

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**ESTILOS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado  
de Magíster en Educación. Mención Gerencia Educacional

**Autor:** Mayrim Piña

**Tutor:** Xiomara Rodríguez

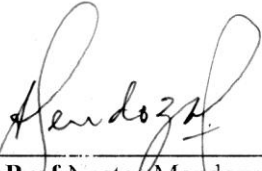
**Barquisimeto, Abril de 2018**


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

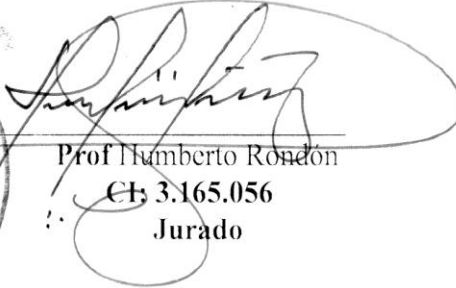
ESTILOS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO


Por: Mayrim Piña

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Experimental Libertador “Luis Beltrán Prieto Figueroa” por el siguiente Jurado: Néstor Méndez y Humberto Rondón, en la Ciudad de Barquisimeto a los 20 días del Mes de Abril.

  
Prof Nestor Méndez  
CI: 7.353.125  
Jurado



  
Prof Humberto Rondón  
CI: 3.165.056  
Jurado

  
Prof Xiomara Rodríguez  
CI: 4.485.614  
Tutor (a)

## DEDICATORIA

A Dios,

A mi madre Miriam Rojas

A mi padre Luis Piña

A mi hermano Luis Alejandro En especial

A mis hijos Isabella y Leandro

A mi compañero de vida Reinaldo Amaro

Son todo para mí, los quiero. Gracias por estar siempre.

*Mayrim Piña*

## **AGRADECIMIENTOS**

Para la elaboración de esta investigación se necesitó del apoyo de muchas personas, a las cuales estaré eternamente agradecida por ayudar a alcanzar este nuevo logro profesional.

Jamás serán suficientes las manifestaciones de gratitud y aprecio a todos aquellos que han aportado a la construcción de mi conocimiento, le agradezco a Dios, que me motiva a levantarme cada día y continuar con mis labores diarias, con esfuerzo y dedicación.

A mis padres, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente durante toda mi carrera profesional.

A mi esposo por ser mi gran apoyo junto a mis hijos Isabella y Leandro

A la universidad Pedagógica Experimental Libertador, sus profesores y todo personal, por su formación durante los años de estudio.

Finalmente a mis compañeras de clases, que cada semana dábamos lo mejor para salir adelante y alcanzar esta meta.

**A todos, un millón de gracias.**

## ÍNDICE GENERAL

pp.

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
LISTA DE CUADROS .....	v
LISTA DE GRÁFICOS .....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPITULO

I	EL PROBLEMA.....	3
	Planteamiento del Problema.....	3
	Objetivos de la Investigación .....	8
	General.....	8
	Específicos.....	8
	Justificación de la Investigación .....	9
II	MARCO TEÓRICO.....	13
	Antecedentes de la Investigación .....	13
	Bases Teóricas.....	17
	Liderazgo .....	17
	Trabajo en Equipo .....	29
	Claves para el trabajo en equipo.....	32
	Habilidades Gerenciales .....	34
III	MARCO METODOLÓGICO.....	39
	Naturaleza del Estudio .....	39
	Diseño de la Investigación .....	39
	Procedimiento de la Investigación .....	40
	Sujetos de Estudio .....	41
	Técnicas e Instrumento de Recolección de los Datos .....	42
	Validez y Confiabilidad del Instrumento .....	42
	Validez.....	42
	Confiabilidad .....	43
	Análisis e Interpretación de los Datos.....	44
	Sistemas de Variables.....	45
	Definición de la variable .....	45
IV	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO .....	48
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
	Conclusiones .....	60

Recomendaciones .....	62
REFERENCIAS .....	63
ANEXOS .....	68
A Instrumento de recolección de datos .....	69
B Formato de revisión y validación del instrumento .....	74
C Confiabilidad del Instrumento .....	80

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Operacionalización de la Variable.....	55
2 Frecuencias y porcentajes de la Variable: liderazgo gerencial. Dimensión: Estilos de Liderazgo. Indicadores: Autocrático, democrático, transaccional, transformacional. Ítem: 1-2-3-4.....	56
3 Frecuencias y porcentajes de la Variable: Fortalecimiento del trabajo en equipo. Dimensión: Claves para el trabajo en equipo. Indicadores: Confianza, objetivos comunes, sentido de pertenencia, involucrar en decisiones, entendimiento mutuo, diversidad de los éxitos grupales, ser un líder. Ítems: 5-6-7-8-9-10-11.....	59
4 Frecuencias y porcentajes de la Variable: liderazgo gerencial. Dimensión: Habilidades Gerenciales. Indicadores: Pensamiento estratégico, colaboración, comunicación, inteligencia emocional, motivación, retroalimentación, hacer frente a las conversaciones difíciles, ser un coach, imagen reflejada. Ítems:12-13-14-15-16-17-18-19-20.....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO	pp.
1 Frecuencias y porcentajes de la Variable: liderazgo gerencial. Dimensión: Estilos de Liderazgo. Indicadores: Autocrático, democrático, transaccional, transformacional. Ítem: 1-2-3-4.....	56
2 Frecuencias y porcentajes de la Variable: Fortalecimiento del trabajo en equipo. Dimensión: Claves para el trabajo en equipo. Indicadores: Confianza, objetivos comunes, sentido de pertenencia, involucrar en decisiones, entendimiento mutuo, diversidad de los éxitos grupales, ser un líder. Ítems: 5-6-7-8-9-10-11.....	59
3 Frecuencias y porcentajes de la Variable: liderazgo gerencial. Dimensión:Habilidades Gerenciales. Indicadores: Pensamiento estratégico, colaboración, comunicación, inteligencia emocional, motivación, retroalimentación, hacer frente a las conversaciones difíciles, ser un coach, imagen reflejada. Ítems: 12-13-14-15-16-17-18-19-20.....	67



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
Magíster en Educación. Mención Gerencia Educativa**

**ESTILOS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Autor: Mayrim L Piña R.  
Tutor: Xiomara Rodríguez  
Fecha: Mayo; 2018

**RESUMEN**

El presente estudio se enmarcó dentro de una investigación de campo, de tipo descriptivo, la cual tuvo como propósito analizar los estilos de liderazgo educacional para el fortalecimiento del trabajo en equipo en el Liceo Rural Bolivariano “Víctor Manuel Ramos” del Caserío el Buchal-Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara. Para sustentar la información se presentó la teoría de autores tales como: Díaz y González (2012), Chiavenato (2002), Gardner (1993), Schutz (2014), Perlman (1995), entre otros. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta y la observación directa mediante la aplicación de un cuestionario, tomando como sujetos de estudio a nueve (9) docentes. Las variables de estudio estuvieron constituidas por estilos de liderazgo Educativo y Trabajo en equipo. Se validó la encuesta por tres (3) juicios de expertos y se llevó a cabo una prueba piloto para determinar la confiabilidad sometida al procedimiento estadístico Alpha de Cronbach, arrojando un resultado de 0,91. Se utilizó como técnica de análisis de datos la estadística descriptiva paramétrica, vaciando la información en cuadros y gráficos que posteriormente fueron analizados para su interpretación, considerando porcentajes y promedios totales por cada categoría de respuesta. Tales análisis, permitieron inferir que los directivos de la institución no hacen mayores esfuerzos por fortalecer el trabajo en equipo, así como desarrollar estilos de liderazgo que les permita una gestión adecuada al contexto donde se desenvuelven.

**Descriptores:** Estilo de Liderazgo, Trabajo en equipo

## INTRODUCCIÓN

Los cambios tan radicales que se están generando en el mundo, exige de los países un reacomodo en su forma de funcionamiento. Es así como desde el ámbito educativo, los liderazgos cada día se enmarcan en exigencias que dejan entre dicho la acción de quienes dirigen el hecho educativo. Para algunos investigadores, el gerente educacional se está enfocando solo en el producto de sus funciones olvidándose del proceso que por cierto esta cimentado en el trabajo de equipo, lo que por supuesto influye en los resultados esperados.

No obstante, en América Latina se ha observado una fuerte priorización de los esfuerzos de optimizar los sistemas educativos de cada país, encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación, donde el desempeño profesional del Director, como gerente educacional, juega un rol muy influyente para lograr un cambio cualitativo en su gestión escolar. Esto ha significado la revisión no sólo de las políticas educativas, sino el reconocimiento de la necesidad urgente de definir y desarrollar el liderazgo en los mismos, puesto que la acción de la dirección escolar como promotor del cambio cultural y los profesores, constituyen la variable fundamental para el logro de los procesos pedagógicos

La optimización del funcionamiento de una institución educativa puede depender, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo y estrategias gerenciales que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar el desarrollo de la institución, de manera que pueda contribuir en su capacidad interna de mejora. Los centros educativos, como todo sistema organizacional está dividido por unidades, que corresponden a personas que tienen roles y funciones específicas, pero que tiene como papel principal llevar las riendas de la institución, sea a nivel macro o en pequeños niveles dentro de ella, por lo cual es necesario que se enfoquen en tratar de ser un buen líder.

Asimismo, una gerencia educativa de calidad debe garantizar las condiciones mínimas para el éxito de la gestión institucional, y es por ello que se sobreentiende que quien dirige una institución, a su vez debe ejercer el pertinente estilo de liderazgo

sobre el personal que depende de él, lo cual contribuye al buen desarrollo de los procesos administrativos y esto es una clave al momento de abordar el tema de la calidad de la educación.

Por lo anteriormente expuesto, esta investigación se propone revisar los estilos de liderazgo educacional para el fortalecimiento del trabajo en equipo del Liceo Rural Bolivariano “Víctor Manuel Ramos” Caserío El Buchal, Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara, con el fin de dilucidar la situación planteada, de allí que se procede a estructurar el presente trabajo de la siguiente manera:

El Capítulo I, se refiere al planteamiento del problema, se da a conocer las eventualidades que originan el problema y las causas fundamentales que motivan la investigación; así mismo los objetivos que se persiguen y la justificación, donde se plantea la necesidad de realizar dicha propuesta. En el Capítulo II, se presentan los antecedentes de la investigación que sirven de base sustentadora por su estrecha relación con la temática, los mismos marcan un precedente en el tema del liderazgo y las habilidades sociales. Además se presentan las bases teóricas y los sustentos legales, que permiten la ubicación de la presente investigación en un marco de conocimientos.

En cuanto al Capítulo III, el mismo es conocido como marco metodológico, en el cual se describe la naturaleza del estudio, diseño de la investigación, sujetos investigados, el sistema de variables, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez y confiabilidad y por último el análisis e interpretación de datos. El capítulo IV hace referencia al análisis e interpretación de los resultados, presentándose dichos hallazgos en cuadros y gráficos para precisar de manera más ilustrativa los resultados obtenidos. En el capítulo V, se formulan las conclusiones y recomendaciones del estudio, de acuerdo a los indicadores establecidos en la operacionalización de las variables, dando así cumplimiento a los objetivos trazados en la investigación. Finalmente, se presentan las referencias y los anexos referentes a este estudio.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El bienestar de las organizaciones en general, y específicamente de las educativas, depende en gran parte de las relaciones que se establezcan entre los diferentes actores del hecho educativo, es decir, docentes, estudiantes, directivos, personal administrativo, personal obrero y representantes de la comunidad. Es allí, donde los estilos de liderazgo del Director como Gerente Educacional, juega un papel clave. Tener hoy información y conocimientos teóricos, no es suficiente para lograr el éxito de una organización, hace falta contar con grandes dotes de liderazgo e involucrar a todo el personal en la optimización de la calidad educativa, entre otras cosas, en el manejo de las relaciones interpersonales las cuales resultan vitales para el éxito personal y profesional. Al respecto Waterman (1999) señala que:

el gerente educacional y el colectivo que comparten la institución educativa, son el principal motor creador de la organización. En efecto el personal directivo es uno de los factores más preciados de cualquier organización escolar por ser el encargado de tomar decisiones (p.186).

Lo anterior implica para el personal directivo, conocer las habilidades con que cuenta y desarrollar competencias gerenciales efectivas que le permita poder conducir estratégicamente su organización, para el logro de las metas institucionales, donde pueda convertir estrategias en acciones, a los integrantes de su colectivo hacerse más responsables, autorregularse, que asuman riesgos, innoven y aporten lo mejor de sí mismos, adoptando nuevos valores y estrategias en un mundo en constante cambio.

En relación a lo anterior, cualquier institución venezolana de carácter público o privado, y en particular la escuela como organización, dista mucho de alcanzar los ideales de una organización, en el entendido que las organizaciones son un reflejo de la sociedad donde se insertan. La escuela venezolana no está exenta de problemas sociales como proyección de lo que ocurre en el aspecto macro de la sociedad. Por lo tanto, el momento histórico convierte a las relaciones humanas en el factor decisivo para contribuir a solventar el grave conflicto social que se vive en el país, y en consecuencia, arrastra en su camino a la escuela.

Por lo tanto, se hace necesario reconocer que ante la crisis que vive la sociedad venezolana, el deterioro de las instituciones, el incremento de la violencia y el descenso progresivo de la calidad educativa, las organizaciones escolares buscan proyectarse como ejemplo de sociedad participativa, tolerante y democrática. Eso sólo será posible, en la medida que la educación venezolana cuente con personal directivo altamente capacitado en estilos de liderazgo educacional como también en cuestiones gerenciales. La importancia de una gerencia escolar eficaz para el logro de este principal objetivo es incuestionable y fundamental en este proceso de cambio y para la optimización del funcionamiento de la organización. Sería impensable esperar una educación de alta calidad sin un buen liderazgo por parte del director y la cooperación activa de los docentes y el resto de la comunidad escolar en la gestión de la escuela.

En este sentido, las organizaciones requieren de un liderazgo proactivo, con capacidad organizativa que emerja de la integración compartida de los talentos individuales y colectivos para anticiparse y encontrar la solución a situaciones o proporcionar mayor valor a los acontecimientos vinculados a su gestión. Tal como lo expresa Bass (2000) “es necesario desarrollar la capacidad de anticipar y adaptarse con rapidez a los posibles cambios” (p. 96), siendo necesarios para ello desarrollar programas de productividad, planes organizativos de excelencia y calidad de estimular a la organización y a los miembros para que logren involucrarse e identificarse con el medio que los rodea la institución donde interactúan.

Asimismo, Pareja (2007) señala que los estilos de liderazgo educacional es una función intrínseca a la organización educativa, la cual posee vida propia e idiosincrasia particular; es decir, que “el liderazgo que en ellas se experimente es el que imprime un carácter específico a las distintas fases de desarrollo dentro del proceso educativo” (p. 13).

Ante esta perspectiva el director del plantel es el encargado de proyectar la educación, convirtiéndolo en un gerente dinamizador de la institución a partir de su competencia gerencial para impulsar la consecución exitosa de los objetivos previamente establecidos, así como poseer una serie de principios, valores, destrezas y habilidades que deben permanecer aunadas con un sistema social, debe cumplir funciones gerenciales de planificación, organización, coordinación, dirección, control, en un ambiente educacional donde prevalezca la armonía en las relaciones interpersonales. En cuanto a lo anterior, Rojas (2005), manifiesta que:

El liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propia unidad escolar, no sólo por los resultados institucionales sino que también, por las múltiples tareas que le competen al equipo de trabajo en su conducción (p. 10).

En consecuencia, se debe considerar que el liderazgo que el director escolar ejerce en los profesores, interviene en el trabajo en equipo, siendo un elemento básico en la medición de la calidad educativa, siendo necesario para ellos perfeccionar las competencias del liderazgo para influir de forma consciente sobre su colectivo y en el cumplimiento de los objetivos trazados en la organización escolar.

