfrentarse con usted.		Se busca la oportunidad de coincidir con el grupo.
	Atemoriza y amenaza.		Previene, va a la vanguardia, se respeta.
	Trata a sus seguidores como ignorantes.		Trata a sus seguidores como futuros maestros.
	Ordena, descalifica y crítica.		Motiva, supervisa, orienta, adiestra, califica y alienta.
	Busca su brillo personal.		Busca la experiencia grupal.
	Se comunica poco.		Se comunica.
	Se identifica poco.		Se identifica y participa.
	No siempre sus intenciones son buenas (desleal)		No trabaja con deslealtad.
	Su accesibilidad es variable y condicionada.		Es accesible y directo.
	Mira la labor con mucha preocupación y desconfianza.		La labor la realiza con esperanza y confianza.
	Su presencia desalienta (Rechazo)		Su presencia levanta el ánimo.
	Ordena, critica y coacciona.		Ideas acciones correctivas, planta soluciones.
	Busca el culpable de los problemas y hace que le pague sin piedad.		Propone al culpable una mejor manera de llevar a cabo sus actividades en beneficio propio y del grupo involucrado.
	Reafirmar la inferioridad de los demás porque sabe realizar muy bien las cosas.		Reafirma la calidad del grupo. Enseña a hacer cosas.
	Trabaja con presión y hace de la labor una pesadilla para todos.		Trabaja con alegría y hace de la labor una diversión.

## **ANEXO I. ESTRATEGIAS PARA LA EXCELENCIA.**

**“La excelencia no es un acto, sino un hábito”**

Aristóteles.

Si bien es imposible decir de dónde proviene el impulso que nos lleva a la excelencia, sabemos que tanto el desarrollo personal como el progreso social son productos de este impulso.

Logramos la excelencia cuando damos lo mejor de nosotros mismos. Las personas más exitosas son aquellas que realizan un esfuerzo sostenido para ser los mejores en todo lo que hacen y en cada aspecto de sus vidas.

Cómo lograr la excelencia.

La clave está en la participación activa. Cuando deseamos lograr la excelencia en una actividad, no podemos dormirnos en los laureles. Independientemente de nuestros talentos naturales, siempre debemos mejorar. Estas son tres formas básicas para mejorar:

La práctica: cuanto más hacemos algo, mejor lo manejamos.

La reflexión: hay que pensar en lo que hacemos y en lo que nos gustaría hacer. Si practicamos, lo haremos mejor. Pero para lograr la verdadera excelencia hay que aprender cosas nuevas y mejores formas de hacer las cosas. La reflexión puede ayudarlo a obtener las máximas ventajas de la práctica y a encontrar nuevas formas de mejorar.

El aprendizaje: debemos aprender de los demás, especialmente de personas modelos o expertos en el campo de nuestro interés. Esto incluye entrenadores, maestros, libros. Mientras más aprendemos del mundo que nos rodea, estudiando con profundidad lo que han dicho los grandes pensadores del pasado, mayores serán nuestras oportunidades de lograr la excelencia.

Los niveles de excelencia.

Nadie es excelente en todo. Si emprende alguna actividad que le gusta, pero se da cuenta de que nunca podrá ser el mejor en esa área, no importa. Trate de hacerlo en otro nivel. Casi todos somos capaces de alcanzar la excelencia

en algún aspecto de nuestra vida. La excelencia no se logra de la noche a la mañana y requiere de persistencia y trabajo. Por su recompensa en una vida rica y llena de compensaciones.

STEPHEN JAY GOULD

Botton line

Versión Violeta Linares

## **ANEXO J. Consejos para ser Líder.**

- \* Entre más alto sea tu puesto, más humilde debes ser.
- \* Escucha pacientemente para que los demás te escuchen.
- \* Armoniza y nunca critiques.
- \* Cuando tengas dudas, analiza con la inteligencia y decide con tu corazón.
- \* Trata a todos en su individualidad y entrega generosamente reconocimientos.
- \* Respalda tus palabras con tus acciones
- \* Cuando tengas alguna dificultad con otro miembro de la tribu, has un trato en que ambos ganen.
- \* Elige una derrota legítima, en lugar de una victoria falsa.
- \* Nunca digas una mentira y sé siempre veraz.
- \* Se fiel a ti mismo y nunca te atrevas a traicionarte.
- \* Que tu trato sea cordial y generoso, has sentir a cada persona singular o importante.
- \* Trata al éxito y al fracaso como a dos impostores, nunca acabarás de triunfar y nunca te des por vencido, aun a pesar de la adversidad.
- \* Tus logros te darán satisfacción, nunca dejes de soñar en lo que aun tienes por conquistar.
- \* Pon tu fe en el creador y que tu corazón este alerta a la necesidad de todos tus semejantes.
- \* Finalmente, recuerda, se generoso lucha contra toda injusticia, ama y funde tu ser con la belleza de la creación “aprende a dar libertad y encontraras tu propia libertad”.