

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

**LIDERAZGO DE 360° COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**Barquisimeto, Diciembre del 2019**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA  
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL**

**LIDERAZGO DE 360° COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado  
de Magister en Gerencia Educativa

**Autor:** Sandra Brazao  
**Tutora:** Josmary Jiménez

**Barquisimeto, Diciembre del 2019**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana Sandra Teresa Brazao Teixeira, para optar al Grado de Magister en Gerencia Educativa, cuyo título tentativo es LIDERAZGO DE 360° COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL; y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Barquisimeto, a los 22 días del mes de Marzo de 2019.

---

Josmary Jiménez

C.I: 16.584.927

## DEDICATORIA

*Primeramente, a Dios por siempre incluirme en su lista para concederme vivir cada día con salud y trabajo.*

*A la Divina Pastora, que siempre me acogió en su manto sagrado librándome de cualquier peligro.*

*A mis padres, hermano, por el apoyo incondicional y siempre confiar en mí, estar presentes de una u otra manera motivarme continuamente con una palabra, un cariño para que alcanzara mis metas, por ello, Teresa, Julio y Bruno, ¡GRACIAS LOS AMO INMESO!*

*A mi esposo Estarllys, por ser mi compañero de vida, por estar siempre ahí, por la paciencia en los momentos difíciles siempre contaba con su comprensión y alivio a mis cargas, ¡TE AMO!*

*A mis hijos Moisés Aarón y Alessandra, quienes son ese plus que impulsa mi vida es por ustedes y su amor triplicado que no me rindo y sigo luchando cada día para formándome. Son esa satisfacción en mi vida. ¡LOS ADORO CON MI ALMA!*

## AGRADECIMIENTO

*A mi querida UPEL – IPB por abrirme las puertas y permitirme formarme en esta gran profesión ¡SER DOCENTE!*

*A la Profesora Josmary Jiménez por su conocimientos y enseñanzas en el transitar investigativo, por la paciencia, por los consejos tan oportunos, por la dedicación, por ver un potencial en mí que ni yo sabía, por creer y confiar en mis habilidades, sin ella no fuera posible la culminación de este trabajo, estaré eternamente agradecida por las saberes en este andar.*

*A mis respetados jurados, Profesora Milexa Sequera y Profesora Raíza Páez por sus acertados aportes para la construcción de aprendizajes en esta investigación.*

*A mis compañeros de la maestría Leonora, Edgar, Eduardo, Wilmer, Soleida, Amada, Carmen, Yelitza, Eluzmary, Mariela, Mairlyn, Diorjulis, por ser personas increíbles, por los momentos de apoyo y motivación grupal habidos en cada aprendizaje de este proceso de formación, un placer conocerlos.*

*A, Diyarlith Silva, mi ami, mitad de mi cerebro desde pregrado juntas, por meterme en este “paquete”, por el apoyo y compromiso para alcanzar el objetivo inalcanzable de aquel comienzo.*

*A, mí estimada Rebeca Arreche por estar siempre disponibles para sacarme de apuros, por tus sugerencias, consejos, ayudas. Eres la mejor en lo que haces.*

*A todos, mil gracias... No tengo como pagarles.*

## INDICE GENERAL

	PP.
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Justificación.....	8
CAPITULO	
II MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes de la Investigaciones.....	11
Bases Teóricas.....	17
Bases Legales.....	25
Sistemas de Variables.....	27
CAPITULO	
III MARCO METODOLÓGICO.....	29
Naturaleza de la Investigación.....	29
Población.....	31
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	32
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	33
Técnicas de Análisis y Presentación de Resultados.....	35
CAPITULO	
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	36
CAPITULO	
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	57
REFERENCIAS.....	59

ANEXOS

A	Instrumento para la Recolección de la Información.....	64
B	Instrumento para la Validación del Instrumento para la Recolección de la Información.....	66

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Operacionalización de las Variables.....	28
2. Formación.....	37
3. Preparación.....	38
4. Preparación.....	39
5. Responsabilidad.....	41
6. Evaluación.....	42
7. Evaluación.....	43
8. Planificación.....	44
9. Planificación.....	45
10. Innovación.....	46
11. Compromiso.....	47
12. Dedicación.....	48
13. Responsabilidad.....	49
14. Recompensa.....	50
15. Asesoría Orientación de la persona.....	52
16. Retroalimentación.....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
1. Formación.....	37
2. Preparación.....	38
3. Preparación.....	40
4. Responsabilidad.....	41
5. Evaluación.....	42
6. Evaluación.....	43
7. Planificación.....	44
8. Planificación.....	45
9. Innovación.....	46
10. Compromiso.....	47
11. Dedicación.....	48
13. Responsabilidad.....	49
13. Recompensa.....	51
14. Asesoría Orientación de la persona.....	52
15. Retroalimentación.....	53

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

Maestría en Gerencia de la Educación  
Área de la Línea de Investigación: Educación Gerencia y Tecnología.

**LIDERAZGO DE 360° COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**Autor:** Sandra Brazao  
**Tutora:** Josmary Jiménez  
**Fecha:** Diciembre, 2019

**RESUMEN**

En esta era digital marcada de cambios en todos los niveles de la sociedad, la gerencia educativa está inmersa en este proceso de actualización y renovación social, por lo cual se realizará una investigación cuyo objetivo será analizar el LIDERAZGO DE 360° COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL del personal docente del Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”. De esta manera se propone elaborar una investigación desde el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo apoyada en una investigación de campo usando el método analítico. La población estará constituida por treinta y siete (37) docentes del área de bachillerato. La técnica para la recolección de la información es la observación directa, el instrumento será un cuestionario tipo Likert de quince (15) ítems con alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces. Casi Nunca y Nunca. La confiabilidad del instrumento se llevará a cabo a través del juicio de experto y para determinar la confiabilidad se utilizará el coeficiente Alpha de Cronbach. Finalmente para realizar el análisis estadístico de los datos se utilizó la estadística descriptiva. Donde se concluyó que el estudio sea un aporte para la actualización y capacitación sobre la estrategia gerencial liderazgo de 360° que le permitan involucrar el desempeño laboral que mejore las condiciones laborales de todos los espacios.

**Descriptor:** Liderazgo 360°, estrategia gerencial, desempeño laboral.

## INTRODUCCION

Desde el comienzo de la humanidad, los individuos se han caracterizado por ser descubridores de lo desconocido, es una cualidad innata que poseen, estar constantemente en búsqueda de las mejoras que los llevaran a grandes horizontes, explorando, aprendiendo del entorno y obteniendo los aprendizajes, cambiando la realidad y construyendo nuevos conocimientos.

De tal forma, que siempre están preparándose para enfrentar las circunstancias de forma inconsciente o consciente debido a la experiencia que hemos afrontado. La construcción de estos conocimientos en la humanidad, comenzaron en la antigüedad en los años antes de cristo, donde apenas se estaba fundando el firmamento del conocimiento

Ahora bien, en la actualidad un grupo social siempre cuenta con una o varias característica en común, como en el caso de creencias culturales, religiosas, académicas y políticas, las sociedades se influencia por las realidades usuales aunque exista diversidad de pensamiento siempre existe un punto de congruencia que los hace entrar en los aspectos, para debatir en los nuevos conocimientos que cumplan con las perspectivas generadas.

Los cambios por la transformación de las instituciones educativas y la búsqueda por elevar la calidad de la educación venezolana, amerita de un gerente educativo se adapte a las experiencias de los nuevos paradigmas educativos. Requiriendo para ello de un nivel de formación profesional de Gerente Educativo. Estableciendo, que al no tener la debida formación profesional y preparación académica para ocupar dicho cargo, no puede alcanzar un rendimiento adecuado y un desempeño eficiente, puesto que la formación gerencial y la capacitación representan la base para el éxito en el ámbito gerencial.

No basta tener un nivel alto de capacitación y actualización a través de cursos, talleres y demás, cuando el verdadero pilar de la formación gerencial, es la formación y la aplicación de habilidades gerenciales, en este caso se encontraron unos hallazgos

sobre el liderazgo de 360° como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral presentes en el personal del Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”, ubicado en Barquisimeto, Municipio Iribarren del Estado Lara.

A continuación se describirán la estrategia gerencial liderazgo de 360° que se evidencian en el cuerpo directivo y personal docente, entendiendo que la gerencia está en todos los niveles, y que su correcta aplicación da como resultado el éxito o fracaso de una organización.

Partiendo del principio de que las funciones a cumplir por un gerente, que propicie un desempeño, auspicie la participación; no deben provenir de actos mecánicos y producto de la improvisación, sino que debe estar enmarcado en el humanismo como teoría que rige la excelencia en las relaciones interpersonales. Los Directores de las instituciones educativas deben poseer un conjunto de habilidades que le permitan desempeñar sus funciones gerenciales de manera efectiva, todas estas orientadas hacia el logro de las metas de la organización

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: Capítulo I, se hace la descripción del planteamiento del problema, con el fin de conducir la investigación se presentan los objetivos y finalmente se plantea la justificación del estudio.

Capítulo II, presenta una revisión de estudios previos, de la literatura que refleja las teorías y la fundamentación legal que sustenta la investigación.

Capítulo III, describe la naturaleza de la investigación, en que será desarrollado el estudio.

Capítulo IV, plantea los resultados obtenidos en el diagnóstico, y validación del objeto digital educativo, realizado por expertos, representados mediante la tabulación de tablas, gráficos y el análisis de los mismos.