Las instituciones, frente a los cambios acelerados, deben funcionar desde la perspectiva del colectivo de sus integrantes, agrupados en equipos de trabajo, capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a los problemas que enfrentan. Por lo tanto es común encontrar la idea de trabajo en equipo en los ámbitos laborales en los que grupos de personas se unen con objetivos específicos. El trabajo en equipo permite ofrecer capacidades, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, en pro de la educación, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida con una dinámica especial que

puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Por lo antes expuesto, Goncalves (2001) expresa:

Que el gerente de una institución debe estar calificado para tomar las decisiones pertinentes, ser apto y capaz de motivar, accionar, asignar responsabilidades, inspirar respeto, confianza, cooperación como elementos claves para influir en el comportamiento de los docentes a su cargo (p. 23);

Dentro de este contexto se requiere un directivo conciliador, competente para entusiasmar a los profesionales de la docencia y así llevar a cabo de manera exitosa los requerimientos y ordenes de trabajo de niveles jerárquicos más altos. Así, Sallenave (2004) señala que el “eficiente liderazgo del directivo se enfoca en el fortalecimiento del trabajo en equipo” (p.39) Para dicho autor el gerente, anteriormente era estratega, organizador, líder, tanto el cómo su grupo de docentes, se reconocían por ser destacados y apreciados en la comunidad donde se desempeñaban, gozaban de gran respeto, admiración, siendo fundamental y determinante su opinión para resolver cualquier problema. Tal concepción ha quedado en el pasado, quizás porque los lazos entre directivos-docentes son solo laborales o verticales, donde se emiten y cumplen órdenes pero no hay trabajo en equipo, para hacer del hecho educativo una labor donde los protagonistas se encuentran en el nivel de la horizontalidad.

La realidad antes descrita se asemeja a lo ocurrido en Liceo Rural Bolivariano “Víctor Manuel Ramos” ubicado en el Caserío El Buchal, Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara, donde se presenta una serie de conflictos internos referidos a los estilos de liderazgo educacional y a las políticas organizacionales, a tales efectos, se realizaron entrevistas informales con miembros del personal de dicha institución, específicamente al personal encargado de funciones directivas en los departamentos de orientación, coordinación de media general, coordinador de control y evaluación, encargados en el sector de educación física como sede del circuito educativo, coordinadores de los grupos estables o de interés, los cuales se desempeñan en áreas como honor al trabajo, consolidación numérica, metodología, entre otros.

Es de hacer notar que estos profesionales se identificaron con la problemática señalada, expresando tener escasa confianza en sus principales directivos y la manera como se está dirigiendo el proceso educativo, argumentando que los directivos de la institución actúan de manera subjetiva antes situaciones que requieren de ellos poder de decisión, como también poca confianza de estos en entregar responsabilidades a su personal, lo que induce a pensar en una desconexión entre los mencionados gerentes con su personal que les acompaña en sus funciones gerenciales.

En consecuencia, se señala que en la institución antes mencionada, se vivensituaciones que afectan el proceso educativo, como es la falta de motivación en el desempeño gerencial y docente, concentración de funciones en manos de los directivos (no delegan), y problemas interpersonales, entre otros, sin que hasta el momento se hayan tomado medidas pertinentes para dar solución a la problemática presentada, se puede decir que los estilos de liderazgo educacional llevado a cabo por los directivos representan una series de amenazas para el trabajo en equipo.

Es persistente y notorio la falta de interés y entusiasmo de aquellos que acompañan o fortalecen la parte directiva, sin dejar de mencionar que muchos de los docentes siguen desarrollando actividades individuales por no tener consolidado la importancia del trabajo en equipo, e incluso mantienen distancias con el universo de padres y representantes y por consiguiente con el resto de los colegas, trabajando cada quien de acuerdo a sus propios criterios, siendo amparado esto por la actitud pasiva de los directivos principales (académico y el administrativo) quienes no ejercen a profundidad los estilos del liderazgo educacional que se supone ostenta dicha autoridad gerencial para relacionarse con el personal que funge en labores directivas. Así como tampoco con la comunidad educativa, exhibiendo poca aptitud para transmitir a su equipo de trabajo una visión positiva acerca de los logros a alcanzar, ocasionando desánimo a la hora de organizar eventos con los estudiantes, representantes y docentes.

Así mismo se observa unos estilos de liderazgo anárquico o extremadamente pasivo, lo que por demás provoca el incumplimiento con el horario de trabajo establecido, ocasionando tiempo libre a los estudiantes entre bloques de clases, y por



ende la proliferación de conatos de indisciplina, que generalmente son abordados por los docentes, sin que los directivos asuman ciertos correctivos para ello. En consecuencia se está gestando anarquía dentro del propio universo estudiantil como también en el gremio docente, conllevando esto a un resquebrajamiento de las relaciones laborales que de alguna manera afecta al personal, generándose un ambiente tenso entre los mismos y por ende al trabajo en equipo. Con base a lo planteado anteriormente, resulta relevante revisar el liderazgo del director como gerente educacional para el fortalecimiento del trabajo en equipo en la institución antes mencionada, con el propósito de optimizar el proceso educativo. A tales efectos, se plantean las siguientes interrogantes con la intención de delimitar la investigación en términos viables: ¿Qué estilo de liderazgo utiliza el director como gerente educativo? ¿Cuáles son las habilidades que debe tener el directivo para fortalecer el trabajo en equipo? ¿Cuál es el estilo de liderazgo del director educacional más adecuado para el fortalecimiento del trabajo en equipo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***General***

Analizar los estilos de liderazgo educacional para el fortalecimiento del trabajo en equipo en el Liceo Rural Bolivariano “Víctor Manuel Ramos” del Caserío el Buchal-Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara

#### ***Específicos***

1. Diagnosticar los estilos de liderazgo educacional utilizados por el director como gerente para fortalecer el trabajo en equipo en el Liceo Rural Bolivariano “Víctor Manuel Ramos” del Caserío el Buchal-Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara,

2. Identificarlos estilos de liderazgo que fortalecen el trabajo en equipo en el Liceo Rural Bolivariano “V́ctor Manuel Ramos” del Caserío el Buchal-Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara.

3. Describir los estilos de liderazgo utilizado por el director como gerente educativo en el Liceo Rural Bolivariano “V́ctor Manuel Ramos” del Caserío el Buchal-Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara, para fortalecer el trabajo en equipo.

### **Justificación de la Investigación**

La presente investigación está orientada fundamentalmente a analizar los estilos de liderazgo educacional para el fortalecimiento del trabajo en equipo, considerando que ello puede contribuir al lograr los objetivos, metas educativas y por tanto lograr una buena labor del docente y a su vez conocer aquellas cosas o situaciones que ayuden al personal de una organización a implementar acciones que generen y mantengan un entusiasmo adecuado; bajo este supuesto, y considerando el talento humano como una pieza importante en el buen funcionamiento de las organizaciones, lo que convierte a la presente investigación en un trabajo útil de aplicación práctica.

Si se considera el trabajo en equipo como un factor importante para las organizaciones, es conveniente también considerar a los líderes dentro de la organización, responsables de influir de acuerdo de los estilos de liderazgo en la conducta y comportamiento del personal. Asimismo las organizaciones se encuentran inmersas en un medio ambiente de constante cambio, y es de suma importancia para la sobrevivencia de las instituciones educativas, que éstas se adapten a los cambios, y es en esta adaptación donde el liderazgo cobra importancia, pues el buen ejercicio de los líderes se verá reflejado en la eficacia y competitividad. Por lo tanto, los estilos del liderazgo pueden convertirse en una ventaja competitiva para las instituciones, al punto en que el éxito o fracaso de las organizaciones puede llegar a ser influenciada por la calidad de sus líderes.

Al igual que el trabajo en equipo, el liderazgo es uno de los temas más investigados debido a su importancia como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las instituciones educativas. Hablar de un mundo dinámico que cambia de manera muy rápida, afecta a la organización, a los líderes, al tipo de liderazgo que ejercen, pero también afecta a los grupos de trabajo que son dirigidos por los líderes de la organización. Para ello, es importante que el director escolar y los docentes de aula sean líderes en las instituciones educativas, ya que al tener un conveniente liderazgo ofrecerá al colectivo e integrantes de la institución educativa, cumplan con sus funciones y lo que se espera de ellos.

Dentro de esta perspectiva, esta investigación es importante por la necesidad de destacar lo esencial de unos adecuados estilos del liderazgo, como un factor necesario para lograr e incrementar la calidad del trabajo en equipo del docente describiendo su actuación y labor en su centro de trabajo. También habilitará a conocer, si el director cumple las labores que caracteriza y debe tener un líder directivo en la institución educativa. Así mismo permitirá conocer el nivel de desempeño que presentan los docentes y continuar más investigaciones respecto al estilo de liderazgo y trabajo en equipo. En consecuencia, permitirá ser un aporte teórico de investigación, por ser un referente temático, sobre el liderazgo del director como gerente para el fortalecimiento del trabajo en equipo, así como también, a los gerentes educativos conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente y de esta manera corregir y mejorar en la labor directiva.

De igual manera tendrá un impacto social porque la disposición que tenga el directivo para con sus docentes en calidad o encargadurías gerenciales (diferentes departamentos) y los docentes de aula, beneficiará a toda la comunidad educativa. Es importante que el director manifieste unos estilos del liderazgo enmarcados en el respeto, la tolerancia, la exigencia sin que ello amerite algún tipo de atropello pueda tener reuniones personales con cada uno de los encargados en los diferentes

departamentos, así como también con los docentes de su institución. La confianza que el director inspire también será motivo para que tanto estudiantes, padres o compañeros de trabajo se sientan libres de recurrir a él ante cualquier tipo de inconveniente o duda que pueda surgir.

Todo lo anterior lleva a afirmar que el director cumple también con la tarea de promover la unidad de la institución. Sin embargo, la mejora de dicha institución no dependerá solamente de su capacidad de dirección. También influirá la habilidad que tengan los docentes, bien en las diferentes encargadurías o los de aula como grupo de trabajo para tomar las decisiones acertadas en la institución o dentro del aula. Finalmente, docentes y directivos podrán lograr mejores resultados si ambos, trabajando en equipo, establecen los objetivos de su centro escolar.

Ante esta realidad, el fin que se persigue en esta investigación, se refiere al liderazgo que el docente (tanto de aula como el funge en labores directivas) asuman y manifiesten estilos de liderazgo educacional que sin ser autocrático, burocrático o desidioso, gerencien y centren su atención en la institución, como una organización humana que implica la posibilidad de realizar cambios entre los agentes del sistema educativo, lo que le permitirá a los docentes, en cualquier condición y el personal de la institución, el desarrollo de su potencial creativo, en donde expresen sus ideas y tomen decisiones en un ambiente cordial, de aceptación, comunicación y comprensión empática, libre de amenazas, de lo cual va a depender el éxito o fracaso de la institución, lo que implica una identificación y correspondencia entre los intereses, necesidades y expectativas de toda la comunidad docente. Para ello, es importante que el docente sea un líder en las instituciones educativas, ya que al tener un conveniente liderazgo garantizará que los integrantes del grupo de trabajo y componentes de la institución educativa cumplan con sus funciones y lo que se espera de ellos.

Es imprescindible que los gerentes del contexto escolar se instruyan en cuanto al tema gerencial y trabajo en equipo, de tal forma que ello permita lograr una mayor eficiencia profesional en las instituciones, con una capacitación

permanente, proporcionándole mayor seguridad y asertividad para cumplir con sus responsabilidades laborales y competencias profesionales.

La presente investigación se inserta en la línea de investigación desarrollo humano y Gerencia del cambio en organizaciones educativa, se aspira por lo tanto que la misma sirva de apoyo para aquellos que fungen en funciones gerenciales, lo que de alguna manera consolidará la condición humana laboral los que trabajan en dicha institución y lo que por supuesto incidirá en unas más eficacias y efectivas relaciones de trabajo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Los antecedentes reflejan los avances y el Estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. Según Arias (2004), Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Es por ello que a continuación se presentan algunas investigaciones que guardan relación con las variables a investigar, siendo las siguientes:

A nivel Internacional, es oportuno citar el trabajo desarrollado por Villalón (2014) titulado, “El liderazgo transformacional, como agente motivacional en un establecimiento municipal. Santiago de Chile”. Presenta un enfoque cualitativo y exploratorio sobre los tipos de liderazgo y sus cualidades presentes en directivos de un colegio municipal de la comuna de Las Condes. La investigación se desarrolló a través del análisis de discursos obtenidos en focus-group a diez (10) sujetos, realizándose entrevistas semiestructuradas a treinta nueve (39) sujetos y una (1) entrevista en profundidad. Utilizó como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diferentes actores del cuerpo docente y directivo. Se indagó sobre los discursos hegemónicos de los modelos de liderazgo en educación y sus principales atributos. Dentro de las conclusiones destaca que existe una ausencia de un liderazgo transformacional, así mismo el equipo directivo, no lidera bajo una visión común

orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas.

En este sentido, la investigación citada se convierte en un aporte para el interés del presente proyecto investigativo en el sentido que el mismo destaca la importancia del trabajo en equipo para realzar a la institución educativa como un ente fundamental y transformador en la vida de los seres humanos. Indudablemente que el liderazgo transformador es una efectiva vía para los miembros de una determinada organización ya que el gerente como ente vanguardista debe buscar los mecanismos para convertir las debilidades o amenazas en oportunidades o fortaleza.

Por otra parte Córdoba(2015), desarrollo un trabajo titulado“las competencias del directivo docente en la gerencia educativa. Chía, Cundinamarca-Colombia”.Esta investigación se ubicó dentro del enfoque mixto, por medio de la metodología de investigación acción, de tipo documental, descriptivo y correlacional, ya que se identificaron rasgos, cualidades y/o atributos de los objeto de investigación. Como técnica se utilizó la entrevistas, pruebas tipo Likert, encuesta sociodemográfica, entrevista cerrada actividades que permitieron conocer las competencias en el campo directivo, pedagógico, administrativo, financiero y social-comunitario, de dicho grupo. Se tomó una muestra de la promoción 47 en Gerencia Educativa equivalente al 10 por ciento de sus estudiantes, lo que equivale al 20 por ciento de los Directivos Docentes, y dentro de esta muestra se tomó el 10 por ciento cada uno de los géneros.

La investigación pretendió identificar las competencias que un directivo docente debe desarrollar para gestionar los procesos escolares de instituciones educativas oficiales y privadas. Como conclusiones, se estableció que el directivo debe articular procesos educativos internos y externo para consolidar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), además de formar equipos de trabajo que coadyuven en los objetivos planteados por la institución, además de manejar competencias de gerencia educativa que esté acorde a los avances de ciencia y tecnología, administrar recursos físicos, económicos, promover por la excelencia académica de los estudiantes, involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa (interna, externa al igual que al sector productivo), estar actualizado en pedagogía, cumplir con

las exigencias de la modernidad, también poner todas sus capacidades y habilidades personales- profesionales a diario.

El antecedente citado representa un soporte temático para con la presente investigación, en el sentido que imprime información sobre las competencias que debe manejar el directivo para lograr tanto una como eficaz efectiva labor y por ende un excelente equipo de trabajo.

A nivel Nacional, Monroy (2013) realizó una investigación de campo tipo descriptiva bajo un paradigma cuantitativo, titulada “liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, en la escuela estatal Rafael Saturno Guerra” ubicada en Valencia, Estado Carabobo, en la universidad de dicha población, específicamente en la Facultad de Ciencias de la Educación para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estando enmarcada en la línea de investigación de procesos gerenciales en educación. La misma tuvo como propósito orientar el mejoramiento de los procesos administrativos de las instituciones del sector, dotando a los participantes de herramientas gerenciales.

La misma se apoyó en una muestra conformada por 24 docentes de aula. El instrumento que se utilizó fue una encuesta tipo cuestionario compuesta por 24 ítems de repuesta cerrada, tipo escala de estimación y con 4 opciones posibles (policotómicas); para su validación se empleó la técnica del juicio de expertos, la confiabilidad se determinó a través de la aplicación de la fórmula del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach 0,96 altamente confiable.

Los resultados fueron presentados a través de tablas porcentuales y gráficos de barra. Se pudo evidenciar que la gerencia educativa actual, está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación críticagerencial seguirá en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones que surgen en el día a día.

Se puede considerar que el antecedente citado representa un aporte valioso para con los objetivos de la investigación en curso, determinándose que un gerente



educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional, para dirigir eficientemente la institución, tomando en cuenta que las pertinentes decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización. Igualmente este antecedente tiene relación con la presente investigación ya que aporta datos relevantes sobre la actuación del directivo en el desempeño de rol de líder, donde se identifica que el personal docente no está motivado a desempeñar su trabajo.

El estudio realizado por Villasmil (2015) titulado Liderazgo del personal directivo para la participación de la comunidad. El propósito de esta investigación es determinar el liderazgo del personal directivo para la participación en la comunidad de la Unidad Educativa Eugenio Sánchez García del Municipio San Francisco del estado Zulia, enmarcada en las líneas de investigación Liderazgo del Personal Directivo y la Participación de la comunidad, sustentadas en las teorías de Chiavenato (2002), Amorós (2007), Contó y O'Donnell (2004), LOE (2009), Cañizalez (2002).

La investigación fue de tipo descriptivo, con un diseño de campo, no experimental. La población estuvo conformada por dos (2) directivos, veintitrés (23) docentes y (60) sesenta padres y representantes de la unidad educativa estatal "Eugenio Sánchez García", de la cual fue tomada en su totalidad los directivos y docentes y se aplicó la formula Sierra Bravo para los representantes. Se diseñó un cuestionario tipo Likert. Los resultados revelaron que existe divergencia entre la población estudiada sobre el estilo de liderazgo que posee el personal directivo, así como también con el tipo de participación de la comunidad. Se recomienda que los directivos asuman un verdadero el estilo de liderazgo democrático para lograr la participación activa de la comunidad, en pro de garantizar una educación de calidad

Es pertinente destacar que la relación que tiene con la investigación se fundamenta, en que ambas trabajos plantean la necesidad de favorecer la integración de la comunidad educativa a través del liderazgo ejercido por el directivo. Esta investigación maneja referentes teóricos, tipos de liderazgo, e informaciones que son de utilidad para la autora.

Los aportes investigativos de los trabajos realizados, presentan un conjunto de referentes teóricos, tipos, metodologías, pasos a seguir e informaciones, entre otros, que fundamentará la presente investigación en cuanto al liderazgo del director como gerente educacional para fortalecer el trabajo en equipo. Se puede afirmar que los antecedentes mencionados de alguna manera le otorgan pertinencia a la presente investigación, más aun cuando se trata de determinar la relación entre los estilos de liderazgo educacional y el trabajo en equipo, considerando que en estas dos variables radica la esencia exitosa de una institución escolar, entendiendo que el gerente no es líder por el simple hecho de una credencial sino por la forma como aborda las problemáticas diarias y se hace acompañar de su equipo de trabajadores, lo que indudablemente beneficiará no solo a los adultos que allí laboran sino al cuerpo estudiantil que hace vida a dicha institución.

### **Bases Teóricas**

En esta sección se analizan las diversas teorías y posiciones de autores con relación a las variables; liderazgo, gerente educacional y trabajo en equipo. La importancia del estudio del liderazgo gerencial y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, no reside sólo en que mediante éstos se logra que la organización sea más eficaz y más competitiva en un entorno turbulento; a nuestro juicio, la importancia de su estudio radica en que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual y estos fundamentan el desarrollo de la investigación lo cual permitirá construir un andamiaje teórico que dará sustento a las intencionalidades del estudio.

A continuación se estudiarán cada una de las variables e indicadores de la investigación:

#### ***Liderazgo***

El liderazgo ha sido un tema trascendental que ha evolucionado en el transcurrir de los tiempos. Hoy en día las organizaciones, empresas e instituciones educativas lo

consideran como base para el logro eficaz de los objetivos, metas y propósitos. En todo lugar, los líderes son como una brújula que vislumbra el norte del camino a seguir. Asimismo, Robbins (2004), define liderazgo como “la capacidad de influir en una grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización”. (p. 314)

Las organizaciones educativas requieren que los líderes ejerzan un liderazgo comprometido con un proyecto innovador de calidad, con su personal y con la comunidad, que no sólo sepan gestionar recursos y elaborar planificaciones estratégicas, sino también gestionar la dimensión emocional de las personas en su contexto. En definitiva, demandan de directivos expertos en educación y sobre todo en humanidad, con capacidad de convocar y de entusiasmo, con autoridad y no sólo con poder. El poder viene asociado al cargo y se lo dan sus superiores; la autoridad se la dan las personas con las que trabajan y se la dan porque precisamente reconocen su liderazgo, su responsabilidad, su compromiso, es decir, su capacidad de responder ante las situaciones problemáticas y de crear un clima favorable que promueva el acercamiento del personal y su entorno comunitario.

Las instituciones educativas necesitan que sus gerentes o directivos influyan en su personal y en su comunidad, para lograr los objetivos planificados en la escuela y su entorno, es decir, los directivos deben emplear un liderazgo eficiente que le permita dirigir y alcanzar metas. En este orden de ideas Koontz (2002), señala que “el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás. Para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito con las metas organizacionales” (p. 467). Se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en los centros educativos.

Por su parte Bennis (2004) lo define como:

La capacidad que poseen algunas personas para influir en los otros y apoyarlos en el logro de objetivos de un bien común, es una cualidad innata aunque es necesario su desarrollo y para ello se debe tener en cuenta ciertos aspectos como tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo ó equipo de trabajo (p. 8).

En este sentido el liderazgo, es un elemento primordial para impulsar un cambio innovador, sin embargo este liderazgo necesita de la participación colectiva, el trabajo en equipo y el empoderamiento otorgado al recurso humano como fuente desarrolladora de las actividades estimuladoras en las organizaciones educativas, lo que connota el otorgamiento de mayor libertad de desempeño, y al mismo tiempo compromiso, responsabilidad, lealtad, perseverancia y eficiencia. Cabe destacar que unos de los componentes del liderazgo y en el que coinciden mucho expertos en esta materia son los valores morales éticos universales.

De esta manera Freire citado por Díaz y González (2012), define el líder dentro de una gestión social como el piloto o conductor que inspirará a los otros miembros de la organización a seguir su proyecto de trabajo social. Este líder, debe ser entusiasta y con alto sentido de compromiso, en la búsqueda incesante de una sociedad más solidaria, proactivo, respetado a nivel moral con altos estándares de valores, práctico y con capacidad comunicativa para transmitir el mensaje y trazar la senda deseable.

Visto desde esta perspectiva, El liderazgo se hace, se aprende, se ejercita aun cuando hay cualidades innatas que facilitan su expresión y desarrollo, pero debe desarrollarse dentro de una estructura organizativa. Todo líder debe partir del conocimiento de sí mismo, de su potencialidad y sus virtudes; pero también de sus debilidades y sus carencias. Por eso es fundamental la introspección y la percepción del entorno. En una institución educativa el liderazgo está representado por los directivos y docentes, estos deben saber influir en las personas y dirigir el proceso de integración escuela comunidad para lograr los objetivos planificados en el proyecto educativo.

### ***Estilos de Liderazgo***

El estilo de liderazgo de una institución educativa se refleja tanto en la naturaleza de la organización como en la relación con la comunidad. Si la

organización cumple la filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con ellas. Un líder autocrático en una organización democrática puede crear el caos. Un líder preocupado sólo en el nivel administrativo de una organización basada en la importancia de los valores humanos puede reducir el objetivo de su labor. Por esa razón, estar conscientes del propio estilo como líderes y de los otros que se contrate como líderes puede ser crucial para que toda organización, sea educativa o no consolide las metas trazadas.

De acuerdo con Gardner (1993), "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". El estilo de liderazgo abarca desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y si son o no exitosos como líderes, que le permita abordar diversas situaciones de una manera eficiente. En este sentido, si el directivo necesita realizar un proyecto en la organización educativa, debe preguntarse ¿Qué procesos gerenciales y acciones gerenciales se puede aplicar? ¿Cómo definir una solución? Si surge una emergencia, ¿cómo puede manejarla? Si la organización educativa necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo se puede movilizarla e integrarla? Es por ello, que el estilo de liderazgo del directivo en una organización determinará en gran medida la eficiencia en los objetivos planificados.

El Gerente Educativo o director como líder del equipo de trabajo, en su desempeño debe actuar con liderazgo y motivar a sus compañeros al compromiso con la institución, a la participación proactiva. El directivo le corresponde canalizar el proceso de búsqueda de información, su tratamiento, presentación y exposición de los resultados; todo esto amerita: orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, de ello depende su éxito personal, del grupo que dirigirá y de la integración de organización educativa y comunidad.

Es oportuno señalar que Jaques (2000) define el liderazgo gerencial como la capacidad de desarrollar planes estratégicos sólidos que permitan alcanzar las metas que el directivo ha fijado en la organización. El autor enumera las prácticas de

liderazgo gerencial en las que destaca: el trabajo en equipo gerencial, la fijación del contexto, la planificación gerencial, la asignación de tareas, la evaluación del desempeño, la inducción y el coaching, la mejora continua. El liderazgo gerencial eficiente será aquel que se adecue y responda a las características de la situación del centro educativo y la comunidad en el que está inmersa.

En este sentido, Páez y Yepes (2004), define “liderazgo gerencial como un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa” (p. 132). Desde esta perspectiva, los autores enmarcan esta definición en términos de un logro colectivo en una organización, como una forma de gerencia que trasciende el fin en sí mismo, que involucra un conjunto de aspectos que hacen de éste un hecho destacado.

De acuerdo con esto, los autores Páez y Yepes (ob. Cita) definen el líder gerencial de la siguiente manera:

El líder gerencial es quien por sus cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas en el campo empresarial donde se desenvuelve, en un momento dado, logra inspirar, generar confianza y credibilidad en su grupo de colaboradores, además, compromiso para el logro de la visión Corporativa, a través de sinergias, motivaciones y compromisos, y no de manera coercitiva e individualista (p. 136).

En este orden de ideas, el directivo como líder gerencial es quien lograría alinear la visión corporativa con los intereses particulares de todos los integrantes de la organización educativa, a través de la motivación y el ejemplo como elemento fundamental de inspiración para los seguidores, de tal manera de integrar a la escuela y su entorno.

Sobre la base de estos planteamientos se mencionan algunos estilos de liderazgo y los efectos en la organización, con los que trabajará la investigadora, propuesto por Schütz (2014)

**Liderazgo Autocrático:** Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que hace. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice. Un líder autocrático a menudo mantiene su autoridad por

medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar y llevar a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él hace.

*Efectos en la organización.* Los líderes autocráticos suelen sembrar miedo y desconfianza en su camino. Otros en la organización tienden a copiar la protección del líder por su puesto y su desconfianza a las ideas y motivos de los demás. A menudo, las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando. Todos tienen su propia esfera y la protegen a toda costa. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección – hacia arriba – de lo cual puede resultar que el rumor se convierta en la forma estándar de la difusión de noticias en la organización.

**Liderazgo Democrático.** Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Él acepta que tener la autoridad también significa que es en él donde deja de rebotar la pelota. Aunque él ve la organización como una empresa cooperativa, sabe que en última instancia, él tiene que enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones solo.

El liderazgo democrático, invita la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización. Sin embargo, aun así deja la decisión final sobre qué hacer con esas ideas en manos de una sola persona.

*Efectos en la organización.* El liderazgo democrático, con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización (en organizaciones más jerárquicas, es poco probable que el personal de oficina y el

personal administrativo socialicen; en una organización liderada democráticamente, dicha socialización ocurre a menudo). Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final.

Un punto de vista diferente, popularizado por MacGregor Burns (1985), contrasta dos estilos de liderazgo: transaccional y transformacional.

**Liderazgo transaccional** como su nombre lo implica, se ve al liderazgo en base a las transacciones entre el líder y los seguidores. El líder considera que las relaciones humanas son una serie de transacciones, es decir, las recompensas, castigos, reciprocidad, intercambios (económico, emocional, físico) y otras "transacciones" son las bases del liderazgo. En términos más sencillos: yo lidero esta organización pagándole y diciéndole a Ud. qué se necesita hacer; Ud. responde y lo hace de manera eficiente y adecuada, y la organización prosperará.

**Liderazgo transformacional** ve al liderazgo de manera diferente. Considera un verdadero líder a alguien que puede condensar los valores, esperanzas y necesidades de los seguidores en una visión y entonces, fomentar y potenciar a los seguidores a alcanzar esa visión. Un líder transaccional piensa en la mejora o el desarrollo, hace las mismas cosas pero mejor: una organización que llega a más personas, una empresa que gana más dinero. Un líder transformacional piensa en cambiar el mundo, aunque sólo sea en pequeña escala.

### ***Funciones del liderazgo***

Según Stoner y otros (1993) manifiesta que las funciones básicas que debe desempeñar un líder son:

#### ***Motivar a las personas***

Que todo el personal forme parte activa del funcionamiento de la institución, darles a conocer a todo el personal que todos son importantes en el buen desempeño de la institución. Ayudar al personal a dar lo mejor de sí mismo.

***Comunicarse con las personas*** Lograr que el personal se apoye mutuamente y cooperen con las tareas principales, grupales e individuales. Motivar a todos el



personal que hacen vida activa dentro y fuera de la institución, fomentar las buenas relaciones interpersonales e intrapersonales.

**Tomar Decisiones :** Tener capacidad para influenciar y ejercer poder en forma positiva y compartida para el desarrollo de las personas, genera cambios en su interacción con su grupo actuando eficazmente como promotor dentro del ámbito de la comunidad educativa y de la comunidad circundante en general.

**Solucionar Conflictos:** Propicia un manejo franco y objetivo de los conflictos y maniobras personales para alcanzar los objetivos, siendo equilibrado, maduro, permitiéndoles enfrentarse adecuadamente a los diversos problemas y múltiples presiones que pueda llevar consigo un trabajo tan complejo.

### ***Teoría de los Rasgos***

El estudio científico de liderazgo comenzó con un enfoque en los rasgos de los líderes eficaces. La premisa básica detrás de la teoría de rasgo fue que los líderes efectivos han nacido, no se han creado, de ahí el nombre que se aplica a veces a las primeras versiones de esta idea, la teoría del "gran hombre". Se llevaron a cabo numerosos estudios de liderazgo basados en este marco teórico en los años 1930, 1940, y 1950.

En función del estudio se examinó las características físicas, mentales y sociales de los individuos. En general, estos estudios simplemente buscaron asociaciones significativas entre los rasgos y las medidas de la efectividad del liderazgo individual. Los rasgos físicos como la altura, los rasgos mentales como la inteligencia, y los rasgos sociales, como los atributos de la personalidad eran sujetos de la investigación empírica. La primera conclusión de los estudios de los rasgos de líder era que no había rasgos universales que distinguieran a líderes efectivos de otros individuos. Se concluyó que la investigación existente no había demostrado la utilidad de la teoría de los rasgos.

## ***Teorías del Comportamiento***

En parte como resultado del desencanto con la teoría de los rasgos de liderazgo que se produjo a principios de la década de 1950, el foco de la investigación sobre el liderazgo se dedicó al estudio del comportamiento del líder. La premisa de esta corriente de la investigación fue que los comportamientos exhibidos por los líderes son más importantes que sus rasgos físicos, mentales o emocionales. Los dos estudios de comportamiento de liderazgo más famosos tuvieron lugar en la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan en la década de 1940 y 1950. La conclusión fue que había dos aspectos distintos de liderazgo que describen cómo los líderes llevan a cabo su función.