Capítulo V, muestra las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

Finalmente, se presenta las referencias y anexos que sirven de apoyo al presente estudio.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Con el surgimiento de la era digital, se genera una ola de cambios con énfasis a nivel gerencial con nuevos modelos de gestiones y evolución en políticas publicas sociales. Estos cambios tocan de manera especial a la educación y es el docente como gerente parte primordial de toda organización quien debe dar un paso adelante con herramientas innovadoras. En consecuencia se puede decir que la gerencia educativa es el proceso de dirección y organización de los capitales de las instituciones para lograr objetivos donde el gerente motiva a través de la eficiencia y eficacia a su equipo para dirigirlos hacia el logro de las metas que promueva la comunicación entre ellos y que constantemente analice y reinvente la tarea desarrollada a la vez de producir la acción y situación gerencial.

Por esa razón el directivo escolar en cuanto a la gerencia educativa adquiere gran incidencia en las últimas décadas como baluarte de cambio en la práctica docente. Manes (2009), destaca la importancia que tiene la gerencia educativa dentro de la institución para su mejor funcionamiento, y así expone:

La gerencia educativa institucional, es definida como el proceso de Conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.(p.17).

Lo mencionado, por el autor hace referencia a conocer este término para comprender que el objeto de estudio en la gerencia educativa es el proceso de administración y organización de los recursos para lograr objetivos donde el gerente se muestra como líder que motiva a través de la eficiencia y eficacia a su equipo para dirigirlos hacia el logro de las metas que estimule la comunicación entre ellos y que constantemente inspecciones, oriente y valore el desempeño laboral a la vez de

ejecutar la acción y función gerencial.

En el contexto presente se muestran unas instituciones con un destino gerencial incierto, turbulento que está exigiendo a gritos un cambio del estilo gerencial para salir adelante, ya no basta con la experiencia que es un gran apoyo, sino que se necesita ir más allá hacia una actualización de conocimientos, innovando en las nuevas herramientas gerenciales que evalué las debilidades que se han presentado en la administración para corregirlas. De esta forma contar con líderes proactivos, que adopten la nueva forma de dirigir orientándose hacia nuevos horizontes de productividad y beneficios que satisfagan todos los escenarios sin necesidad de estar en la cima para sumir su postura de liderazgo.

Sin embargo, existe una realidad económica la cual está interviniendo notablemente en las funciones de los directores, debido a esto se sitúa en las instituciones como un frente a la crisis en el ámbito social, cultural y político pues ha influido en la administración gerencial de las organizaciones demandando líderes que tengan habilidades para superar situaciones difíciles. Por lo tanto estar al frente de esta realidad hoy en día en Venezuela es un verdadero desafío, en vista de las condiciones de los ambientes continuamente reformando los entornos más inciertos y cargados de riesgos exigiendo estar preparado en cuanto a las funciones gerenciales para amoldarse antes las amenazas y oportunidades presentes durante los cambios experimentados en las organizaciones involucrando así las figuras que se han posicionado como líder porque cae sobre ellos toda la responsabilidad y no se espera menos de ellos.

Para Robbins (1996), las funciones gerenciales la resume en cuatro, ellas son; la planificación, organización, dirección y control. Su cabal cumplimiento conlleva a alcanzar los propósitos y las metas establecidas en la organización. Pero la realidad en nuestras instituciones educativas se encuentra muy lejana a estos conceptos debido a que existen gerentes que tiene como función es fiscalizar, acosar al personal docente aparte de estar a disposición de un partido político estando muy lejos de ser un gerente, Trayendo como consecuencia una organización ineficiente e irracional, donde el liderazgo directivo termina convirtiéndose en una práctica desfavorable

para el desempeño docente en el liceo.

En este sentido, Salazar (2000), señala que “El desempeño docente se cumple en la medida que se convierte en un verdadero gerente educativo en todos los sentidos y debe distribuir sus energía tiempo y recurso en lograr una mayor calidad de acción laboral”. (p. 35). En relación con el autor el desempeño docente no debe limitarse a solo cumplir órdenes debe garantizar que en él, se encontraran todos los roles necesarios para desarrollar y alcanzar las metas plateadas. Es de esta forma como las estrategias gerencial mediante las herramientas del liderazgo de 360° ayudan a la evolución del gerente educativo, hecho que en un futuro arrojará mejores resultados para optimizar el desempeño de sus funciones, tanto a nivel personal como profesional.

El reto que afronta el liderazgo por ser más efectivo se va centrando en la madurez y nivel de preparación dependiendo la situación en cuanto a la postura que se toma para dar prontas soluciones a una problemática. Según Rodríguez, A. (2006) se refiere a lo siguiente:

El liderazgo al que se aspira hoy mantiene y constituye el capital humano de la organización. El líder más que llevar la carga de las operaciones debe concentrarse en crear las condiciones para que otros participen, se comprometa y se identifique con la misión de la organización. El liderazgo comprometido y liderazgo situacional cobran cada vez más importancia. (p. 48).

En otras palabras el liderazgo debe sembrar esa semilla de creatividad, de nueva visión gerencial en esos agentes de cambio, para poner en práctica las habilidades que en un futuro irán creciendo en los líderes que se van involucrando en el bienestar colectivo de una sociedad más productiva y de supervivencia que participe continuamente en la transformación del sistema educativo y social.

Siendo este, el interés principal de la investigación obteniendo inclinación en conocer cómo se puede ocupar un cargo gerencial desde cualquier eslabón organizacional dentro de la institución como lo plantea el líder de 360°. Todo proceso comienza con el deseo de la persona y la ilusión de cambiar para lograr alcanzar sus objetivos.

Para Maxwell (2005), “El líder 360° es diferente, influyen en las personas en cualquier área de la organización, al ayudar a otros, se ayudan a sí mismos”. De todo esto se puede desprender que a nivel educativo sería de gran utilidad para trabajar sobre el proceso de enseñanza, el trabajo de equipo y para adquirir habilidades de comunicación entre el personal de una institución a nivel de gerencial.

El renovado líder debe transmitir esa confianza que los miembros dentro de las instituciones necesitan, a través de un trabajo coherente y sincero que sus obras hable de sus capacidades que su ejemplo sea modelo para sus semejantes donde se observará un mejor resultado en el corto, mediano y largo plazo transformando a los líderes en personas que demuestren honestidad, integridad, receptividad y confianza en cualquier entorno donde se relacionen, el cambio tomara provecho en todos los aspectos de la vida si se aprovechan las oportunidades.

En Venezuela, el despliegue de estos procesos impregna a la gerencia educativa, en vista que los docentes en las instituciones debe ejecutar funciones gerenciales fortaleciendo su formación, sin embargo el director de un plantel como líder, administrador y gerente debe delegar a cada una de las partes las funciones que corresponda en la estructura de la institución, es entonces indispensable que exista una buena coordinación con todos los integrantes de dicha organización educativa que cobra vital importancia para el desempeño integral de la organización y su relación con el entorno.

La inquietud hacia la problemática tiene como ámbito geográfico en el Barrio Andrés Eloy Blanco en el Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”, de la Parroquia Juan de Villegas, de municipio Iribarren en Barquisimeto, estado Lara, donde se manifiesta, una supuesta ineficiencia gerencial asociada al pasivo desempeño del personal docente en el cumplimiento de sus funciones, la comunicación entre el directivo y personal docente es poco asertiva, la centralización que gira entorno del directivo que no delega acciones, lo descrito afecta el funcionamiento escolar, al influir negativamente en la realización de las metas por limitar el compartimiento de opiniones que desmotivan en la forma de trabajar. La idea de basar este estudio en la temática del liderazgo es trabajar en pro de las habilidades que cuenta cada persona y

mediante estrategias que mejoren las condiciones para que exista un crecimiento institucional, ya que con escenarios dinámicos y cambiantes se debe generar nuevos modelos de liderazgo orientado la calidad organizativa.

Mediantes observaciones directas y conversaciones informales con los sujetos de estudio se evidenció que la gestión en cuanto al liderazgo no necesariamente debe ser del que este de frente a la organización educativa sino que en cualquier puesto se puede liderar. Desde la contratación del fenómeno que aborda la indagación, se toma en cuenta los aspectos anteriormente descritos y en consecuencia, las acciones de investigación van orientadas en la siguiente dirección para conocer:

¿Cuál es la necesidad de emplear la herramienta gerencial liderazgo 360° para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente del Liceo Bolivariano Raquel Monasterios?

¿Cuáles son las competencias propias del liderazgo 360° para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente del Liceo Bolivariano Raquel Monasterios?

¿Cómo son los beneficios de la herramienta gerencial liderazgo 360° para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente del Liceo Bolivariano Raquel Monasterios?

### **Objetivos de la investigación**

#### ***Objetivo General***

Analizar el liderazgo de 360° como estrategia gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente del Liceo Bolivariano Raquel Monasterios.

#### ***Objetivos Específicos***

Diagnosticar la necesidad de emplear la herramienta gerencial liderazgo 360° para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente del Liceo Bolivariano Raquel Monasterios.

Conocer las competencias propias del liderazgo 360° para el fortalecimiento

del desempeño laboral del personal docente del Liceo Bolivariano Raquel Monasterios.

Caracterizar los beneficios de la herramienta gerencial liderazgo 360° para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente del Liceo Bolivariano Raquel Monasterios.

### **Justificación de la Investigación**

En la actualidad, los cambios generados en el ámbito gerencial han tenido incidencia en los diferentes enfoques, que ante la competitividad requerida para mantenerse viable a los avances tecno científico en las instituciones educativas, la destreza docente que genera dichos cambios se convertirán en un factor determinante para su desempeño laboral.

Por lo cual, en una organización educativa se considera que su funcionalidad es eficaz cuando tiene ciertos criterios que satisfacen indicadores de competitividad y productividad, puesto que la calidad de los resultados que se requiere alcanzar tiene que ser dinámica como la sociedad, además de contar con la capacidad de ante cualquier realidad lograr adecuarse contribuyendo el éxito del proceso educativo, siempre orientado a superar las dificultades presentes utilizando estrategias gerenciales.