Dentro del estudio, surgen constantemente dos factores, uno que se denominó conducta orientada a tareas, consiste en la planificación, organización y coordinación del trabajo de los subordinados. El otro factor preponderante fue señalado como orientación a los empleados, la cual implica una preocupación del líder por los subordinados, siendo solidario, reconociendo los logros de los subordinados, y el modo de brindar bienestar a los subordinados.

Partiendo de este estudio, surge la “Cuadrícula”, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton. La parrilla combina "la preocupación por la producción" con "preocupación por la gente", y presenta cinco estilos de comportamiento alternativos de liderazgo. De acuerdo con las prescripciones de la red, la gestión de equipos era el mejor enfoque de liderazgo. La Gradilla de Gestión se convirtió en una importante herramienta de consulta y fue la base de una cantidad considerable de formación de liderazgo en el mundo corporativo.

## ***Teoría de Contingencia***

Las teorías de liderazgo de contingencia o situacionales, proponen que el contexto de la organización o grupo de trabajo afecta el grado en que los rasgos y comportamientos líderes sean eficaces. Las investigaciones indicaron que los líderes

orientados a las tareas eran más eficaces cuando la situación era o muy favorable o muy desfavorable, pero que los líderes orientados a las personas fueron más efectivos en las situaciones moderadamente favorables o desfavorables. La teoría no necesariamente propone que los líderes podrían adaptar sus estilos de liderazgo a diferentes situaciones, pero que los líderes con diferentes estilos de liderazgo sería más eficaz cuando se coloca en situaciones que hacían juego con su estilo preferido.

Otro aspecto de esta teoría propone que las características y las características del entorno de trabajo de los subordinados determinan qué conductas líderes serán más eficaces. Las principales características de los subordinados identificados por la teoría son el locus de control, la experiencia laboral, la capacidad y la necesidad de afiliación. En tanto que, las características ambientales influyentes en la teoría son la naturaleza de la tarea, el sistema de autoridad formal, y la naturaleza del grupo de trabajo. La teoría incluye cuatro comportamientos líderes diferentes, que incluyen el liderazgo directivo, el liderazgo de apoyo, liderazgo participativo, y el liderazgo orientado al logro.

Según la teoría, la conducta del líder debe reducir las barreras a los subordinados el logro de metas, fortalecer subordinados esperanza de que la mejora del rendimiento dará lugar a recompensas valorados, y proporcionar el entrenamiento para hacer la ruta de acceso a beneficios más fácil para los subordinados.

Por otra parte, estos estilos de liderazgo consideran cinco tipos de estilos de toma de decisiones. Estos estilos se extienden de muy autocrático, a fuertemente democrática. Según la teoría, el estilo apropiado es determinado por las respuestas a un máximo de ocho preguntas de diagnóstico, que se refieren a los factores de contingencia tales como la importancia de la calidad de la decisión, la estructura del problema, si los subordinados tienen suficiente información para tomar una decisión de calidad, y la importancia del compromiso subordinada a la decisión. La teoría sugiere que el factor clave que afecta a la contingencia elección del estilo de liderazgo de los líderes es la madurez relacionada con las tareas de los subordinados.

## *Teorías de Liderazgo Transformacional*

A partir de la década de 1970, una serie de teorías de liderazgo se supo que se centró en la importancia del carisma de un líder para la efectividad del liderazgo. Estas teorías tienen mucho en común. Todos ellos se centran en tratar de explicar cómo los líderes pueden lograr cosas extraordinarias contra las probabilidades, como girando en torno a una empresa en crisis, la fundación de una empresa de éxito, o lograr un gran éxito militar contra todos los pronósticos. Las teorías también hacen hincapié en la importancia de la admiración de los líderes subordinados inspiradoras, dedicación y lealtad incuestionable a través de la articulación de una visión clara y convincente.

La teoría del liderazgo transformacional diferencia entre el transaccional y el líder transformacional. El liderazgo transaccional se centra en los requisitos de roles y tareas y utiliza recompensas contingentes en el rendimiento. Por el contrario, el liderazgo transformacional se centra en el desarrollo de la confianza mutua, el fomento de las capacidades de liderazgo de los demás, y el establecimiento de objetivos que van más allá de las necesidades a corto plazo del grupo de trabajo.

Teoría de liderazgo transformacional identifica cuatro aspectos de liderazgo efectivo, que incluyen el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y consideración. Un líder que exhibe estas cualidades inspire a los subordinados para ser exitosas, poner los intereses a largo plazo de la organización por delante de su propio interés a corto plazo, de acuerdo con la teoría. La investigación empírica ha apoyado muchas de las proposiciones de la teoría.

## **Gerencia**

La educación es un proceso donde se invierten grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales y financieros, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los

encargados de velar porque la inversión que haga un país obtengan los objetivos y alcance las metas propuestas. Pérez (2000), señala: “la gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización” (p. 10) El gerente para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo, de tal forma, que éstos desempeñen con eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera, que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales y la integración escuela comunidad.

En este orden de ideas y en el proceso de indagar en los innumerables conceptos de gerencia educativa en revistas pedagógicas virtuales, se encontró a Dordelly (2010), la cual define gerencia educativa:

Es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar (p. 22).

A tal efecto, la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa y ha sido explicada como una tarea de gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, administración y la coordinación del esfuerzo humano.

Ante las ideas planteadas por Veliz citado por Santana (2011), señala que las instituciones educativas, cualquiera que sea su nivel, deben contar con gerentes proactivos, creativos y con alta capacidad de gestión, pues es evidente la necesidad de abordar la capacidad gerencial de los directivos con criterios más científicos y actualizados a fin de que respondan cabalmente al sentir profundo de las necesidades educativas. En tal sentido, los directivos para lograr lo planteado, deben poseer un conjunto de competencias profesionales en lo que corresponde a planificación,

organización y dirección de una institución educativa que les permitirá engranar la escuela y comunidad de manera eficaz y efectiva.

### *Trabajo en Equipo*

Es una frase utilizada con bastante frecuencia en la actualidad, repetida en el trabajo en equipo en la familia, con los vecinos del sector o de la cuadra, en una empresa o en el propio sistema político. Trabajo en equipo es una condición llevada a cabo por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Según Gómez y Acosta (2003) “Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo” (P. 25). Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y empatía

En ese sentido, Robbins (2011) define el trabajo en equipo como "dos o más personas que interactúan en interdependencia unos de otros y se reúnen para lograr objetivos específicos" (p. 37). Por su parte, Arías (2008), lo concibe como un "conjunto de personas generalmente diferentes en cuanto a la formación previa, destrezas, conocimientos quienes se relacionan en forma de colaboración interdependiente con el fin de obtener resultados óptimos" (p. 444).

Dentro de las instituciones educativas, no todos sus miembros tienen el mismo nivel de formación profesional, ni los mismos intereses, sin embargo, cuando trabajan unidos en busca de un mismo fin se dice que realizan un trabajo en equipo. Al respecto, Blanco (2009) sostiene que un equipo de trabajo “son unidades compuestas por un número de personas organizadas para realizar una determinada tarea, las cuales están relacionadas entre sí y, en consecuencia, interactúan dentro de éste para alcanzar los objetivos propuestos, mediante unas adecuadas relaciones interpersonales” (p. 82).

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Traerá más satisfacción y hará a los trabajadores más sociables, también enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan de la pertinente ayuda.

### ***Importancia del trabajo en equipo***

La idea de trabajo en equipo es una idea que existe desde el momento en que el ser humano comenzó a vivir en sociedades y requirió para ello la colaboración de todos los miembros de una comunidad. En la actualidad, el concepto está muy relacionado con las dinámicas de trabajo grupal de diferentes ámbitos y áreas como el laboral, el estudiantil, incluso el familiar. La importancia del trabajo en equipo surge entonces por el hecho de que se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

Para mantener un desempeño adecuado en cualquier organización, incluyendo las educativas, es esencial que todos los miembros de su personal conozcan sus capacidades y habilidades pero sobre todo reconozcan la importancia de las mismas, tanto propias como las de sus compañeros. Así Gordon (2000), señala que el trabajo en equipo debe considerarse como un proceso orientado a incidir sobre la cultura

organizacional en forma permanente, por cuanto se requiere de una conducción asertiva del mismo, por ello, las relaciones interpersonales y la comunicación son aspectos necesarios para que el equipo desarrolle su potencial con calidad, en este sentido, implica la capacidad de colaborar, cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

Por ello, Alvarado (2004) destaca la importancia y fundamentación del trabajo en equipo, expresando que los directivos escolares “deben establecer prioridades, sistematizar los recursos disponibles, logrando un óptimo funcionamiento en la organización escolar” (P. 112). El trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida. El trabajo en equipo es una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no.

El trabajo en equipo permite conocer profundamente a sus compañeros, es decir, sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones. Esto se hace muy visible por ejemplo en los trabajos en equipo realizados en ámbitos empresariales o incluso en los que forman parte de distintos niveles de gobierno en los cuales se requieren muchas áreas y grupos de personas a disposición.

La importancia del trabajo en equipo tiene que ver entonces con que el mismo se basa en ideas como la convivencia, la comprensión, la tolerancia, el respeto por el otro y el aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera. Es importante destacar que la construcción de un equipo de trabajo es una habilidad primordial para los gerentes de la actualidad. La capacidad del personal para funcionar tanto como equipo de trabajo como de forma individual es de vital importancia para las organizaciones. De igual forma es imprescindible que los directivos adopten una actitud positiva y que desarrollen un espíritu de liderazgo ya que de esta forma se pueden lograr mejores resultados.

Por tanto, tienen que estar abiertos a los cambios para avanzar en el contexto educativo, en la búsqueda de una gerencia efectiva, eficiente, original, capaz de



transformar los entornos educativos en organizaciones altamente eficientes, productivas. De allí que el trabajo en equipo debe tomar en consideración todos aquellos elementos que de alguna forma pueden afectar determinantemente el desempeño que protagonice los actores de una institución educativa.

No obstante, Alvarado (2004), establece ciertos criterios o claves para que se lleve a feliz término el trabajo en equipo, describiéndolas a continuación.

### ***Claves para el trabajo en equipo***

***Construir confianza.*** La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente. Es fundamental en el ámbito escolar que el gerente le brinde confianza y posibilidades a su personal para desempeñar o llevar a cabo labores quizás algo complejas y delicadas, pero hasta tanto no se otorgue oportunidades al personal, difícilmente se llegará a conocerlos

***Establecer objetivos comunes.*** Para que los empleados trabajen en equipo, los mismos deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que se les comunique la misión de la empresa de manera uniforme y se les defina cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla. Desde la óptica escolar, es necesario que cada trabajador de la misma se apropie de la misión e inclusive la visión planteada en el contexto educativo, sirviendo ello como un timonel para dirigir las acciones en pro de cumplir y alcanzar los objetivos comunes que generalmente se encuentran entre la misión y la visión

***Crear un sentido de pertenencia.*** Los seres humanos necesitan sentirse parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Para ello se debe definir qué identifica a los equipos de trabajo, planteando valores y haciendo que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo. Si cada trabajador, empleado o funcionario dentro de la escuela, se dedica exclusivamente de sus quehaceres sin importarle como están o cómo pudieran ayudar

otros sectores o personas, difícilmente esa institución llegará a ser exitosa. La escuela no es una parcela distribuidas entre muchos sino que es un lugar complejo y holístico donde todos y cada uno deberían tener niveles de compromisos para con estos y sus actores

***Involucrar a tu gente en las decisiones.*** Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, es necesario impulsar la generación de ideas, abriendo la mente y motivando a cada empleado a compartir su opinión. Si se tiene esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia. Es oportuno destacar que dentro del proceso educativo, todos sus autores y actores son fundamentales para que la consecución de las metas sea el producto o la suma de los esfuerzos de todos, distribuyéndose entre todos estos o los éxitos o fracasos que se logren en la institución educativa

***Hacer que haya un entendimiento entre las partes.*** Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando alguien no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre los trabajadores, es fundamental realizar ejercicios de rotación entre áreas. Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor. Posiblemente en educación esto no sea de total aceptación, pero si entre el grupo de docentes de aula que fungen circunstancialmente en labores directivas así como el personal que se desempeña por cada aula, son rotados anualmente en diferentes labores o direcciones, el trabajo se enmarcará en la excelencia, siempre y cuando se genere empatía y la ayuda mutua entre todos aquellos que conforman el recinto educativo

***Motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo.*** Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No es nada sano fomentar la mentalidad de “éste no es mi problema”; por el contrario, es más ganancioso que los problemas y los aciertos sean compartidos.

***Impulsar la comunicación.*** La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados.

Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto. Este criterio o clave es prioritario para determinar que una institución educativa esté enrumada a dirigir y escuchar opiniones o puntos de vista.

***Aprovechar la diversidad.*** Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia pero sin mucha innovación. Al momento de crear equipos es necesario procurar que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la institución, en este caso escolar. Generalmente en las escuelas existen trabajadores, docentes o empleados que además de cumplir con sus labores, ostentan otra serie de fortalezas que muchas son desconocidas por el gerente, pero cuando este le brinda oportunidades y confianza a su personal y estos afloran esa gama de condiciones desconocidas, el trabajo o las metas emergen más consolidados

***Celebrar los éxitos grupales.*** Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agradéceles su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.

***Ser un líder.*** Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. Para esto es necesario que quien dirige la institución escolar sea uno más del gran equipo convirtiéndose en parte del mismo. Como líder, de seguro tendrá que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones del equipo con el que comparte funciones o labores escolares, ya que al fin y al cabo, cuando un docente se convierte en exitoso en sus labores o cualquier otro trabajador, ello hace destacar a la institución y por ende a quien dirija la misma

### ***Habilidades Gerenciales***

Muchos son los retos que enfrentan los líderes hoy en día, encontrándose en una época de grandes cambios e inesperadas reacciones de los seres humanos. De acuerdo a Chiavenato (2009) “la personalidad del líder es menos relevante que el desempeño que éste despliegue en la institución, pues este último le otorgará el éxito.

Las adecuadas destrezas que los gerentes ponen en práctica, lo llevan a recibir buenos resultados” (p. 20). Existen variedad de habilidades importantes para el desempeño exitoso del gerente educativo, explicadas a continuación por el autor citado

### ***Pensamiento Estratégico.***

El líder sabe cuál es el trabajo de hoy, siempre va un paso a delante y toma decisiones para el futuro de la institución educativa. Evalúa los métodos y sistemas de trabajo actuales. Establece prioridades según las metas principales. Aprende cosas nuevas. Fomenta la innovación apoyando a los talentos que asumen riesgos inteligentes.

### ***Colaboración.***

No es suficiente que el líder mantenga una actitud positiva al servicio y la colaboración, además debe cerciorarse que haya colaboración entre el personal o las distintas áreas de la institución. Para esto tiene que promocionar y hacer uso del sentido colaborativo entre todos aquellos que son parte fundamental del proceso educativo

### ***Comunicación.***

Un líder que esté al frente de una institución educativa debe saber expresarse correctamente por todas las vías competentes a su cargo, es decir, pequeños grupos, grandes conferencias, comunicación uno a uno, redacción, vía e-mail, incluso en las redes sociales. Este debe vigilar que las distintas áreas de la institución mantengan comunicación eficientemente para mejorar cada uno de los procesos, ya que ningún proceso es completamente aislado y se ahorra mucho tiempo y dinero eliminando problemas o barreras de comunicación.

### ***Inteligencia emocional.***

Está probado que las emociones se contagian. Un líder que muestra optimismo, confianza en sí mismo y empatía, debe reconocer que la fortaleza emocional es clave para el liderazgo ejercido en el recinto escolar. Al respecto, un líder que funja como directivo de una institución educativa, tendrá internalizado que cada uno de sus subalternos generalmente reacciona de acuerdo a la inteligencia múltiple en la que se formó, por lo tanto su habilidad se centrará en tratar de “jugar” o mejor dicho en conocer a su personal para que de acuerdo a su propia personalidad o inteligencia, se le otorguen responsabilidades en áreas fuera del trabajo de clase pero relacionada a los fines escolares, ya que la función directiva debe estar apoyada por un personal altamente calificado y dispuesto al trabajo en equipo

### ***Pensamiento Crítico.***

Los pensadores críticos cuestionan la sabiduría convencional, lo que se da por hecho, las inferencias y las teorías no comprobadas, suelen preguntarse ¿por qué se hace así? ¿Cómo se sabe que este proceso es el correcto? Se preguntan de manera automática para acelerar la toma de buenas decisiones, para no causar "parálisis por análisis". Indudablemente que lo presentado hace pensar que un líder educativa debería estar en constante auto revisión, para que el producto de sus reflexiones conlleven a más exitosas faenas, para evitar aquello que cuando se tiene éxito es responsabilidad de algunos pero cuando no es así entonces es culpa del directivo, “tanto el éxito como el fracaso son situaciones que deben ser distribuidas entre todos aquellos que pertenecen al recinto escolar”

### ***Motivación.***

La motivación suele ser el hacer sentir afortunado al trabajador por tener un empleo o darles exclusivamente recompensas monetarias. En realidad se debe pagar

lo justo y entender que hay otros motivadores como crecer en competencias, autonomía, y nuevas oportunidades de crecimiento laboral. Un gerente escolar generalmente está cargado de múltiples ocupaciones, pero que ello no sea excusa para andar desanimado, cabizbajo o mal humorado. La motivación al logro que éste irradie al personal será fundamental para que contagie a su equipo de trabajo, y así juntos lograr los proyectos o metas establecidas en la Escuela

### ***Re-alimentación***

El Líder de hoy requiere observar siempre el trabajo de los demás y apuntarle a los demás cuando es sobresalientemente bueno, o el caso contrario, cuando hay muchas deficiencias, pero no sólo se trata de señalar sus apuntes, sino que debe buscar soluciones y nuevos enfoques. Una pertinente enseñanza luego de la ejecución de una actividad u obligación laboral es fundamental. Para los seres humanos (personal de la institución escolar) las palabras o las formas expresivas que alguien utilice para dirigirse a estos (directivo) marcan la diferencia entre ser un gerente autócrata o demócrata; por lo tanto es muy importante que el mismo haga de cada experiencia de trabajo una situación aleccionadora, retroalimentando para ir en busca de la excelencia, no para buscar culpables o responsables

### ***Hacer frente a las conversaciones difíciles.***

No hay que evitarlas, y en lo posible tampoco postergarlas, se debe aprender a actuar con destreza bajo la presión del interlocutor, hay que recordar que un líder soluciona problemas y genera confianza, es momento de ponerlo en práctica. Para el caso de un líder que se mantenga en la gerencia educativa, es necesario que haga uso debido de dicha condición, no será mejor directivo porque permite que todos hagan o dejen de hacer de acuerdo a lo que les convenga; por lo tanto, el sostener conversaciones difíciles con el personal será lo más cotidiano en sus funciones. Para esto se requiere destreza y habilidad para que el abordaje de situaciones difíciles no siempre termine en desagradados, disgustos o enemistades, sino que quien se erige

como el gerente de la Escuela, asuma las responsabilidades sin temores, ni miedos pero con firmeza y respeto

### ***Ser un Coach.***

El líder no debe hacer el trabajo de los demás. Este debe preocuparse porque cada quien haga su trabajo efectivamente, ayuda a la gente a aprender, a mejorar su trabajo y a tomar decisiones por sí mismos. Ser líder hoy en día en una institución educativa, implica saber alimentar las habilidades de los demás. Muchas veces ocurre que dentro del personal existen personas con un alto potencial pero la timidez, o situaciones traumáticas entre el personal, hacen que las mismas se cohíban; en tal caso es necesario brindarles oportunidades al personal para que se desempeñe, acompañando a los mismos hasta que se logre la excelencia en lo trazado. Acá radica la esencia de ser un gerente líder... aquel que dirige el proceso educativo, gerencial, laboral, administrativo, académico y comunitario con mucha precisión.

### ***Saber explotar su imagen.***

Indudablemente que la imagen que se hagan los demás acerca de un gerente, directivo, jefe, coordinador o cualquiera que ostente funciones liderativa es fundamental para crear un clima laboral óptimo. Es importante hacerse notar como una persona con valores y responsabilidad. Hablar de temas como diversidad, integridad, comunidad y actitud de servicio, es fomentar los valores institucionales y demostrar con hechos lo que se pregona y quién mejor que un líder para hacerlo. Para el caso del líder dentro de la rama educativa, la imagen hacia éste no puede ser forjada en base al miedo, al terrorismo laboral, a la inapetencia o flojera al trabajo; todo lo contrario, esta debe ser el producto de ser el mejor y el más dispuesto para asumir retos, esto de seguro inducirá al resto del personal a imitarlo y a cada uno explote para bien la imagen que se hacen los demás acerca de cada trabajador

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza del Estudio**

El presente estudio está apoyado en el paradigma positivista y el enfoque Cuantitativo. Se trata de una investigación de campo de carácter descriptivo, en el marco de lo cual Hurtado y Toro (2001) expresan que este paradigma “considera la posibilidad de estudiar científicamente los hechos, fenómenos, datos experimentables, lo observable y lo verificable”. (p. 32) Igualmente, afirman que “desde el punto de vista metodológico se suele denominar cuantitativa a la investigación que predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición, modelos matemáticos y estadísticos” (p. 41)

Por otra parte, es descriptiva por cuanto se propuso describir una situación relacionada con personas. Al respecto, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2006), plantea que la investigación de Campo remite necesariamente al “análisis sistemático de problemas de la realidad. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad” (p. 18).

#### **Diseño de la Investigación**

El diseño a utilizar en esta investigación será de campo, puesto que al investigar sobre hechos reales será necesario llevar a cabo una estrategia que permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen, es decir, en el Liceo Rural Bolivariano “Víctor Manuel Ramos” del Caserío El Buchal-Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara.



Según Arias (1999), define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 30). Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003) expresa:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales.

Para el autor antes citado, la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (p. 94).

### **Procedimiento de la Investigación**

A fin de cumplir con las fases de estudio, se ejecutarán los siguientes pasos:

- 1) Revisión bibliográfica y hemerográfica, que permita la elaboración del marco teórico en función del tema.
- 2) Selección de la población y muestra del estudio. Se elige la metodología y el tipo de investigación que servirá de hilo conductor para el marco metodológico.
- 3) Elaboración del instrumento para el diagnóstico de las competencias y nivel de las relaciones interpersonales, el cual se somete a la validez de contenido por juicios de expertos y se determina su confiabilidad por medio del coeficiente de Alpha de Cronbach a través del programa SPSS 20. 0.
- 4) Aplicación del instrumento a losnueve (9) docentes dela institución objeto de estudio.
- 5) Procesamiento y análisis de los datos.

## **Sujetos de Estudio**

Los sujetos de estudio representan todas las unidades de la investigación que se estudian de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. Arias (1999), señala que “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”

A los fines de esta investigación los sujetos están constituidos por nueve (9) docentes profesionales de la docencia que cumplen circunstancialmente con algunas formas o funciones directivas, pero subordinados a los dos principales directores que se desempeñan en la parte administrativa y en la parte académica. Todos estos laboran en el Liceo Rural Bolivariano Víctor Manuel Ramos del Caserío El Buchal, Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara, representando el 100% de la población objeto de estudio. Es oportuno aclarar que dentro de los sujetos de estudio solo se abordará las apreciaciones y puntos de vista de los nueve (9) docentes del aula con funciones circunstanciales en coordinaciones descritas por la ley como labores directivas, que hacen equipo con los principales gerentes (administrativos y académicos). Estos dos últimos no se asumen como sujetos de estudio sino que por el contrario son el foco central investigativo en el presente proyecto.

Es importante mencionar, que el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2006) alega que “en el caso de los estudios de campo realizados con enfoques en los cuales los conceptos de población y muestra no sean aplicables, se describirán los sujetos, fenómenos o unidades de la investigación...” (pp. 34-35). Lo anterior, deja claro el motivo de los sujetos de estudio en esta investigación, por no ser ajustable el uso de una muestra, debido al número reducido de población. Dicho de otra manera, se consideró la población completa y se le denominó sujetos de estudio de acuerdo a los argumentos expuestos.

## **Técnicas e Instrumento de Recolección de los Datos**

A fin de recolectar la información necesaria para esta investigación, se utilizará como técnica, la observación y la encuesta que de acuerdo con Hurtado y Toro (2009) consiste en “formular preguntas directas a una muestra representativa de sujetos a partir de un cuestionario, guión previamente elaborado con el fin de describir y/o relacionar características personales en ciertos ámbitos de información necesarios para responder al problema de investigación”.

Como instrumento de recolección de datos se utilizará el cuestionario, por considerarse el más conveniente en el estudio propuesto. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (1991), indican que el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. El instrumento que se le aplicará a los sujetos en estudio será de tipo de preguntas con varias alternativas u opciones de respuesta. (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca)

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### ***Validez***

Resulta indispensable para el éxito de la investigación, que todo instrumento de recolección de datos reúna dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se comprueba el reconocimiento de la presentación del contenido y la relación de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir.

En relación a ello, Tejada (1995) expresa la validez como: “... el grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir”. Es decir, la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos. En este sentido, insta a

comprobar la validez del instrumento desde 3 aspectos: el contenido, el criterio, el constructo. Generalmente, esta comprobación se realiza a través de la técnica Juicio de Expertos quienes hacen las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos en los que consideran necesario realizar mejoras.

En este sentido, Palella, y Martins, (2003), expresan que la validez mediante la técnica del juicio de experto consiste en:

Entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción del instrumento un ejemplar de lo(s) instrumento (s) acompañado de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para cualificar las preguntas. Estos revisarán el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos en que lo considere necesario. (p. 147).

De este modo, en la presente investigación, la validez del instrumento estará en manos de personas especialistas, tales como un metodólogo y dos Magister en la Especialidad de Gerencia Educativa, quienes evaluarán los instrumentos bajo los criterios de redacción, pertinencia y adecuación de contenido, para el logro de los objetivos planteados. Cada uno de los mencionados hará las observaciones y sugerencias que consideren conveniente para los ítems del instrumento a ser aplicado.

### ***Confiabilidad***

En cuanto a la confiabilidad, el término se refiere a la capacidad para dar resultados iguales al ser aplicados en condiciones idénticas, dos o más veces a un mismo conjunto de sujetos. De esta manera Hernández, Fernández y Baptista, (2006) manifiestan que la confiabilidad es el “grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes. ”

Los coeficientes de medidas de consistencia interna son los que permiten estimar la confiabilidad. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista, (2006)

plantean que el coeficiente de Alfa Cronbach, es un instrumento que requiere de una sola administración y los valores que se obtienen como resultado, oscilan entre 0 y 1, y de su valor depende el grado de correlación, en consecuencia, los citados autores señalan:

“Sí se obtiene 0,25 en la correlación o coeficiente, esto indica baja confiabilidad, si el resultado es 0,50, la fiabilidad es media o regular, en cambio si supera el 0,75 es aceptable, y si es mayor a 0,90 es elevada, para tomar muy en cuenta”. (p. 126)

A razón de lo anterior, se calcula el coeficiente utilizando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Dónde:

K= número total de Ítems

$\sum si^2$  = suma de las varianzas parciales de cada instrumento.

$sx^2$ = varianza de puntajes totales.

La confiabilidad del instrumento se determinará a través de una prueba piloto, conformada por personas que no forman parte de la muestra, pero que poseen características similares a la misma. Para el interés de la presente investigación, se determinó dicha confiabilidad, quedando fijada en un valor de 0,91

### **Análisis e Interpretación de los Datos**

Este estudio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. Según Hevia (2001), después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procederá a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación que permite la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados.

Según Hurtado y Toro (ob. cit. ). El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el

conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos. Este método permitirá clasificar y reclasificar el material recogido desde diferentes puntos de vista hasta que usted opte por el más preciso y convencional. Particularmente se hizo uso de la Estadística Descriptiva. Para el autor mencionado, dicha estadística es apropiada para los estudios cuantitativos, convirtiendo las opiniones o aportes de los entrevistados en valores cuantificables, los cuales posteriormente se registraron y cotejaron en cuadros y gráficos de frecuencia. El análisis permitirá la reducción y sintonización de los datos, se considera entonces la distribución de los mismos. (Tamayo, 1995).

### **Sistemas de Variables**

Arias (2006), señala que el sistema de variables “Es una serie de características definida de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medidas” (p. 45). Las variables representan de forma resumida los objetivos específicos, sus dimensiones, indicadores y el instrumento utilizado para la ejecución del cuestionario, representado en un mapa operativo. Además, las variables representan un símbolo que determinan un conjunto de observaciones y que pueden asumir cualquier valor, y permite manipular determinados resultados, mediante el uso de ciertos medidores.

### **Definición de la variable**

La definición conceptual de las variables identificadas en las investigación refleja la expresión del significado o plano teórico que el investigador le atribuye a cada variable para los fines de cumplir con los objetivos específicos planeados.

Según Tamayo y Tamayo (2003) la definición conceptual es necesaria para unir el estudio a la teoría.

Por otra parte Arias (2006) señala que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Las variables identificadas en el estudio son el liderazgo del director como gerente educacional para el fortalecimiento del trabajo en equipo.

***Estilo de liderazgo educacional:*** Estilo de liderazgo educacional se refiere al modo de relacionarse o comportarse, en un contexto grupal, la capacidad para influir al grupo al logro de objetivos, tareas o metas. Según Madrigal (2005) define: “Estilo de liderazgo educacional como el patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a su colectivo para que alcance las metas de organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación, la capacitación y el estímulo que motiva el líder en diferentes circunstancias.” (p.76).

Los estilos de liderazgo educacional están relacionados con la conducta, habilidades y las capacidades que el líder ejerza sobre los miembros del colectivo de su organización escolar y la manera que este influya sobre ellos, para que a través de la integración de los miembros pueda darse de manera efectiva y eficiente un trabajo en equipo y por ende lograr los objetivos o metas propuestos.

***Trabajo en equipo:*** Trabajo en equipo es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Según Gómez y Acosta (2003) Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.

El trabajo en equipo es la integración, compromiso de una serie de personas que teniendo sus propias habilidades, capacidades, destrezas, ideas y opiniones, tienen un objetivo en común y una misma visión, y de esta manera construyen estrategias para hacer de manera más rápida y eficaz una actividad o tarea.