Por ello, la investigación comprende el estudio del liderazgo de 360° para el desempeño docente del Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”. La mayoría de la gente nunca llegará a director ejecutivo y, sin embargo, podrán ser líderes muy eficientes. Los directores ejecutivos no son los únicos que hacen la diferencia. Si bien ser líder en el medio de la organización supone ciertos retos, un verdadero líder de 360 grados puede aprender a liderar desde arriba, desde un lado y desde abajo, e influir desde cualquier nivel.

Ese es, el líder que busca las instituciones que se basen en un conjunto de competencia entre las que se incluye la gerencial de las persona y las tareas, que aseguran realizar, los trabajos que deben ser realizados de manera satisfactoria y sobre todo por persona que se encuentren capaces para desarrollar los objetivos

prescritos midiendo y motivando los resultados obtenidos ya sean la cabeza de la organización o en cualquier lugar donde se encuentren dentro de esta.

El ser humano dentro de su forma posee virtudes y defecto y el líder no escapa de cometer errores, lo que implica estar siempre mirando desde adentro sus fallas para superarlas y luego aportarle a los demás sobre sus expectativas, para así crecer como equipo alcanzando el éxito colectivo. Este estudio aportara al mejoramiento del desempeño como líderes que pueda brindar un mejor aprovechamiento personal y a nivel de organización por lo que la gestión del directivo experimente una transformación desde el diseño de las estrategias a fin de reinventar la gestión en el tiempo y se cuenta con el beneficio del liderazgo entre el personal que labora en la institución.

En consecuencia, los resultados de este estudio no solo le aportan al crecimiento profesional de los docentes del liceo bolivariano “Raquel Monasterios”, también aumenta la expectativa sobre el estudio por su aporte para todo aquel profesional que tenga el deseo de aprender sobre la materia, de igual forma puede servir de soporte para futuras investigaciones que se relacione su objeto de estudio e igualmente se puede trasladar a ámbito empresarial para el crecimiento de toda la organización.

Desde el abordaje de las perspectivas teórica relacionadas con la temática para desarrollar las habilidades gerenciales que orienten al diseño de estrategias sobre el análisis de la nueva forma de liderar asociada a la transformación del líder de romper con los mitos y comenzar a liderar desde donde se encuentren dentro de la organización. La cual se basa en un conjunto de competencia entre las que se incluye la gerencial de las persona y las tareas, que aseguran realizar, los trabajos que deben ser realizados de manera satisfactoria y sobre todo por persona que se encuentren capaces para desarrollar los objetivos prescritos midiendo y motivando los resultados obtenidos.

Al respecto, es fundamental que el docente que se enfrenta a estas realidades asuma conscientemente las acciones necesarias, debido a su función como responsable por su rol protagónico en el cual se espera un aporte significativo para

mejorar la dinámica gerencial, aportando soluciones a través de su proceder impulsador e influyente que está de su lado para alcanzar la calidad educativa de la población.

Es así como la presente investigación es de relevancia puesto que se analizara la problemática observada la cual requiere de una descripción de las posibles variables de estudio así como el criterios característicos de los aspectos necesarios para ejercer un liderazgo de 360° dentro de las instituciones educativas de gran importancia para retomar las necesidades demandadas por los actores sociales en el desempeño laboral del docente para promover la eficiente gerencia educativa en la institución.

Así mismo, se debe mencionar que dicha investigación está enmarcada según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, dentro de la línea de investigación Educación Gerencia y Tecnología, la cual servirá de apoyo para futuras investigaciones.

Finalmente el análisis de estudio puede generar una serie de recomendaciones para el estudio del liderazgo de 360° que pueden ser consideradas por los actores escolares para capacitar al personal que gerencia dicho plantel educativo y así alcanzar la educación de calidad que tanto se anhela.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

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

En este capítulo se hace referencia a los estudios científico previo a la presente investigación, se realiza la revisión preliminar del material bibliográfico entre ellos, investigaciones, tesis de grado, libros relacionados con la temática del estudio del liderazgo y el liderazgo de 360° para el óptimo desempeño laboral entre el personal docente y directivo. Al respecto, el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016), señala que: "... éste consiste en una revisión bibliográfica de trabajos realizados con la finalidad de obtener datos de tipo documentales de investigaciones, tanto nacionales como internacionales que están relacionados con la temática en estudio, teorías que sustenten el tema a estudiar, aspectos legales, entre otros..."(p.34). De allí que, todos los estudios previos transcritos sustentan la presente investigación de acuerdo a su acuerdo a su interpretación, perfectamente acordes con este estudio.

#### **Antecedentes**

En la actualidad, existen estudios a nivel internacional, nacional, regional que abordan el liderazgo, debido a su contribución en la gestión que mejora la gerencia en cuanto a las condiciones entre el directivo y el personal docente que facilitan el desempeño en las instituciones educativas. Al respecto, Arias (2006), señala que: "Los antecedentes se refiere a los estudios previos... relacionados con el problema plateado..." (p. 106). Desde esta perspectiva, se presentan a continuación estudios relacionados con la temática.

En primer lugar, el estudio internacional realizado por Contreras (2016) el cual estuvo titulado, el liderazgo pedagógico del director y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas del Nivel Primaria de la Red N° 08. UGEL 03 -2015; ubicada en el Perú. En atención a ello, este estudio responde a una

investigación de diseño no experimental de nivel correlacionar, el método empleado fue el hipotético deductivo, que recogió la información en un período específico que se desarrolló al aplicar el instrumento. La población estuvo constituida por cincuenta y uno (51) docentes, la muestra no probabilística consideró toda la población de los docentes de la institución.

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario de Liderazgo Pedagógico en la escala de Likert (nunca, casi nunca, de vez en cuando, casi siempre, siempre) y el cuestionario de Desempeño Laboral en la escala de Likert (nunca, casi nunca, de vez en cuando, casi siempre, siempre). El cual responde a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción, la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples.

La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñaron tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio que brindó información acerca del liderazgo pedagógico del director y el desempeño laboral de los docentes en sus dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que. El liderazgo pedagógico del director se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas del Nivel Primaria de la Red N° 08. UGEL 03-2015.

Este antecedente, aporta elementos valiosos para la investigación planteada, desde una concepción que no solo encierra el tipo de liderazgo pedagógico, sino también a la gerencia, toma de decisiones, cultura organizacional, autonomía institucional y clima relacional ubicados en la práctica directiva, con el propósito de estar en comunión con la cultura en su totalidad, lo cual genera un desempeño organizacional óptimo, se diferencia porque el estudio planteado va hacia la generación de la percepción que tiene los directivos sobre el liderazgo pedagógico para lograr un desempeño que mejore las condiciones laborales.

Asimismo, Peralta, (2015) realizó una investigación titulada El liderazgo que

ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015, Se constató que el subdirector del Colegio Público Salvador Mendieta ejerce un estilo de liderazgo emprendedor, en el Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas las subdirectoras practican un estilo de liderazgo complaciente. En cuanto a los hallazgos se puede mencionar que las funciones de los (as) subdirectores están referida directamente a realizar el trabajo de los(as) Directores, asumiendo como Director(a) interino(a), ya que los(as) Directores se encontraban ausente por problemas de salud y por estar de vacaciones.

Por tanto los(as) subdirectores deben ejercer estrategias de liderazgo que incluyan la motivación a todo el personal docente, ya que existe una minoría de docentes que se siente presionada y aislado, maximizar la práctica de la comunicación ascendente donde los(as) docentes puedan dirigirse a los directivos para la toma de decisiones, promover un consejo de padres de familia, elaborar un cronograma de reuniones periódicas con padres de familia para involucrarlos en la toma de decisiones.

En cuanto al tipo de investigación es de enfoque cuantitativo con alcances cualitativo, el diseño de la investigación es correlacional de corte transversal. la muestra es aleatoria simple, donde participan treinta y dos (32) padres de familia ,ciento veintidós (122) estudiantes, diez (10) docentes y tres (03) subdirectores, se realizó validación de instrumentos por juicio de expertos, los instrumentos aplicados fueron cuestionario a grupo focal, encuesta a docentes, entrevista a subdirector(a), guía de observación y revisión documental.

El estudio anterior, le adiciona relevancia a la presente investigación, y contribuye para justificar el propósito de la misma, dado que las necesidades reales que actualmente existen dentro de las organizaciones están demandado el liderazgo gerencial que motive al recurso humano que muestra interés y preocupación por el rol de la cual fueron asignados como personal directivo que debe gestionar y facilitar los canales para alcanzar los objetivos que contribuye a toda la comunidad educativa.

Además, destaca el estudio nacional, realizado por: Quintero, (2015) que elaboro un estudio cuyo nombre es el liderazgo del director en la integración de la escuela y la comunidad en la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo general fue analizar el liderazgo del Director en la integración escuela y comunidad, en el Plantel “Abdón Calderón” del Estado Carabobo; con base en las teorías “X Y” de Douglas Macgregor y la de las necesidades de Maslow. En su investigación resalta los hallazgos revelados mediante el análisis, afirman que el director ejerce un liderazgo autoritario, autocrático y controlador. Así mismo se detectó que hay factores que influyen en forma mediática para la integración escuela-comunidad, tales como: la cultura organizacional, la autonomía personal controlada, la no interacción del grupo. La población fue de setenta y cuatro (74) docentes de la institución y la muestra veintidós (22).