**Cuadro 1****Operacionalización de la Variable**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
Estilos de liderazgo educacional para el fortalecimiento del trabajo en equipo	Estilos de Liderazgo	Autocrático	1
		Democrático	2
		Transaccional	3
		Transformacional	4
	Trabajo en Equipo	Confianza	5
		Objetivos comunes	6
		Sentido de pertenencia	7
		Involucrar en decisiones	8
		Entendimiento mutuo	9
		Diversidad de los éxitos grupales	10
		Ser un líder	11
	Habilidades Gerenciales	Pensamiento Estratégico	12
		Colaboración	13
		Comunicación	14
		Inteligencia Emocional	15
		Motivación	16
		Retroalimentación	17
		Hacer frente a las conversaciones difíciles	18
		Ser un coach	19
		Imagen reflejada	20

**Fuente:** Piña (2018)



## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO

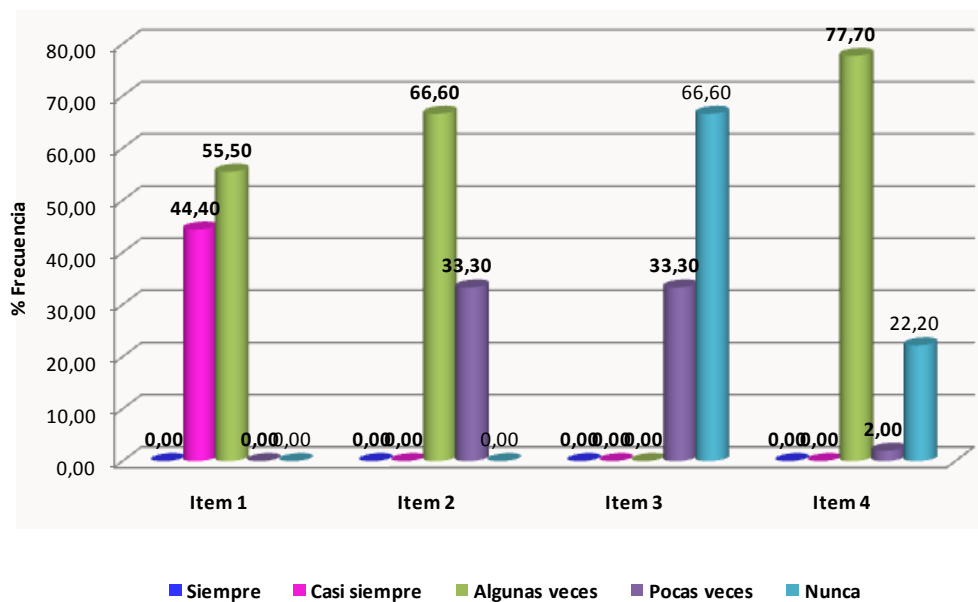
Este capítulo está referido al análisis e interpretación de los resultados, producto de la aplicación del instrumento para estudiar las variables de la investigación. Los datos se presentan en cuadros de frecuencias absolutas, traducidas en porcentajes y promedios por categorías, cotejados a través de gráficos de barras en el primer cuadrante del eje de coordenadas cartesianas. Para el análisis se tomarán en consideración los porcentajes de mayor a menor frecuencia.

#### Cuadro 2

**Frecuencias y porcentajes de la Variable: liderazgo gerencial. Dimensión: Estilos de Liderazgo. Indicadores: Autocrático, democrático, transaccional, transformacional. Ítem: 1-2-3-4.**

N°	ITEMS	OPCIONES									
		Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Actúa el directivo de manera autócrata con el personal a su cargo	0	0	4	44,4	5	55,5	0	0	0	0
2	En su condición de líder, el director brinda oportunidades a su personal para que exprese democráticamente sus opiniones. (sin temor)	0	0	0	0	6	66,6	3	33,3	0	0
3	Utiliza el directivo tanto palabras y gestos para su personal, que los estimule cada día a buscar la excelencia en sus labores. (nivel transaccional)	0	0	0	0	0	0	3	33,3	6	66,6
4	El directivo con sus acciones transforma de manera positiva la realidad institucional	0	0	0	0	7	77,7	2	22,2	0	0

Fuente: Piña (2018)



**Grafico 1.** Frecuencias y porcentajes de la Variable: liderazgo gerencial. Dimensión: Estilos de Liderazgo. Indicadores: Autocrático, democrático, transaccional, transformacional. Ítems: 1-2-3-4

Según Schutz (2014), existen diferentes estilos de liderazgos, los cuales de alguna manera inciden en el desempeño que logren desarrollar quienes acompañan al gerente educacional en sus funciones; a tales efecto hace referencia a los liderazgos autocráticos, democrático, transaccional y transformacional. .

El primero de estos se caracteriza por la manera de insistir en hacer ellos mismos todo lo que esté a su alcance. A menudo mantienen su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. Tal descripción se corresponde con lo recabado en el ítem N° 1, donde el 44,4 % de los entrevistados expresan que **SIEMPRE** ocurre esto en sus centros de trabajo, mientras que el 55,5% restante opinaron que ello **CASI NUNCA** ocurre

En referencia al ítem N° 2, en el cual se indaga sobre el liderazgo democrático, el autor antes citado expresa y entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Sin embargo, tal premisa no se manifiesta según lo

aportado por los sujetos informantes. En tal sentido se aprecia que el 66,6% de estos consideran que **ALGUNASVECES** tales gerentes actúan como líderes democráticos pero 33,3% opinan que **CASI NUNCA** se manejan con el talante de un demócrata que debate las ideas entre su personal.

En relación al ítem N° 3, es oportuno señalar que en el mismo se indaga sobre el liderazgo transaccional. Al respecto, MacGregor Burns (1985) mantiene similitud con el autor antes citado, referente tanto al liderazgo nombrado como el transformacional. En el transaccional, el líder considera que las relaciones humanas son una serie de transacciones, es decir, las recompensas, castigos, reciprocidad, intercambios (económico, emocional, físico) y otras "transacciones" son las bases del liderazgo. Sin embargo ello no se corresponde con lo obtenido en el tercer ítem, ya que el 66,6% de los encuestados consideran que el directivo **NUNCA** aplica este liderazgo para buscar la excelencia de las labores en sus trabajadores, mientras que el 33,3% afirman que **CASI NUNCA** el gerente de la institución hace uso de tal liderazgo.

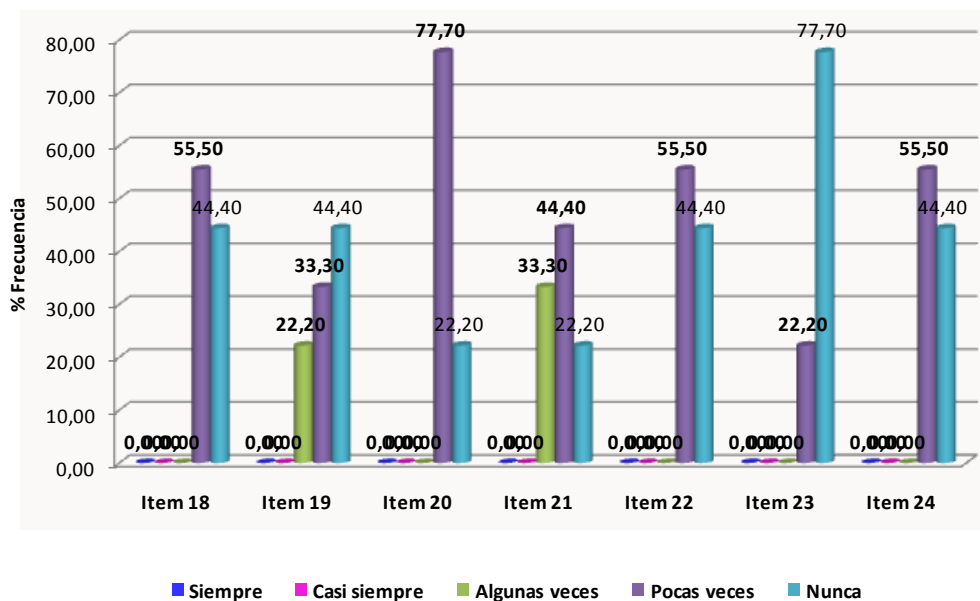
Así mismo, los autores antes citados explican lo del liderazgo transformacional, enfocando al mismo como un líder a alguien que puede condensar los valores, esperanzas y necesidades de los seguidores en una visión y entonces, fomentar y potenciar a los seguidores a alcanzar esa visión. En tal sentido, se observa que en ítem N° 4 que lo sostenido por los autores no es de completo convencimiento según lo obtenido en dicho ítem, detallando que el 77,7% de los informantes consideran que **ALGUNAS VECES** el directivo transforma de manera positiva la realidad institucional, mientras que el 22,2% de estos afirmaron que **CASI NUNCA** dicho gerente fomenta o potencia la visión reseñada en la institución.

### Cuadro 3

**Frecuencias y porcentajes de la Variable: Fortalecimiento del trabajo en equipo. Dimensión: Claves para el trabajo en equipo. Indicadores: Confianza, objetivos comunes, sentido de pertenencia, involucrar en decisiones, entendimiento mutuo, diversidad de los éxitos grupales, ser un líder. Ítems: 05-06-07-08-09-10-11.**

N°	ITEMS	OPCIONES									
		Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	Delega el directivo la suficiente confianza en su personal para permitirles que desarrollen libremente el proceso educativo.	0	0	0	0	0	0	5	55,5	4	44,4
6	Reúne el gerente de la escuela a su equipo de trabajadores con la intención de consensuar entre todos los objetivos comunes requeridos en la praxis educativa.	0	0	0	0	2	22,2	3	33,3	4	44,4
7	El personal que labora en la institución ha desarrollado un sentido de pertenencia propio para con su lugar de trabajo, estimulado los mismos por palabras y acciones del director.	0	0	0	0	0	0	7	77,7	2	22,2
8	Involucra el directivo a su personal en acciones o proyectos, para que los resultados sea el producto de decisiones en conjunto	0	0	0	0	3	33,3	4	44,4	2	22,2
9	En su condición de líder, el directivo de la institución propicia un clima de entendimiento mutuo, generando con ello una escucha activa.	0	0	0	0	0	0	5	55,5	4	44,4
10	Procura el directivo destacar los éxitos grupales de su personal con la intención de consolidar en esto su autoestima.	0	0	0	0	0	0	2	22,2	7	77,7
11	Exhibe el directivo condiciones acreditables como líder para convertirse en ejemplo entre sus trabajadores.	0	0	0	0	0	0	5	55,5	4	44,4

**Fuente: Piña (2018)**



**Grafico 2. Frecuencias y porcentajes de la Variable: Fortalecimiento del trabajo en equipo. Dimensión: Claves para el trabajo en equipo. Indicadores: Confianza, objetivos comunes, sentido de pertenencia, involucrar en decisiones, entendimiento mutuo, diversidad de los éxitos grupales, ser un líder. Ítems: 05-06-07-08-09-10-11**

Alvarado (2004) destaca la importancia y fundamentación del trabajo en equipo, expresando que los directivos escolares “deben establecer prioridades, sistematizar los recursos disponibles, logrando un óptimo funcionamiento en la organización escolar” Así mismo establece las claves o criterios para llevar a feliz término el trabajo en equipo; al respecto destaca como primera clave “construir confianza, además de establecer objetivos comunes, crear un sentido de pertenencia, involucrar a la gente en las decisiones, lograr entendimientos, motivar a la responsabilidad, impulsar la comunicación, aprovechar la diversidad, celebrar los éxitos grupales y ser un buen líder”.

Según el autor antes mencionado, el construir confianza como clave para el trabajo en equipo impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente. Sin embargo tal criterio no se cumple a cabalidad ya que los resultados en el ítem N° 5 expresan todo lo contrario. Allí se observa que el 55,5% de los sujetos investigados

afirman que el directivo **CASI NUNCA** delega la confianza en su personal para permitirles que desarrollen libremente el proceso educativo y el 44,4% radicalizaron sus respuestas, ubicando las mismas en la opción **NUNCA**.

El establecer objetivos comunes es la segunda clave para desarrollar un excelente trabajo en equipo, siendo fundamental para ello que cada miembro este consustanciado con la misión emprendida desde la escuela. Dicha postura se ve alejada de los porcentajes recabados en el ítem N° 6, detallándose que el 44,4% de los investigados afirman que el directivo **NUNCA** reúne a su equipo de trabajadores con la intención de consensuar entre todos los objetivos comunes requeridos en la praxis educativa, el 33,3% prácticamente comparte la misma opinión, dirigiendo las mismas a la opción **CASI NUNCA**, caso contrario del 22,2% restante que manifestaron que **ALGUNA VECES** el directivo aprovecha el cuerpo de docentes para establecer entre todos objetivos comunes.

En referencia al criterio sentido de pertenencia, el autor mencionado lo define la esboza como aquella acción en que los seres humano necesitan sentirse parte de algo. Tal concepción contraría los datos obtenidos en el ítem N° 7 observándose que el 77,7% de los encuestados expresaron que **CASI NUNCA** desde la dirección del plantel se incentiva la pertenencia hacia el lugar de trabajo, condenando a los trabajadores a que simplemente cumplan pasivamente los diferentes roles en la escuela y el 22,2% que completa los sujetos en estudio expresaron que **NUNCA** se destaca o estimula valores intrínsecos hacia el lugar que se convierte en un segundo hogar.

El autor que hace referencia a las claves para el trabajo en equipo, citado consecutivamente en esta última parte, dirige su atención en cuanto a la importancia de involucrar a la gente o al equipo de trabajo en las decisiones tomadas; por ello para evitar decisiones autócratas, es necesario impulsar la generación de ideas, abriendo la mente y motivando a cada empleado a compartir su opinión. Tan amena descripción no se corresponde en su totalidad con los datos arrojados en el ítem N° 8, ya que en el mismo se evidencia que el directivo en un porcentaje de 44,4% **CASI NUNCA** involucra a su personal en acciones o proyectos, para que los resultados sea el

producto de decisiones en conjunto, un 33,3% **ALGUNAS VECES** lo hace, mientras que el 22,2% restante determinaron que **NUNCA** son tomados en cuenta para participar en la toma de decisiones.

Destaca el autor antes mencionado que dentro de las claves para desarrollar un pertinente trabajo en equipo, es necesario lograr un entendimiento entre las partes entendimiento mutuo. Ello no se corresponde con las respuestas emitidas por los entrevistados en el ítem N° 9, destacando que el 55,5% de los mismos **CASI NUNCA**, propicia un clima de entendimiento mutuo, generando con ello una escucha activa y el 44,4% que conforman la totalidad de los sujetos en estudio, consideraron que **NUNCA** se produce tal entendimiento.

Celebrar los éxitos grupales, según las claves emitidas por el autor citado para consolidar el trabajo en equipo, es uno de los criterios destacables para tal objetivo. No obstante, ello difiere de lo obtenido en el ítem N° 10, reflejando este que el 77,7% de los profesionales investigados, sostiene que el directivo **NUNCA** procura destacar los éxitos grupales de su personal con la intención de consolidar en esto su autoestima y el 22,2% del total expresaron que **CASI NUNCA** el gerente de la institución destaca los éxitos grupales

Indudablemente que clave más importante para consolidar el trabajo en equipo, es la actitud del líder que asuma quien dirige la institución. Tan notable y delicada característica no es algo que se aprende a través de cursos o clases dirigidas; por lo tanto un líder “debería ser el más apto para asumir los destinos de una institución”. Ello se contradice al observar en el ítem N° 11, que el 55,5% de los sujetos investigados coincidieron en afirmar que **CASI NUNCA** el directivo de la institución exhibe condiciones acreditables como líder para convertirse en ejemplo entre sus trabajadores, mientras que el 44,4% respondieron que **NUNCA** el directivo de la mencionada escuela manifiesta conductas gerenciales, dignas a ser imitadas.