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas (S- AV- N). El mismo respondió a la validez de contenido, de constructo y de juicio de experto y la confiabilidad del mismo, se calculó utilizándose el coeficiente alfa de Cronbach, propio para las escalas múltiples, dando como resultado 0.82, por lo tanto se considera confiable. De igual manera se realizó una entrevista a los voceros de la comunidad educativa, constituida por cinco (5) sujetos, cuyas respuestas verificaron los resultados obtenidos en el cuestionario. Por último, se analizaron y se interpretaron los datos obtenidos, para ello se diseñaron tablas y gráficas estadísticas, realizándose un análisis porcentual y la interpretación se realizó contrastándose la información suministrada por los sujetos de la muestra con el basamento teórico que se utiliza en la investigación

La importancia de esta investigación, en relación al objeto de estudio abordado se orienta a sus aportes gracias el análisis del liderazgo con un importante factor integrador entre el directivo, docente y comunidad como eje integrador bajo las bases de una teoría de la cultura organizacional que se adapte a las transformaciones exigidas por la demanda gerencial. El trabajo productivo, presentando similitud con el estudio planteado desde la óptica de enfocar el liderazgo como parte primordial de conducir las organizaciones escolares con visión compartida.

Por otra parte, Blanco, E (2014), quien realizó un trabajo titulado Plan de acción

gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación del gerente del aula, desarrollado en la Unidad Educativa “Eloy José Ortega Pérez” del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes Corresponde a una investigación metodológicamente enmarcado en un proyecto factible, con diseño de campo a un nivel descriptivo, La investigación se sustentó en los aportes de la Teorías del Liderazgo, la Teoría del Clima Organizacional y la Teoría de las Relaciones Humanas, y por ende la presente investigación centró su interés en proponer un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula.

Como resultado se determinaron los resultados del diagnóstico que evidenciaron debilidades organizacionales relacionadas con el liderazgo ejercido en la institución, que afectan el correcto devenir de quienes hacen vida en la organización, a los procesos de enseñanza y aprendizaje que allí ocurren y por ende, a la participación del gerente educativa en el aula, por lo que se hace viable la aplicación de la propuesta de un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula en la institución.

Lo antes expuesto, relaciona los resultados obtenidos en dicha investigación con el presente estudio, debido a que se demuestra la importancia de plantear las debilidades que afectan a la organizaciones que logren identificar la necesidad para promover estrategias que promueva el liderazgo como reforzamiento de la gestión directiva, de allí la relevancia del estudio dado que la aplicación del plan de acción optimiza el liderazgo como sustento de participación del personal directivo y docente en las instituciones.

Así mismo, se destaca el estudio regional, realizado por: Mejías (2016), en su trabajo de grado titulado liderazgo transformacional del gerente educativo y el desempeño docente en la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Ayacucho”, del Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre”, de Barquisimeto. Los resultados de ambas variables estudiadas se ubicaron en la categoría de algunas veces determinaron que el liderazgo transformacional del gerente educativo lo ejercen los directores puesto que estimulan intelectualmente a sus seguidores, orientando al logro y alcance de objetivos.

Se recomienda que los directivos y docentes ejerzan un liderazgo transformacional para garantizar la excelencia educativa que requiere el país, correspondiéndole a los docentes como líderes, propiciar el debate de cambio, desde sus bases, desde la institución, asumiendo responsabilidades y adecuando el desempeño a un nivel más elevado que en el pasado y marcar un presente de cara al futuro. La población estuvo conformada por cuarenta y dos (42) sujetos entre directivos y docentes, donde se tomó como muestra el total de la población por ser accesible la cual se le llama censo poblacional.

Los acierto de la anterior investigación, se orientaron a comprender las perspectivas transformacional ya que utiliza el liderazgo para orientar y descubrir muchas veces las barreras educacionales que debilitan el proceso motivacional del personal que se comprende durante las experiencias analizadas, por lo que se concluye que influye al cambio en la necesidad en el crecimiento personal y laboral que no satisface, recomendando el fortalecimiento de su liderazgo dentro de la gerencia educativa.

A través de, esta investigación se complementa el objeto de estudio ya que en el carácter profesional toca las fibras entre los docente y directivo que influye debido al descubrimiento de comprenden las barreras motivacional al que están expuestos los lideres para superar un sin fin de obstáculos que no permite desarrollarse en el ámbito personal y laboral colocando en práctica el liderazgo en las organizaciones como cultura organizacional que satisfaga un personal.

Así pues, la consulta de estas investigaciones arrojan una visión amplia acerca del liderazgo involucrado en el desempeño laboral del gerente ya sea en función de Directivo o Docente de aula que en sus día a día enfrenta continuos retos que debe superar en su práctica, para así crecer personalmente y profesionalmente. Para finalizar es importante resaltar de la indagación porque permite nutrirse en la temática que es el objetivo principal de estudio.

## **BASES TEÓRICAS**

En este contexto, se desarrollan los fundamentos teóricos, indagando en el interés que otros autores han tenido sobre el liderazgo presente en el objeto central de la investigación, debido a que hablar de liderazgo en todos los niveles de la institución educativa, nos acerca a centrar la atención en las funciones gerenciales siendo este un gran rasgo dentro de las organizaciones. Todos estos planteamientos van de la mano como soporte del objeto de estudio en curso sobre el liderazgo de 360° y su optimización en la gerencia educativa ejercida por los directores.

### **Gerencia**

En esta parte, se hará referencia al concepto de gerencia basándose en algunos autores, que fundamentan epistemológicamente la teoría en cuanto a tener conocimiento de su significado y como orientarlo, replantearlo ante el objeto de estudio. La gerencia se refiere, a un cargo que desempeña un personal específico como figura que administra una serie de materiales tanto humanos como estrategias que sigue unos objetivos, fines y medios para realizar una tarea en común, que beneficia a una colectividad. Así pues para que ocurra una gerencia debe existir la continuidad del proceso mediante la delegación de funciones en el personal de la organización.

Es por ello que, Según Nuñez (2013) la gerencia es un cargo que ocupa el director o gerente de una empresa u organización lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Por otra parte para Crosby (1988) “la gerencia es el arte de hacer que las cosas ocurran”.

Mientras que, para Krygier (1988) “la gerencia queda definida como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización”. Las perspectivas teóricas, presentadas con respecto a la gerencia, dan apoyo a lo que viene a continuación como lo es la gerencia educativa que debemos conocer debido a que es

en el entorno donde se desarrolla la investigación y la visión primordial es aportar transformación en la gerencia educativa de la actualidad que debe evolucionar y por consiguiente no lo está haciendo.

### **Gerencia Educativa**

La gerencia educativa, se puede destacar en el funcionamiento de una organización educativa ya que su principal función sería como complemento en la administración de los recursos para que se aproveche al máximo habilidades, destrezas y material presentes en el personal siendo así un impulso para proyectar una educación de calidad obteniendo el éxito de la institución. Por lo que se presenta una serie de definiciones acerca de la gerencia educativa.

Para Chiavenato (2001), “La gerencia educativa es un proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes”. Mientras que, para Sergioanni (1984), “la administración educativa es la ciencia de diseñar cursos de acción dirigidos a cambiar situaciones existentes a situaciones deseadas”.

De esta manera, la gerencia educativa es un término que a lo largo del estudio estará retumbado por los escritos ya que se considera como la principal inquietud para dar aportes al desarrollo de las necesidades dentro de este proceso organizacional que satisfaga en la actualidad las exigencias.

### **Gestión**

Ramírez (2005) define la gestión como la ejecución de acciones para llegar a un resultado, por lo que comprendemos que la gestión necesita de una serie de elementos para alcanzar un fin trazado que genere un resultado que estamos esperando.

### ***Gestión Educativa***

Con la gestión educativa se pretende platear el camino de los quehaceres para utilizar de mejor manera los recursos con los que se cuenta para alcanzar los objetivos trazados que son beneficiar a toda la comunidad educativa que busca impulsar la evolución de la educación, según Graffe (2002) entiende por gestión educativa a:

“la conducción planificada y creativa del conjunto de variables de una comunidad educativa o de un sistema educativo a fin de alcanzar los objetivos y metas que se han propuesto y en especial los más altos niveles de formación humana tendientes a mejorar la calidad de la vida humana y social, mediante los medios y recursos con que cuenta y los que pueda allegar y con los esfuerzos motivados y mancomunados del personal con base en el mantenimiento de la estabilidad y el desarrollo organizacional ante la complejidad y los cambios que se dan en su contexto” (p.38).

### ***Habilidades Gerenciales***

Con el surgimiento de la nueva era, las actitudes que debe contar un gerente debe ser la formación de varios elementos de destrezas para desempeñarse en una gestión. Whetten y Cameron, (2011), “definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros”. De allí surge la necesidad en los nuevos tiempos que experimenta constantemente cambios de forma repentina, pero hay algo que nunca cambiara y son las habilidades básicas cuyo centro son las relaciones personales, orientadas por los valores para alcanzar un crecimiento particular y profesional del individuo.

### ***Teoría de motivación***

Abordando lo plateado por Chiavenato (2009) el cual referencia a la teoría de la motivación de Maslow, como factores que intervienen en el crecimiento de las personas según una pirámide de necesidades que se van colocando según las prioridades de importancia se van posicionando en el proceso de desarrollo del

crecimiento humano y que Abraham Maslow reconoció como las necesidades siguientes:

- a) Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- b) Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
- c) Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
- d) Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- e) Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

### ***Teoría del liderazgo***

Conforme a lo desarrollado por Angarita (2008) sobre las teorías del liderazgo en particular muestra la Teoría de la Trayectoria a la meta de Robert House; por lo que señala que el líder debe apoyar, respaldar y dirigir a sus seguidores para que logren sus propios objetivos en congruencia con los de la organización. House catalogó en cuatro (4) los estilos de liderazgo: Director, apoyo, participativo y orientado hacia los logros; todos los puede poseer una misma persona y utilizar separadamente dependiendo de la

situación que se le presente. En efecto un líder debe influir en los demás, pero más que decirles que hacer a sus subordinados, debe planificar, para situarlos en el camino que seguirán para alcanzar el bien deseado.