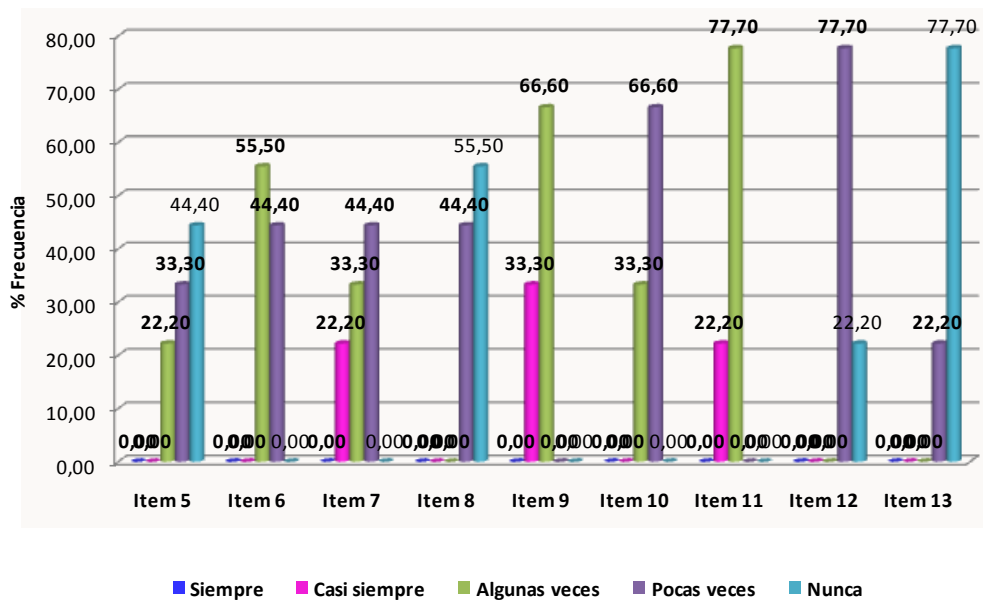
#### Cuadro 4

**Frecuencias y porcentajes de la Variable: liderazgo gerencial. Dimensión: Habilidades Gerenciales. Indicadores: Pensamiento estratégico, colaboración, comunicación, inteligencia emocional, motivación, retroalimentación, hacer frente a las conversaciones difíciles, ser un coach, imagen reflejada. Ítems: 12-13-14-15-16-17-18-19-20**

N°	ITEMS	OPCIONES									
		Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	Hace uso el gerente de la institución de un pensamiento estratégico con la finalidad de consensuar metas realizables o factibles	0	0	0	0	2	22,2	3	33,3	4	44,4
13	Crea el directivo las condiciones necesarias para adecuar el ambiente de trabajo dentro de parámetro regidos por la colaboración	0	0	0	0	5	55,5	4	44,4	0	0
14	El gerente líder manifiesta expresarse correctamente por todas las vías comunicacionales, tratando de consolidar con ello el trabajo en equipo	0	0	2	22,2	3	33,3	4	44,4	0	0
15	Generalmente el directivo implementa la inteligencia emocional, traducida en optimismo confianza y seguridad en sus labores para que el personal imite tales características	0	0	0	0	0	0	4	44,4	5	55,5
16	Implementa el director palabras y acciones motivantes, cuando algún miembro de la institución merece la misma.	0	0	3	33,3	6	66,6	0	0	0	0
17	Asume el directivo acciones retroalimentarías con el fin de consolidar el intercambio de ideas y por ende el trabajo en equipo entre su personal	0	0	0	0	3	33,3	6	66,6	0	0
18	Implementa el directivo un poder legítimo como gerente para influenciar de manera positiva en el cuerpo de docentes, sin menoscabo a los derechos de estos pero tampoco a los estudiantes, mediante la mediación en conversaciones difíciles	0	0	2	22,2	7	77,7	0	0	0	0
19	Actúa el gerente de la institución como un verdadero cuentadante al designar responsabilidades de su personal de acuerdo a sus fortalezas(coah)	0	0	0	0	0	0	7	77,7	2	22,2
20	Desarrolla el gerente de la institución acciones tendentes a ser ejemplo a seguir para que el personal imite las mismas(imagen reflejada)	0	0	0	0	0	0	2	22,2	7	77,7

**Fuente: Piña (2018)**





**Grafico 3. Frecuencias y porcentajes de la Variable: liderazgo gerencial. Dimensión: Habilidades Gerenciales. Indicadores: Pensamiento estratégico, colaboración, comunicación, inteligencia emocional, motivación, retroalimentación, hacer frente a las conversaciones difíciles, ser un coach, imagen reflejada. Ítems: 12-13-14-15-16-17-18-19-20**

Muchos son los retos que enfrentan los líderes hoy en día, encontrándose en una época de grandes cambios e inesperadas reacciones de los seres humanos. De acuerdo a Chiavenato (2009) “la personalidad del líder es menos relevante que el desempeño que éste despliegue en la institución, pues este último le otorgará el éxito. Así mismo el autor citado considera que las habilidades gerenciales determinan el éxito o fracaso de una institución. Dentro de estas se tiene el pensamiento estratégico, colaboración, comunicación, inteligencia emocional, motivación, retroalimentación, hacer frente a las conversaciones difíciles, ser un coach, imagen reflejada.

Tales habilidades fueron el foco de investigación, desde el ítem N° 12 al 20. En razón de esto, se hace hincapié al pensamiento estratégico como una habilidad que establece prioridades según las metas buscadas. Tal concepción difiere con los resultados obtenidos en el ítem N° 12, donde el 44,4% de los profesionales entrevistados afirman que **NUNCA** el gerente de la institución hace uso de un

pensamiento estratégico para evaluar métodos y sistemas de trabajo, el 33,3% expresaron que **CASI NUNCA** implementa dicho pensamiento, mientras que el 22,2% afirmaron que **ALGUNA VECES** el gerente desarrolla el mencionado pensamiento.

Para Chiavenato (2009), la habilidad colaborativa es una condición que debe ser promocionada desde el ente gerencial. Contrario a ello, se aprecia en el ítem N° 13, que el 55,5% **ALGUNAS VECES** incentiva el nivel colaborativo entre el personal, obviamente por el hecho que el gerente mantiene en una actitud de auto suficiente, mientras que el 44,4% consideran que **CASI NUNCA** esta habilidad es desarrollada por la parte directivo.

El autor antes citado es un apasionado de la concepción comunicativa, afirmando que un líder que esté al frente de una institución educativa debe saber expresarse correctamente por todas las vías competentes a su cargo, es decir, pequeños grupos, grandes conferencias, comunicación uno a uno, redacción, vía e-mail, incluso en las redes sociales. No obstante, ello no se cumple según la opinión de los entrevistados en el ítem N° 14, detallándose en este que el 44,4% afirma que **CASI NUNCA** se desarrolla esta habilidad gerencial comunicativa, el 33,3% manifestaron que **ALGUNAS VECES** se lleva a cabo el proceso educativo por diferentes vías, mientras que el 22,2% optaron por la opción de que **SIEMPRE** en dicha institución se aborda la comunicación como herramienta para transmitir información a los demás.

Para el autor anteriormente citado, la inteligencia emocional se contagia. Al respecto, un líder que funja como directivo de una institución educativa, tendrá internalizado que cada uno de sus subalternos generalmente reacciona de acuerdo a la inteligencia múltiple en la que se formó, por lo tanto su habilidad se centrará en tratar de “jugar” o mejor dicho en conocer a su personal para que de acuerdo a su propia personalidad o inteligencia, se le otorguen responsabilidades. Tal planteamiento difiere con los resultados del ítem N° 15, donde el 55,5% de los sujetos investigados expresaron que el directivo **NUNCA** implementa la inteligencia emocional traducida en optimismo, confianza y seguridad para que el personal imite tales características,

mientras que el 44,4% ubicaron sus respuestas en que **CASI NUNCA** se hace uso de esa inteligencia.

La motivación según Chiavenato (2009), suele ser el hacer sentir afortunado al trabajador por tener un empleo. Un gerente del ámbito escolar generalmente está cargado de múltiples ocupaciones, pero que ello no sea excusa para andar desanimado, cabizbajo o mal humorado. En relación a esto se observa en el ítem N° 16 que tan importante habilidad gerencial como la motivación no se está desarrollando entre los sujetos investigados, apreciándose que el 66,6% de los entrevistados **ALGUNAS VECES** se ven motivado por palabras y acciones implementadas por directivo de la institución, mientras que el 33,3% manifestaron que **CASI SIEMPRE** éste genera una actitud positiva o motivante en razón de que el gerente educacional los conmina a ello.

Tal como se ha sostenido desde el principio, las habilidades gerenciales, entre estas la retroalimentación, son fundamentales y apropiadas para ejercer un liderazgo gerencial consustanciado con un trabajo en equipo. Tal premisa no es cónsona a lo recabado en el ítem N° 17, donde el 66,6% de los profesionales investigados consideran que el directivo **CASI NUNCA** asume o implementa acciones retroalimentarías para consolidar el intercambio de ideas, mientras que el 33,3% de estos afirmaron que **ALGUNAS VECES** ello si se implementa en su respectivo centro de trabajo.

Según lo enunciado por el autor que se ha estado citando, cuando sea necesario se le debe hacer frente a las conversaciones difíciles. Para ello se requiere destreza y habilidad para que el abordaje de situaciones difíciles no siempre termine en desagradados, disgustos o enemistades, sino que quien se erige como el gerente de la Escuela, asuma las responsabilidades sin temores, ni miedos pero con firmeza y respeto. Sin embargo esto dista de la realidad recabada en el ítem N° 18, apreciándose que el 77,7% de los informantes afirman que el directivo, **ALGUNAS VECES** implementa o se enfrenta a situaciones difíciles con su personal, mientras que el 22,2% de estos son de la idea que **CASI SIEMPRE** los directivos no temen en enfrentar conversaciones difíciles cuando así lo amerita el caso.

El líder de una organización no debe hacer el trabajo de los demás. Para el autor citado, este debe preocuparse porque cada quien haga su trabajo efectivamente, por lo tanto debe ayudar a la gente a aprender, a mejorar su trabajo y a tomar decisiones por sí mismos. Contrario a tal planteamiento se precisa en el ítem N° 19 que el 77,7% de la población en estudio, consideran que el gerente de la institución **CASI NUNCA** designa responsabilidades a su personal (tipo coach) de acuerdo a sus fortalezas mientras que el 22,2% expresaron que **NUNCA** el directivo percibe las potencialidades o limitaciones del personal, imponiéndole responsabilidades a muchos, careciendo algunos de ellos de las habilidades para llevar a cabo tales exigencias.

Indudablemente que la imagen que se hagan los demás acerca de un gerente, directivo, jefe, coordinador o cualquiera que ostente funciones liderativas es fundamental para crear un clima laboral óptimo. Para el caso del líder dentro de la rama educativa, la imagen hacia éste no puede ser forjada en base al miedo, al terrorismo laboral, a la inapetencia o flojera al trabajo; todo lo contrario, esta debe ser el producto de ser el mejor y el más dispuesto para asumir retos, esto de seguro inducirá al resto del personal a imitarlo. El ítem N° 20 hace referencia a saber usar la imagen como condición proactiva hacia la excelencia del trabajo; pero el mayor porcentaje en cuanto a imagen reflejada, se ubica en 77,7%, de la opción **NUNCA**, dando ello a pensar que el gerente no desarrolla acciones tendentes a ser ejemplos para que su personal lo imite, mientras que el 22,2% consideraron que **CASI NUNCA** el mencionado gerente hace esfuerzo para que sus acciones sean vista como exitosas dentro de su personal y por consiguiente dignas a ser ejemplarizantes.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **Conclusiones**

De acuerdo con los objetivos formulados en la presente investigación y al análisis e interpretación de los resultados producto de las respuestas aportadas por los docentes de la institución se formulan las siguientes conclusiones:

Se observó que quienes ejercen las funciones directivas consideran que amedrentando o intimidando al personal se lograrán los fines propuestos, concluyéndose que esta perversa práctica por el contrario no genera producto o acciones positivas sino más bien un rotundo rechazo a las exigencias laborales que desde la cúspide de la gerencia se hagan. Cuando un gerente obra y se desempeña desde un punto de vista transformacional, logrando acuerdos con el personal, de seguro se erigirá como un ejemplo digno a seguir.

Las habilidades gerenciales que se supone ostenta quienes dirigen el hecho educativo en nada se están implementando, desperdiciando con ello los momentos para propiciar un desempeño óptimo entre el personal, lo que se pudiera traducir en mayor armonía en el contexto escolar, participación(no obligada), tolerancia, entusiasmo y en fin una gama de acciones que de seguro beneficiaran a todos los actores del hecho o proceso educativo.

Quienes ejercen las funciones gerenciales en el lugar de estudio, no lo están haciendo del todo malo o incorrecto, pero estas funciones administrativas, propias de la labor encomendada, deben estar acompañadas por otras características, ya que quienes rodean a los directivos y acompañan en sus labores son personas con un

sentir y actuar muy propio, lo que implícitamente debe mejorarse para evitar la frase “cumpli-miento”, ósea el hacer las labores sin un apego o interés al respecto. Indudablemente que un directivo que no tenga la menor idea de los procesos gerenciales es preferible u oportuno que le delegue esas funciones a otros para el bien de la comunidad educativa

Los gerentes que se mantienen al frente o liderando las funciones gerenciales, desconocen de la importancia del trabajo en equipo, ya que la misma se identifica con el ejercicio de un directivo eficaz que considere a los docentes, tanto de aula como aquellos que circunstancialmente cumplen funciones directivas, en los diferentes departamentos, como profesionales capaces de edificar el camino de la escuela hacia la mejora; en ese sentido se cercena el desarrollo profesional y se obstaculiza su organización para el trabajo colegiado, colaborativo y en equipo. Por otra parte, las escuelas más eficaces, los directivos promueven discusiones, temas curriculares, hacen énfasis en el progreso individual de los estudiantes, favorecen y respetan iniciativas llevadas a cabo por el personal docente siempre y cuando estas estén dirigidas a proyectar la escuela como institución vanguardista dentro del entorno donde se inserte.

Para finalizar se puede expresar que en la institución en estudio no esta fusionado la figura de líder y de gerente lo que de alguna manera afecta los estilos de liderazgo y la visión vinculante con la tendencia laboral, ameritando para ello que se combinen actitud, personalidad con habilidades para elaborar tareas, estrategias para cohesionar el grupo y un permanente monitoreo de los procesos administrativos sin que ello refleje desconfianza en el personal sino más bien la prevalencia de una visión logística en la que todos los aspectos pueden ser considerado como partes de un “todo”, para los que laboran en dicha institución sean corresponsables de lo que allí sucede.

## Recomendaciones

Dar a conocer los resultados obtenidos en este estudio en cuanto a los diversos niveles de liderazgo directivo a fin de realizar una reflexión sobre lo que realmente se está haciendo para fomentar la integración desde la institución educativa. En tal sentido, recordar lo sugerido por Bravo (2009) quién sostiene que la falta de comunicación entre los directivos con los maestros producirá malos entendidos y habrá una atmosfera difícil dentro de la propia escuela.

Profundizar en la praxis pedagógica en los diversos principios de liderazgo y trabajo en equipo, lo cual exige de ambas partes patrones de democratización, integración, verdadera reciprocidad para que ello se traduzca en mejores oportunidades tanto para los estudiantes como para todo el personal que labora dentro de la escuela.

Abrir espacios para el debate de ideas en cuanto a la importancia o el trabajo eficaz que pudieran desempeñar aquellos que circunstancialmente se les delegó unas funciones directivas, dejando a un lado los temores por el arrebato de liderazgos... los liderazgos no se decretan, se asumen y se implementan en razón de buscar la excelencia y calidad educativa que exige los tiempos tan convulsionados que se viven en el país

Destinar espacios o dentro de los consejos técnicos directivos o en los círculos de acción docente para tratar lo referente al liderazgo directivo y la sintonía de este con el cuerpo docente, para así develar sentimientos de choque profesionales que en nada favorecen a la escuela. .

Solicitarle al directivo oportunidades donde se determinen verdades, se discuta y consensue formas apropiadas para el buen trato para que dentro de los más justos reclamos u observaciones parte del directivo hacia los docentes o viceversa, de manera tal que el ambiente laboral sea un espacio libre o provisto de oportunidades para acordar formas de trato, partiendo del hecho que allí laboran solo personas mayores de edad

## REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2004). *Gerencia y Marketing para la Gestión de Calidad*. Editorial Universidad Usil. Unidad de publicaciones. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.
- Arias, F. (1999). *Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Conocimiento*. Editorial Trillas.
- Arias, L. (2004). *La dirección y el liderazgo de calidad en centros educativos*, Tesis para optar el grado de maestría. Universidad de León. México.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. (5a. ed. ). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación*. (3a. ed). Venezuela: Episteme.
- Arias, F. (2008). **Trabajo en equipo**. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Bass, B. (2000), *Organización efectiva*. New York: ThonsardOaks, C. A.
- Bennis, W. (2004). *Convertirse en líder*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.warrenbennislibros-blogspot.com> [Consulta: 2016, Noviembre 6]
- Blanco (2009): *Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior*. NARCEA S.A. Madrid España.
- Chiavenato Idalberto (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54
- Claves del trabajo en equipo - [Documento en línea] Disponible: <https://www.entrepreneur.com/article/267144> [Consulta: 2016, Septiembre 20]
- Córdoba, C. (2015). *Las competencias del directivo docente en la gerencia educativa*. Colombia.
- Definición y estilos de liderazgo - Monografias. com [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › . . .  
› *Desarrollo Organizacional*
- Díaz, M. , y González, D. (2012) *Desarrollo Humano y Universidad*. *Revista Educare*, 10(1). 235-255.



Douglas McGregor - Wikipedia, la enciclopedia [Documento en línea] Disponible: [librehttps://es.wikipedia.org/wiki/Douglas\\_McGregor](https://es.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor) [Consulta: 2016, Noviembre 18]

Dorelly, I. (2010). *Desarrollo Gerencial y Liderazgo* [Documento en línea] Disponible: <http://www.desarrollogerencial.com> [Consulta: 2016, Mayo 30]

Estilos de Liderazgo [Documento en línea] Disponible: [www. eumed. net/libros-gratis/2011d/1042/estilos\\_liderazgo. html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/estilos_liderazgo.html) [Consulta: 2016, Julio 22]

Freire, P. (1992). *Pedagogía de la esperanza: Un reencuentro con la Pedagogía del Oprimido*. Río de Janeiro: Paz e Terra.

Gardner, J. (NY). (1993). *En liderazgo*. Nueva York, Nueva York: Free Press

Gómez, A, Acosta, H. (2003): *Artículo en la Web*. [disponible en]:[http://www.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](http://www.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo) (consultado, Enero 2017)

Gordon (2000)*Liderazgo*. Madrid alianza

Goncalves 2001CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPETENCIAS DEL GERENTE<http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-10-03986.pdf>

Hevia (2001) *Análisis e interpretación de los Datos* <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/ANALISIS%20E%20INTERPRETACION%20DE%20LOS%20DATOS.htm>

Hernández F y Batista. (2006). *Metodología de la investigación*. (2a. ed). México: Trillas.

Hurtado, I. y Toro, J. (2001). *Paradigmas. Métodos de Investigación*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C. A.

Hurtado, J. (2006). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística*. Bogotá: Colombia. Ediciones Quirón. 4ta. Edición

Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño docente en la I y II Etapa de educación básica [Pagina web en línea] Disponible: [www. monografias. com Educación](http://www.monografias.com/Educación). [Consulta: 2016, Octubre 22]

Importancia del Trabajo en Equipo [Pagina web en línea] Disponible: [www. importancia. org/trabajo-en-equipo. php](http://www.importancia.org/trabajo-en-equipo.php) [Consulta: 2016, Marzo 15]

- JACQUES 2000, La motivation et ses nouveaux outils. Des clés dynamiser une équipe, Francia, ESF Éditeur,.
- Koontz, H. y Weirich, H. (2002). *Administración una nueva perspectiva*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S. A.
- Liderazgo - Wikipedia, la enciclopedia libre [Pagina web en línea] Disponible: es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo. Consulta: 2014, octubre 29. [Consulta: 2016, Septiembre 15]
- Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes [Pagina web en línea] Disponible: www.gestiopolis.com/. . . /liderazgo-del-director-para-el-desempeño-labor. Consulta: 2014, octubre 26. [Consulta: 2016, Septiembre 15]
- Liderazgo y Motivación en las Organizaciones Educativas profesora- [Documento en línea] Disponible: racellys.blogspot.com/. . . /liderazgo-y-motivacion-en-las.html [Consulta: 2016, Septiembre 15]
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo enseñanza y aprendizaje*. Guadalajara: McGrawHill/Interamericana.
- Monroy, E. (2013) *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente* [Documento en línea]. Disponibles <https://www.google.co.ve/producción-produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf> [consulta: 2017, Abril 16]
- Páez, O y Yépez G. (2004). *Liderazgo, evolución y conceptualización*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Externado de Colombia. Disponible: <file://c:/users/usuario/download>. [Consulta: 2016, Junio1]
- Parella, S. y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Pareja, J. (2007). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 11 (3). Referencia electrónica, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- Pérez, C. (2000). *La reforma Educativa ante el cambio del Paradigma*. Caracas: Eureka.
- Robbins (2004) *Liderazgo capitulo ii* - [Documento en línea] Disponible: <Urbevirtual.urbe.edu/tesispub/0093898/cap02.pdf>[Consulta: 2016, Octubre 22]

- Rojas, G. (2005). *Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo*. Santiago: Universidad de Chile, tesis de maestría en educación.
- Sallanave, J. (2004). *La gerencia integral. No le tema a la competencia*. Bogotá, Colombia: Editorial: Norma.
- Santana, C. (2011). *Gestión gerencial y liderazgo del docente directivo en las funciones; planificación, organización y dirección*. [Documento en línea]. Disponible: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/927-924-1-PB%20 [Consulta:2016, Mayo 14]
- Stoner, J y Freeman, E. (2006). *Tendencias en la administración. Cambios y perspectivas*. Revistas ciencias de la Educación.
- Stoner, J., Freeman, D., Gilbert, Jr. (1993). *Administración*. Editorial Pearson Educación. México.
- Shultz, J. (2014). *Estilo de liderazgo*. [Documento en línea]. Disponible: <http://ctb.ku.edu/es.com> [Consulta: 2015, Abril 15]
- Tesis de Investigación: Antecedentes de la Investigación [Documento en línea] Disponible: [tesisdeinvestigacion.blogspot.com/.../antecedentes-de-la-investigacion-ejemplo](http://tesisdeinvestigacion.blogspot.com/2016/10/antecedentes-de-la-investigacion-ejemplo.html). [Consulta: 2016, Octubre 22]
- Tejada (1995) el papel del profesor en la innovación educativa. Universidad autónoma de Barcelona España
- Trabajo en equipo - Ventajas y Desventajas <https://grupo101trabequipo.com/Ventajas+y+Desventajas> [Documento en línea] Disponible: <https://www.wikispaces.com/Ventajas+y+Desventajas> [Consulta: 2016, Diciembre 15]
- Trabajo en equipo | Experiencias Doctorales <https://pide.wordpress.com/2010/04/03/trabajo-en-equipo/> [Documento en línea] Disponible: <https://pide.wordpress.com/2010/04/03/trabajo-en-equipo/> [Consulta: 2016, Diciembre 15]
- Tamayo y Tamayo (2003). *El proceso de la investigación científica*. (3a. ed) México: Limusa.
- Tamayo y Tamayo (1995). *El proceso de la investigación* México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Autor

Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivacional en un establecimiento municipal*. Santiago de Chile, Chile. [Documento en línea]. Disponible: [http://educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wp-content/uploads/2014/08/TESIS\\_-MAGISTER.pdf](http://educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wp-content/uploads/2014/08/TESIS_-MAGISTER.pdf) [consulta: 2017, Abril 16]

Villasmil, R. (2015). *Liderazgo del personal directivo para la participación en la comunidad*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos107/liderazgo-del-personal-directivo-participacion-comunidad/liderazgo-del-personal-directivo-participacion-comunidad.shtml#ixzz4C2judkyF> [consulta: 2017, Abril 16]

Waterman Roberth (1999) la administración de recursos humanos. Mexico editorial Mc Graw-Hill. segunda edición

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
SUBPROGRAMA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**



*Estimado Docente*

Es grato dirigirme a Usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para responder el presente cuestionario, el cual ha sido elaborado para recolectar información en relación a una serie de aspectos sobre los estilos de liderazgo educacional para el fortalecimiento del trabajo en equipo en el liceo rural bolivariano “Víctor Manuel Ramos” del caserío el Buchal-Bobare municipio Iribarren del estado Lara.

Por tal motivo, le agradezco contribuya a los fines de la misma, respondiendo en su totalidad los ítems propuestos. A tales efectos, la información suministrada por usted será tratada con la más absoluta confidencialidad y su análisis se realizará de forma global, lo cual no lo(a) compromete en ninguna forma, contribuyendo en la solución del problema que se plantea, lo que de seguro le brindará en forma indirecta muchas satisfacciones.

Agradeciendo altamente su valiosa contribución que a fines del logro del estudio pueda aportar, queda de Usted.

Muy cordialmente.

**Mayrim Piña  
CI: 19. 180. 802**

## **Instrucciones**

Seguidamente se le presenta una serie de planteamientos, relacionados con el estudio antes mencionado. Léalos con detenimiento, primero en forma global y luego, de manera muy objetiva, seleccione la alternativa que más se adecúe a sus experiencias y vivencias educativas, marcando con una (X) la alternativa que considere más probable que ocurra en su centro de trabajo, por ello no hay respuesta correctas o equivocadas... es su apreciación muy profesional.

Para ello se le presentan las alternativas de respuesta bajo las siguientes escalas:

- Siempre (S)
- Casi siempre (CS)
- Algunas veces (AV)
- Casi Nunca (CN)
- Nunca (N)

Por favor responda la totalidad de las preguntas, en caso de cualquier duda valedera, diríjase al investigador para aclararla.

Agradezco su colaboración y contribución al aporte de la investigación.

**Gracias por su atención.**



## INSTRUMENTO

Nº	Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
1	Actúa el directivo de manera autócrata con el personal a su cargo					
2	En su condición de líder, el director brinda oportunidades a su personal para que exprese democráticamente sus opiniones. (sin temor)					
3	Utiliza el directivo tanto palabras y gestos para su personal, que los estimule cada día a buscar la excelencia en sus labores.					
4	El directivo con sus acciones transforma de manera positiva la realidad institucional					
5	Delega el gerente del liceo entre su personal todas las exigencias de instancias superiores, logrando con ello que los docentes asuman con responsabilidad los compromisos asignados					
6	Reúne el gerente de la escuela a su equipo de trabajadores con la intención de consensuar entre todos los objetivos comunes requeridos en la praxis educativa					
7	El personal que labora en la institución ha desarrollado un sentido de pertenencia propio para con su lugar de trabajo, estimulado los mismos por palabras y acciones del director.					
8	Involucra el directivo a su personal en acciones o proyectos, para que los resultados sea el producto de decisiones en conjunto					
9	En su condición de líder, el directivo de la institución propicia un clima de entendimiento mutuo, generando con ello una escucha activa					
10	Procura el directivo destacar los éxitos grupales de su personal con la intención de consolidar en esto su autoestima.					
11	Exhibe el directivo condiciones acreditables como líder para convertirse en ejemplo entre sus trabajadores.					
12	Hace uso el gerente de la institución de un pensamiento estratégico con la finalidad de consensuar metas realizables o factibles					
13	Crea el directivo las condiciones necesarias para adecuar el ambiente de trabajo dentro de parámetro regidos por la colaboración					
14	El gerente líder manifiesta expresarse correctamente por todas las vías comunicacionales, tratando de consolidar con ello el trabajo en equipo					
15	Generalmente el directivo implementa la inteligencia emocional, traducida en optimismo confianza y seguridad en sus labores para que el personal imite tales características					
16	Implementa el director palabras y acciones motivantes, cuando algún miembro de la					

N°	Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
	institución merece la misma.					
17	Asume el directivo acciones retroalimentarias con el fin de consolidar el trabajo en equipo de su personal					
18	Implementa el directivo un poder legítimo como gerente para influenciar de manera positiva en el cuerpo de docentes, sin menoscabo a los derechos de estos pero tampoco a los estudiantes, mediante la mediación en conversaciones difíciles					
19	Actúa el gerente de la institución como un verdadero cuentadante al designar responsabilidades de su personal de acuerdo a sus fortalezas(coah)					
20	Desarrolla el gerente de la institución acciones tendentes a ser ejemplo a seguir para que el personal imite las mismas(imagen reflejada)					

**ANEXO B**  
**FORMATO DE REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
DR. "LUIS BELTRÁN PRIETRO FIGUEROA"  
PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**



**FORMATO DE REVISIÓN Y VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

Juicio de Experto

1. **Apellidos y Nombres** \_\_\_\_\_
2. **Cédula de Identidad** \_\_\_\_\_
3. **Título Universitario:** \_\_\_\_\_
4. **Instituto donde Labora:** \_\_\_\_\_
5. **Cargo que Desempeña:** \_\_\_\_\_

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

**C. I:** \_\_\_\_\_

**Barquisimeto, Junio del 2017**

**Ciudadano**

---

**Presente.**

Me es grato dirigirme a ustedes en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento, cuyo contenido es de su dominio y especialidad.

Para la emisión de su juicio debe tener en cuenta los siguientes criterios:

Claridad en la redacción y precisión de los ítems; Congruencia entendida como la lógica interna que tiene el ítem y, Pertinencia, la relación que tiene el ítem con el indicador.

Agradeciendo su receptividad y colaboración, me suscribo de usted.

Atentamente,

**Prof. Mayrim Piña**

**CI: 19. 180. 802**

## **INSTRUCCIONES**

El presente instrumento ha sido diseñado para evaluar una serie de reactivos cerrados que aparecen en el formato que se le presenta. Aspiro que evalúe cada ítem de acuerdo a la relación con el aspecto a evaluar.

Para la evaluación del mismo debe proceder a evaluar cada uno de los ítems, tomando en consideración los diferentes criterios establecidos. Para ellos debe marcar con una equis (x) en las columnas establecidas para tal fin.

Asimismo, se anexa una hoja donde planteará las observaciones que considere convenientes, los objetivos de la investigación y el cuadro de la operacionalización de las variables, con la finalidad de darle apoyo al proceso de validación.

**Gracias por su colaboración!**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
DR. "LUIS BELTRÁN PRIETRO FIGUEROA"  
PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**



**TITULO:**

**Estilos de liderazgo del educacional para el fortalecimiento del trabajo en equipo.**

**Objetivo General**

Analizar los estilos de liderazgo educacional para el fortalecimiento del trabajo en equipo en el Liceo Rural Bolivariano "V́ctor Manuel Ramos" del Caserío el Buchal-Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara

**Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar los estilos de liderazgo educacional utilizados por el director como gerente para fortalecer el trabajo en equipo en el Liceo Rural Bolivariano "V́ctor Manuel Ramos" del Caserío el Buchal-Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara,
2. Identificarlos estilos de liderazgo que fortalecen el trabajo en equipo en el Liceo Rural Bolivariano "V́ctor Manuel Ramos" del Caserío el Buchal-Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara.
3. Describir los estilos de liderazgo utilizado por el director como gerente educativo en el Liceo Rural Bolivariano "V́ctor Manuel Ramos" del Caserío el Buchal-Bobare, Municipio Iribarren del Estado Lara, para fortalecer el trabajo en equipo.

## FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE DOCENTE

Ítem	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Observación
	Si	No	Si	No	Si	No	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							



**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA  
A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ITEM1	4,4000	,5164	10,0
2.	ITEM2	4,1000	,5676	10,0
3.	ITEM3	4,5000	,5270	10,0
4.	ITEM4	4,1000	,3162	10,0
5.	ITEM5	4,5000	,5270	10,0
6.	ITEM6	4,3000	,4830	10,0
7.	ITEM7	4,3000	,4830	10,0
8.	ITEM8	4,2000	,6325	10,0
9.	ITEM9	4,4000	,5164	10,0
10.	ITEM10	4,4000	,5164	10,0
11.	ITEM11	4,1000	,3162	10,0
12.	ITEM12	3,1000	,9944	10,0
13.	ITEM13	3,9000	1,1005	10,0
14.	ITEM14	3,8000	1,0328	10,0
15.	ITEM15	3,8000	,6325	10,0
16.	ITEM16	4,1000	,3162	10,0
17.	ITEM17	4,2000	,6325	10,0
18.	ITEM18	4,2000	,4216	10,0
19.	ITEM19	4,6000	,5164	10,0
20.	ITEM20	4,3000	,4830	10,0

N of Cases = 10,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,1650	3,1000	4,6000	1,5000	1,4839	,1119

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
,3794	,1000	1,2111	1,1111	12,1111	,1027	

ReliabilityCoefficients 20 items

Alpha = 0,9122