### ***Liderazgo en la Gerencia Educativa***

El liderazgo es la capacidad, la habilidad, humana de hacer dirigir a otras personas para explotar cualquier potencial de un grupo que está bajo su mando para dirigirlo y darle la seguridad de que son capaces de realizar una actividad en específico o resolver, solucionar alguna problemática de forma sencilla y natural. Considerando esta función de liderar dentro de la gestión educativa para coordinar de la mejor forma unos recursos.

Según Maxwell (2005), establece que “el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”.

Para Chiavenato (1993), establece que; "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Mientras que para, Rojas y Gaspar (2006), definen “Liderazgo en la gerencia educativa cómo la forma de lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia”. Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de liderazgo.

### ***Líder de 360°***

Un líder 360°, es aquel capaz de dirigir, orientar desde el lugar que se encuentre ya sea en la cima, la mitad o en su defecto desde abajo dentro de una organización que

puede ser una empresa o instituciones educativas, dado que la dinámica de las organizaciones y la sociedades son tan complejas y se encuentran en una transformación constante que te va dirigiendo hacia un cambio en la gerencia de la nueva administración educativa y empresarial.

Según Maxwell (2005), “Un líder de 360° tiene la capacidad y las herramientas pertinentes para dirigir en cualquier dirección desde su posición, tanto a las personas que están por debajo de él o ella en la línea de mando, como a sus iguales y hasta sus superiores”.

De allí surge, la inquietud de realizar la presente investigación, sobre la temática expuesta donde los directores como gerentes de las instituciones educativas posean este tipo de características que influyan en el óptimo desempeño de sus labores para lograr un armonioso clima de trabajo ideal para cualquier ser humano en su máxima condición.

### ***Mitos del líder de 360°***

Existen siete (7) mitos establecidos por el autor Maxwell (2005):

*Mito 1. El Mito de la Posición no Puedo Dirigir sino estoy en la cima.* Un lugar en la cima no hace que nadie sea un líder, “La verdadera medida del liderazgo es la influencia, nada más, nada menos”. Veamos los cinco niveles de liderazgo, esto muestra la dinámica del desarrollo del liderazgo.

Este nivel es inferior, usted tiene ciertos derechos que vienen con este título, dirige a la gente basado en su posición. Ellos lo seguirán solamente dentro de los límites de su descripción del trabajo.

En el segundo nivel usted comienza a dirigir más allá de su posición porque ha desarrollado una relación con la gente que desea dirigir. Usted los trata con dignidad y respeto, los valora como personas, y se preocupa por ellos. Ellos comienzan a confiar en usted, y por consiguiente ellos le dan permiso a que los dirija. Le siguen por su propio deseo.

1. Este nivel es el de la reproducción. Debido a los resultados alcanzados en su trabajo, debido a su contribución al equipo, ellos se fijan más en usted para que los dirija.

2. Nivel de desarrollo humano. Se llega a este nivel cuando se enfoca en desarrollar a los demás. Su agenda debe verse en las personas que dirige, ser mentor para ellas, ayudarlas a desarrollar sus habilidades y agudizar sus habilidades de liderazgo. Usted los valora, le añade valor y los hace más valiosos. Ellos lo siguen por lo que usted ha hecho por ellos.

3. Nivel de la personalidad. Solamente los demás lo pueden colocar a usted allí y lo hacen porque usted ha sobresalido en los primeros cuatro niveles en su liderazgo con ellos por un periodo de tiempo. Usted se ha ganado la reputación de un líder de quinto nivel. Veámoslo de una manera gráfica.

*Mito 2. El Mito del Destino Cuando Llegue a la Cima Aprender a Dirigir.* Si usted quiere triunfar, necesitamos aprender todo lo que podamos sobre el liderazgo antes de que tengamos una posición de liderazgo. Un buen liderazgo se aprende en las trincheras, es un proceso de aprendizaje de toda la vida. Los errores que se comenten a una menos escala pueden ser olvidados fácilmente. Los errores que se comenten cuando uno está en la cima conllevan un costo gigantesco en la organización y dañan la credibilidad del líder. Comencemos con adoptar la manera de pensar, a aprender las habilidades y a desarrollar los hábitos de la persona que usted desea ser. Para ser un líder exitoso, aprendamos a dirigir antes de que tengamos la posición de liderazgo.

*Mito 3. El Mito de la Influencia si Estuviera en la Cima la Gente me Seguiría.* Las personas que no tienen una experiencia en el liderazgo tienden a subestimar la importancia de un título de liderazgo. Podemos concederle a alguien una posición, pero no puede concederle un verdadero liderazgo. La influencia debe ser algo que se gana. La posición da una oportunidad para probar su liderazgo. Los buenos líderes obtendrán la influencia que respalda su posición. No olvidemos que una posición no hace al líder, es el líder que hace la posición.

*Mito 4. El Mito de la Inexperiencia cuando Llegue a la Cima Tendré el*

*Control.* La buena noticia es que el deseo de mejorar una organización y sentirse capaz de hacerlo, con frecuencia es la marca de un líder. Otra noticia que hay que darle cuidado es, que entre más alto avance y entre más grande sea la organización, usted se dará cuenta que mayor es la cantidad de factores que controlan la organización. Su posición no le da un control total ni tampoco protección. Estar en la cima trae sus propios problemas y desafíos. En el liderazgo, no importa donde usted esté en la organización, lo más importante es, siempre, la influencia.

*Mito 5. El Mito de la Libertad Cuando Llegue a la Cima no tendré Límites.* Estar en la cima no es una cura total. A veces equivocadamente decimos así: “Cuando llegue a la cima, lo habré logrado. Cuando termine de escalar la escalera corporativa, podré descansar. Cuando sea dueño de mi propia compañía, podré hacer lo que quiera. Cuando este en control, el cielo será el límite.”

*Mito 6. El Mito del Potencial No Puedo Alcanzar Mi potencial sino Estoy en la Cima.* Es mejor que las personas se esfuercen por ser mejores en su área, no en su organización. A veces podemos causar más impacto desde otro lugar que no sea el primero.

*Mito 7. El mito del Todo o Nada sino puedo Llegar a la Cima, Entonces No Trataré de Dirigir.* Si pensamos así, en vez de ser ayuda seremos un obstáculo para la organización. No necesitamos ser los más importantes para marcar una diferencia. Podemos marcar la diferencia en cualquier lugar de la organización. Ser un líder intermedio trae muchos desafíos. Convertirse en un líder 360 grados eficiente, requiere principios y habilidades para dirigir a los que están encima de usted, a los que están a nuestro lado, y a los que están debajo de nosotros.

Una vez conocido los siete (7) mitos será de mayor facilidad identificar cuál de los presentados está presente en la investigación o quizás surjan algunas características que se familiaricen con lo expuesto para que de esta manera se pueda desarrollar y hacer relucir una nueva forma de gerencia superando los mismos limites que nos colocamos para alcanzar el éxito en la gestión eficiente que necesitamos en nuestras

instituciones.

### ***Desempeño Laboral***

Chiavenato, (ob. cit.), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

El desempeño es considerado con el rendimiento laboral, en otras palabras, es la capacidad que una persona posee para producir, hacer, elaborar, acabar su determinada labor en menor tiempo, utilizando menos esfuerzo y que los resultados sean de mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

### **Fundamentos Legales**

Las herramientas gerenciales entre la que se aborda en este estudio el cual se refiere al liderazgo, han innovando la forma de gerenciar en las organizaciones tanto en empresas como en instituciones educativas, mediante el uso de instrumentos como el liderazgo de 360° el proceso de aprendizaje se facilita por que la organización se gestiona de forma eficaz y eficiente. Por ende la presente investigación se sustenta legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), en sus artículos señala la educación como un derecho total de cada ciudadano según el artículo 102: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria...”. Asimismo, en el artículo 103 expresa: “Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...”. En relación a lo anteriormente expuesto el

estado garantiza una educación de calidad, para todos los ciudadanos por lo tanto los profesionales deben estar a la altura de las exigencias y poder garantizar una formación integral de calidad.

Además, la Ley Orgánica de Educación (2009), en su artículo 3 establece: “La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo;...”. De esta forma se refleja la finalidad del docente en promover estos derechos en los individuos. Del mismo modo en el artículo 6:

Todos tienen derecho a recibir una educación conforme con sus aptitudes y aspiraciones, adecuada a su vocación y dentro de las exigencias del interés nacional o local, sin ningún tipo de discriminación por razón de la raza. Del sexo, del credo, la posición económica y social o de cualquier otra naturaleza. (p.67)

Tal como se observa en el artículo, el derecho que tiene todos los ciudadanos en recibir una formación, donde el estado debe garantizar la formación sin distinciones.

También en el artículo 45 establece que “La educación extra escolar aprovechara las facilidades o recursos que para esta clase de educación posean las instituciones docentes públicas o privadas, los talleres libres de arte...”. (p.7). De esta manera se sustenta la implementación del liderazgo de 360° que estimule al crecimiento personal de los profesionales para evolucionar en el aspecto gerencial.

En el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en el artículo 10 hace referencia a: “las normas de organización y funcionamiento de los planteles, a la administración de los planes y programas de enseñanza-aprendizaje...”. Asimismo el artículo 12 añade que: “La función educativa se ejercerá de acuerdo con las atribuciones inherentes al ejercicio de los cargos que conforman la Carrera Docente, la organización y la competencia de los respectivos servicios...”.

Así que, puede considerarse el liderazgo de 360° como una estrategia que abarca varios elementos, disposiciones, funciones, bondades, virtudes, actitudes y habilidades

que desarrolle el personal que labora en instituciones educativas para la construcción integral y crecimiento personal en el ámbito donde se desempeñen. En definitiva se considera todos los fundamentos expuesto, como importantes y oportunos para considerar sobre el liderazgo de 360° para optimizar el desempeño docente y directivo como componente fundamental en la gerencia educativa.

### **Sistema de Variable**

Una Variable según Arias (ob. cit), es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. Por lo que para esta investigación tomamos dos variables que serán objeto de estudio el liderazgo de 360° y el fortalecimiento del desempeño laboral para ser objeto de estudio.

Entonces tomando lo que estableció Arias (2012) de la Operacionalización de la variable refiere que “representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, éstos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones e indicadores...” (p.167) Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal que se dividen en dimensiones e indicadores para que sean susceptibles de observación y cuantificación.

Como se mencionó en la definición anterior en la presente investigación se estudiara una situación a partir de una realidad presente que se tratara de descubrir sus diferentes fases como las causas y consecuencia para las posibles soluciones a la problemática plateada y de esta forma mejore el desempeño laboral y la comunicación se fortalezca en cada dependencia de la institución escogida.

**Cuadro N° 1.**

*Operacionalización de las Variables*

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLE CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TECNICA/INSTRUMENTO</b>	<b>ITEM</b>
<b>Analizar el LIDERAZGO DE 360° COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL del personal docente del Liceo Bolivariano Raquel Monasterios</b>	El liderazgo de 360° como herramienta gerencial	Liderazgo de 360°	Formación	Docente	Encuesta/Cuestionario	1
			Preparación	Docente	Encuesta/Cuestionario	2-3
		Herramienta Gerencial	Evaluación	Docente	Encuesta/Cuestionario	6
			Planificación	Docente	Encuesta/Cuestionario	7-8
			Innovación	Docente	Encuesta/Cuestionario	9
		Desempeño laboral	Componente	Compromiso	Docente	Encuesta/Cuestionario
	Dedicación			Docente	Encuesta/Cuestionario	11
	Responsabilidad			Docente	Encuesta/Cuestionario	12
	Recompensa			Docente	Encuesta/Cuestionario	13
	Roles	Asesoría Orientación de la persona.	Docente	Encuesta/Cuestionario	14	
Retroalimentación		Docente	Encuesta/Cuestionario	15		

Fuente: Brazao (2019)

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En esta sección, se presentará los fundamentos metodológicos presentes en la investigación, la escogencia de los procedimientos y las técnicas son definitivas para indagar en torno a las variables del tema, entre otros aspectos que caracterizan el proceso para desarrollar la temática plateada en el liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”. Así mismo el presente estudio pretende caracterizar el liderazgo de 360° como una herramienta gerencial que permita potenciar y optimizar la función gerencial desde la directiva o cualquier docente en el liceo Boliviano “Raquel Monasterios”, como destreza para que los educadores la puedan utilizar fuera y dentro de las especialidades en las instituciones educativas. A este respecto señala Balestrini (2002):

El Marco Metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una Teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. (p. 126)

De acuerdo con lo plateado por el autor la metodología destaca del trabajo el marco que permite la comprensión preliminar de los procesos explorados durante la investigación para así profundizar en cuanto al diseño, el carácter, la modalidad, la población y la muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

#### **Naturaleza de la Investigación**

La Investigación está enmarcada en el paradigma positivista con el enfoque cuantitativo, que según Hurtado y Toro (1998) definen como: “...Objetivo, orientado a los resultados; propio de las ciencias naturales; utiliza métodos y técnicas

confiables, mensurables, comprobables; privilegio de las matemáticas y la estadística...” (p.42). Es así, como de acuerdo a lo planteado en el estudio tuvo como objetivo analizar el LIDERAZGO DE 360° COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL del personal docente del Liceo Bolivariano Raquel Monasterios.

### **Tipo de Investigación**

Con relación a la modalidad según su concepción, se delimita en una investigación de campo. Al respecto en el manual de la UPEL (2016) expone que el trabajo de campo:

Consiste en el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, 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 o primarios. (p.18).

Es una investigación de carácter descriptiva, Para Arias (2006) la investigación descriptiva: “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (p. 24). Las investigaciones de carácter descriptivas trabajan con las realidades de hechos presentes que posteriormente se buscarán posibles soluciones a una necesidades investigadas, sobre la diversas situaciones presentadas en las fases de los procedimientos.

### **Diseño de la Investigación**

Según lo señalado por Balestrini (2001), el diseño de investigación es “un plan global de investigación que integran de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos”

(p.131), tiene como objetivo según lo señalado por Sabino (2006) “proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p.63). En lo que respecta, a la investigación planteada, la estrategia general para la recolección y desarrollo de la información en función de los objetivos propuestos está dirigida a un diseño de campo, descriptivo.

En el marco de este estudio, los datos utilizados para el análisis de la variable se tomarán directamente en los sitios de trabajo a los sujetos de estudio. Al respecto Arias (2006), expresa “la investigación o diseño de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)”, (p.31). Asimismo, Arias (2012) sostiene que “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables alguna” (p.31).

Como método de investigación se empleó el analítico, propio de las normas básicas del proceso investigativo. Él permite explicar el evento estudiado por medio del reconocimiento de las partes que conforman a un todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el discernimiento de la realidad, partiendo de los elementos de más sencillo reconocimiento para paulatinamente escalar en el conocimiento de lo más complejo. Al respecto, Cerezal y Fiallo (2012), sostienen

Es la operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes...permite estudiar el comportamiento de cada una de las partes, así como definir los elementos y aspectos que ejercen una influencia decisiva en otras partes del objeto de investigación y determinan su comportamiento. (p. 32).

### **Población**

Es fundamental determinar el espacio donde se desarrollara la investigación como también los actores que serán objeto de estudio. Por lo tanto para Hernández,

Fernández y Baptista. (2010), la población la definen como “el universo de la investigación sobre el cual se desea generalizar los resultados”.

Es por ello que la población objeto a la evaluación está conformada por treinta y siete (37) docentes que imparte la enseñanza desde 1 año hasta 5 años junto con las subdirecciones, los coordinadores, la defensora y fundamentalmente la directora, pertenecientes a el Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”.

Con relación a esto, para la recolección de datos se tomara la totalidad de la población siendo está conformada por treinta y siete (37) docentes que laboran en el área de bachillerato del Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”, quienes están relacionados claramente con la problemática de estudio.

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

Un elemento importante durante la investigación son las técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos debido a que representan la de información para determinar las necesidades de la parte tangible del estudio que permitió llevar a cabo el proceso de resolver el problema planteado, estas se encargan de describir con la mayor claridad de qué manera se va a recolectar la información necesaria, que a dependerá del tipo de investigación que se escoja para su desarrollo.

Para Arias, (2006), las técnicas de recolección de datos, son “un procedimiento o forma particular de obtener datos o información, como son: “La observación directa, las encuestas en sus dos modalidades (entrevistas y/o cuestionario), el análisis documental, el análisis de contenido, y otro contiene aspectos del fenómeno en estudio que se consideran especiales.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 279). En esta investigación se elaborará un (1) cuestionario que estará conformado por quince (15) preguntas de tipo Likert con cinco alternativas de respuesta: 5 Siempre; 4 Casi Siempre; 3 Algunas Veces; 2 Casi Nunca y 1 Nunca.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Estas son cualidades fundamentales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recolección de datos. Esta parte de la investigación consiste en determinar el grado de seguridad que tiene un instrumento diseñado para determinar la problemática planteada apuntando a los objetivos de la misma, manteniendo la esencia de la realidad que se estudió.

### ***Validez del Instrumento***

La validez de un instrumento radica en que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultan aquello que pretenden conocer o medir. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Se refiere al grado en que el instrumento puede medir la variable objeto de estudio” (p. 43).

En este sentido, los cuestionarios que se aplicaran a la población serán validados por la técnica del juicio de expertos. Para Ramírez (2010), los expertos son los que tienen los argumentos suficientes para estimar las bondades de cada ítem que pretende recabar información sobre un área que ha sido definida teóricamente.

En este caso el grupo de expertos, estuvo conformado por dos (2) Magister en Gerencia y Liderazgo en Educación conocedores de la gestión del talento humano y un (1) profesor de metodología, quienes realizaran la revisión del instrumento y expresaran por medio de un formato su opinión en relación a: Congruencia, claridad y sesgo en la construcción de cada ítem que conforman los cuestionarios.

### ***Confiabilidad del Instrumento***

Un instrumento es considerado confiable cuando se pone a prueba en repetidas ocasiones obteniendo los mismos resultados. Según Tamayo y Tamayo (2009), explican: “la confiabilidad es la capacidad que tiene el mismo instrumento de registrar los mismos resultados en repetida ocasiones, con una misma muestra y bajo

las mismas condiciones” (p.123). Un instrumento es considerado confiable cuando se pone a prueba en repetidas ocasiones obteniendo los mismos resultados. Según Tamayo y Tamayo (2009), explican: “la confiabilidad es la capacidad que tiene el mismo instrumento de registrar los mismos resultados en repetida ocasiones, con una misma muestra y bajo las mismas condiciones” (p.123).

Ahora bien, para determinar la confiabilidad del instrumento que se aplicará se utilizará el Coeficiente factorial de Alpha Cronbach, expresado mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Coeficiente} = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

**N**= Número de ítems utilizados en el instrumento

**ESi<sup>2</sup>**= Sumatoria de la varianza de los ítems

**St<sup>2</sup>**= Varianza total del instrumento

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que: “el Coeficiente Alpha de Cronbach consiste en una fórmula que determina el grado de consistencia y precisión que poseen los instrumentos de medición” (p. 416). Los cálculos se visualizan en el anexo y los criterios establecidos para el posterior análisis fueron los siguientes:

<b>Valores de Alfa</b>	<b>Criterios</b>
De -1 a 0.00	No es confiable.
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

## **Técnicas de Análisis y Presentación de Resultados**

La información será analizada mediante los resultados obtenidos, para llevar a cabo tal fin, primero se deben registrar y luego se procederá al análisis con la finalidad de dar el significado apropiado que merece dentro del estudio desarrollado. Para este estudio se escogió el análisis de datos a través del uso de la estadística descriptiva que según Cerezal y Fiallo (2012), “permite especificar cuantitativamente el grado de certeza o incertidumbre de las conclusiones a las que arribamos, es decir, nos permite describir las posibilidades de ocurrencia”. (p. 95).

Hernández, R. y otros, (2004) la definen como: “la descripción de los datos, valores y puntuaciones obtenidas por cada variable o categoría”. Por otra parte, una vez que se diseñe y se aplique el instrumento para obtener los resultados inherentes al estudio, se procederá a la tabulación del mismo y serán registrados en cuadros, cuyos resultados serán ilustrados en gráficos de torta, de modo que pueda percibir con mayor claridad los resultados de la investigación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis, interpretación y contrastación de los resultados con las bases teóricas una vez aplicados los instrumentos de recolección, los datos aplicados a la población del Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”; durante el desarrollo del proceso indagatorio. Los mismos fueron ordenados, clasificados y codificados para obtener la información porcentual requerida. Tal como plantean Castañeda, De la Torre, Morán y Lara (2002),

Para analizar los datos de una investigación, los datos deben haberse recopilado mediante alguna(s) técnica(s) de recolección, como observación, entrevista, escala de actitudes, encuesta, entre otros. Luego se usa algún sistema de registro de datos (por ejemplo, hojas tabulares) para realizar diferentes análisis. (p. 189).

La información obtenida se organizó con ayuda del paquete de Windows Excel para poder presentar los cuadros de frecuencia absoluta  $f(a)$  y frecuencia relativa  $f(r)$  tomando en cuenta los ítems de los indicadores de las variables en estudio. De igual manera, se utilizaron gráficos de barra, en el cual se muestran los resultados de manera clara y precisa con el propósito de representar los porcentajes de la opinión emitida por la población objeto de estudio.

El análisis y explicación de cada ítem se realizó de manera detallada, asimismo los resultados sirvieron para determinar el diagnóstico de la presente investigación y constató la situación actual de las variables en estudio dentro del contexto del Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”, ubicada en el Municipio Iribarren del estado Lara.

**Cuestionario Aplicado a los Docentes del Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”.**

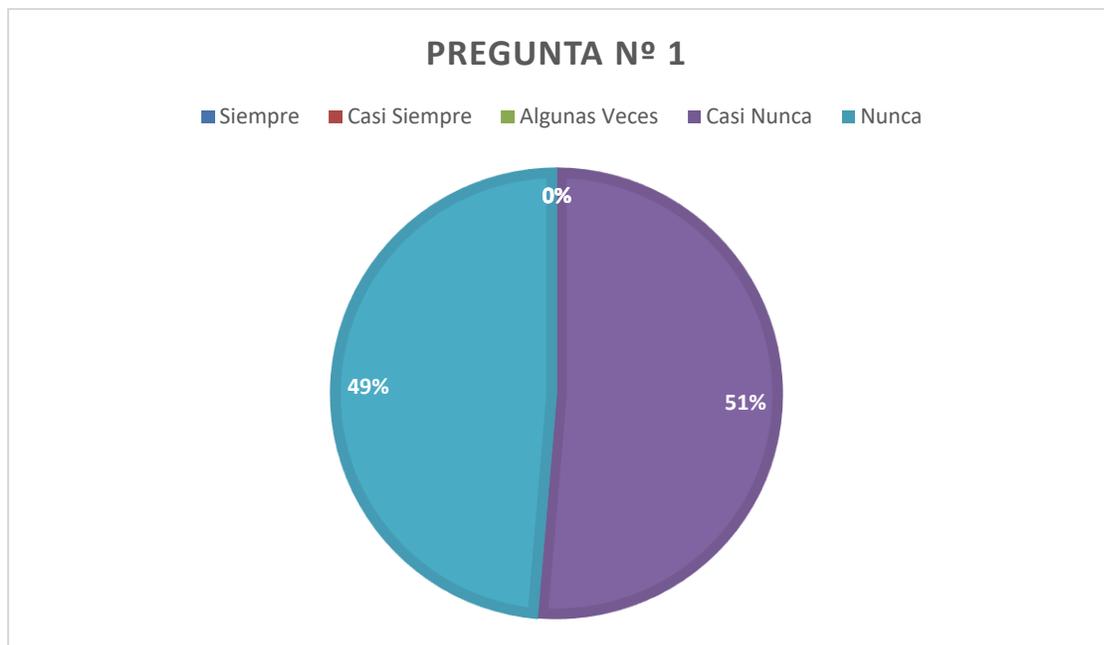
**Dimensión:** Liderazgo de 360°

**Cuadro 2**

Formación

Pregunta N° 1	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>El Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios” (LBRM), cuenta con una formación permanente para el crecimiento del docente.</b>	0	0	0	0	0	0	19	51	18	49

Fuente: Brazaó (2019)



**Gráfico N° 1: Opini3n de los docentes, relacionado a la dimensi3n: Liderazgo de 360°. Indicador: Formaci3n.**

*An3lisis*

En la pregunta n3mero uno (1) el cincuenta y uno por ciento (51%) de los docentes encuestados manifiesta que casi nunca (CN) cuentan con una formaci3n

permanente para el crecimiento del docente, Mientras que el cuarenta y nueve por ciento (49%) restante considera que Nunca (N). Este resultado, arroja que la formación constante del docente no es tomada en cuenta, lo que no le permite el crecimiento del mismo en la institución. En este sentido, es preciso mencionar que el liderazgo Según Maxwell (2005), “representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”. Es decir que el crecimiento personal se ve cristalizado en la formación permanente a través de la guía de un líder que reviva las capacidades de su personal.

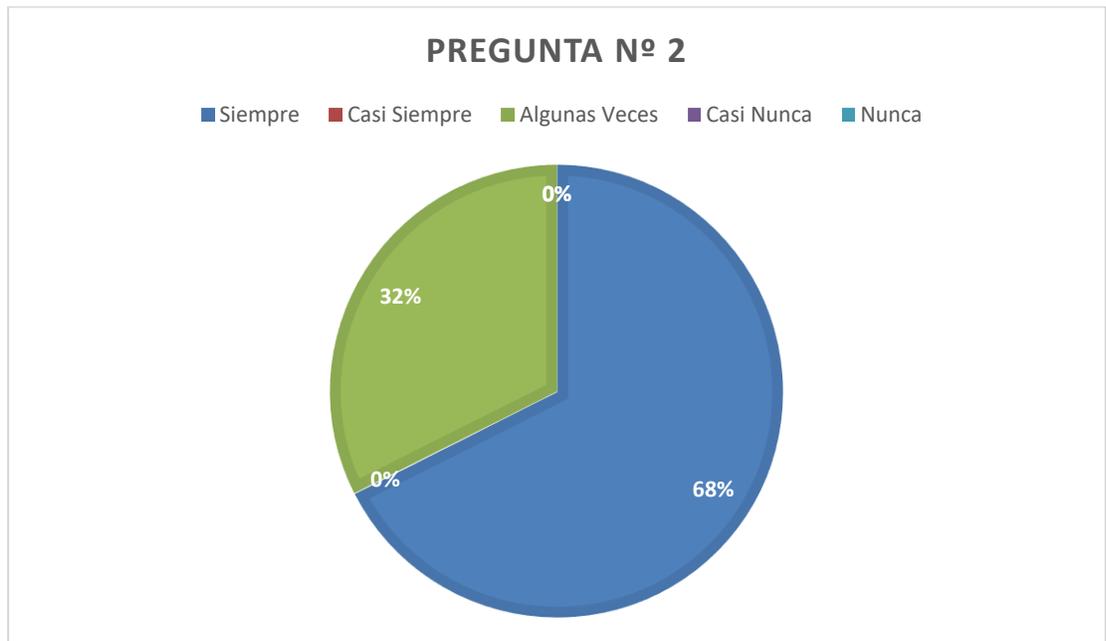
**Dimensión:** Liderazgo de 360°

**Cuadro 3**

Preparación

Pregunta N° 2	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>El LBRM Cuenta con personal docente preparado para desempeñarse en cada departamento.</b>	25	68	0	0	12	32	0	0	0	0

Fuente: Brazaó (2019)



**Gráfico N° 2: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión:**

**Liderazgo de 360°. Indicador: Preparación.**

*Análisis*

En la pregunta número dos (2) el sesenta y ocho por ciento (68%) de los entrevistados manifestó que siempre (S) cuentan con personal docente preparado para desempeñarse en cada departamento, el otro treinta dos por ciento (32%) de la población manifestó que algunas veces (AV). En este orden de ideas, es necesario citar a Maxwell (2005), puesto que “el líder de 360° tiene la capacidad y las herramientas pertinentes para dirigir en cualquier dirección desde su posición, tanto a las personas que están por debajo de él o ella en la línea de mando, como a sus iguales y hasta sus superiores”. En consideración, se tiene que los docentes poseen capacidades para el óptimo desempeño de sus labores ubicándolos en cualquier departamento dentro de la institución.

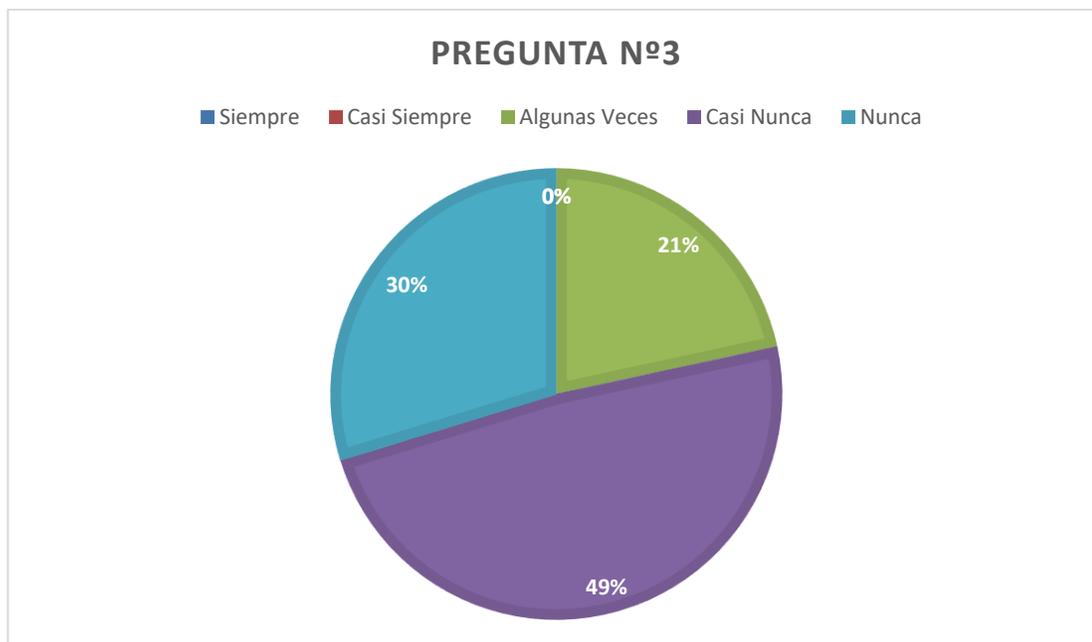
**Dimensión:** Liderazgo de 360°

**Cuadro 4**

Preparación

Pregunta N° 3	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>En el LBRM se propicia un espacio de líderes para asumir cargos gerenciales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>49</b>	<b>11</b>	<b>30</b>

Fuente: Brazaó (2019)



**Gráfico N° 3: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Liderazgo de 360°. Indicador: Preparación.**

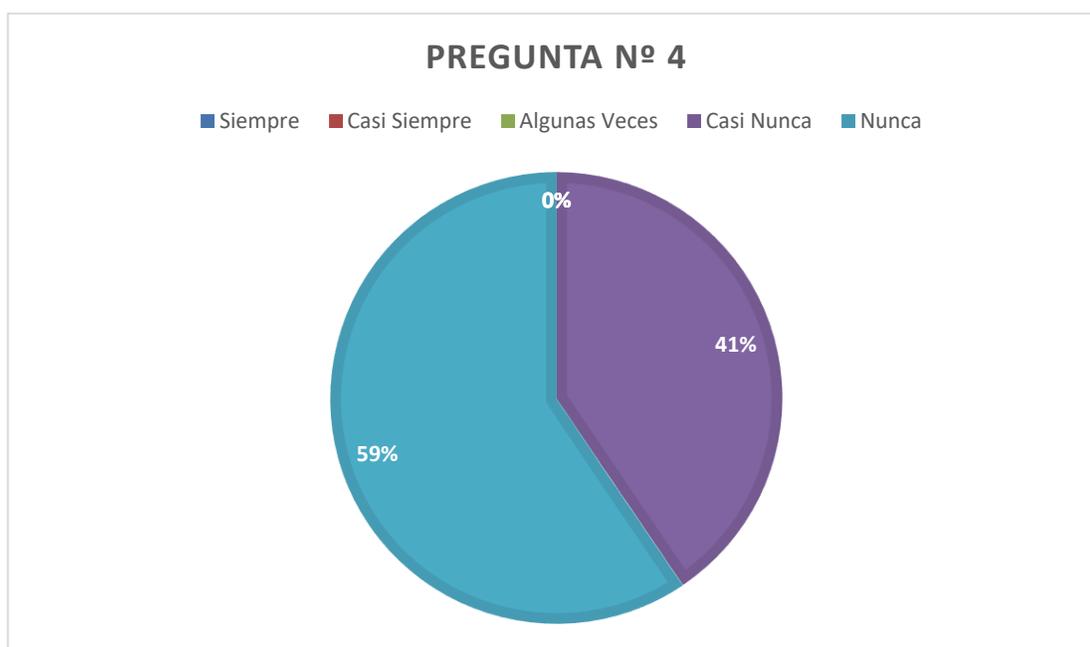
### *Análisis*

En la pregunta número tres (3) el cuarenta y nueve por ciento (49%) de los encuestados manifiesta que casi nunca (CN) se propicia un espacio de líderes para asumir cargos gerenciales, mientras que el treinta por ciento (30%) opina que nunca (N) y el otro veintiuno por ciento (21%) de los docentes afirma que algunas veces (AV). Seguidamente, Rojas y Gaspar (2006), definen al “Liderazgo en la gerencia educativa cómo la forma de lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia”. Es por ello, que la importancia de crear espacios de preparación de líderes dentro de la institución es esencial para una gerencia eficaz que motiven a los docentes más con sus acciones que con sus palabras.

**Dimensión:** Componente  
**Cuadro 5**  
 Responsabilidad

Pregunta N° 4	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>En los consejos educativos se fomenta la responsabilidad delegando para el cumplimiento de los objetivos.</b>	0	0	0	0	0	0	15	41	22	59

Fuente: Brazao (2019)



**Gráfico N° 4: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Componente. Indicador: Responsabilidad.**

### *Análisis*

En la pregunta número cuatro (4) el cincuenta y nueve por ciento (59%) de los docentes entrevistados manifiesta que nunca (N) en los consejos educativos se fomenta la responsabilidad delegando para el cumplimiento de los objetivos y el otro cuarenta y un por ciento (41%) considera que casi nunca (CN). En consecuencia “la responsabilidad es la facultad de responder sobre algo que se haya hecho”, siendo definida Jonas (citado por Lezama 2007). Tal y como su nombre lo evoca la responsabilidad sería esa característica de respuesta que el docente utilizaría para comprometerse con un objetivo delegado en la institución, lo que se espera es que

sean persona responsable para el desarrollo de funciones.

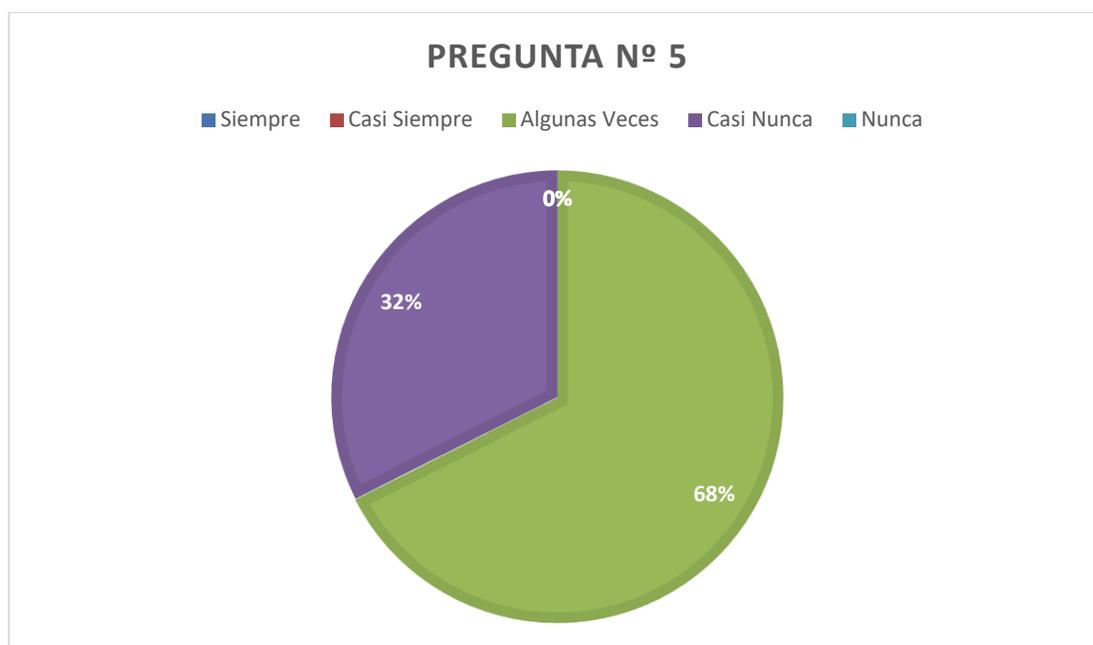
**Dimensión:** Habilidad Gerencial

**Cuadro 6**

Evaluación

Pregunta N° 5	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>Existe un apoyo cada vez que se presente una situación de dificultad.</b>	0	0	0	0	25	68	12	32	0	0

Fuente: Brazao (2019)



**Gráfico N° 5: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Habilidad Gerencial. Indicador: Evaluación.**

**Análisis**

En la pregunta número cinco (5) el sesenta y ocho por ciento (68%) de los docentes entrevistados manifestó que algunas veces (AV) existe un apoyo cada vez que se presente una situación de dificultad, el otro treinta y dos por ciento (32%) de los docentes aseveró que casi nunca (CN). Al respecto, es menester mencionar a la evaluación como ese seguimiento académico de su equipo de trabajo que sirva como apoyo al presentarse situaciones de dificultad para así dar una mejor respuesta en la

práctica del desempeño del docente.

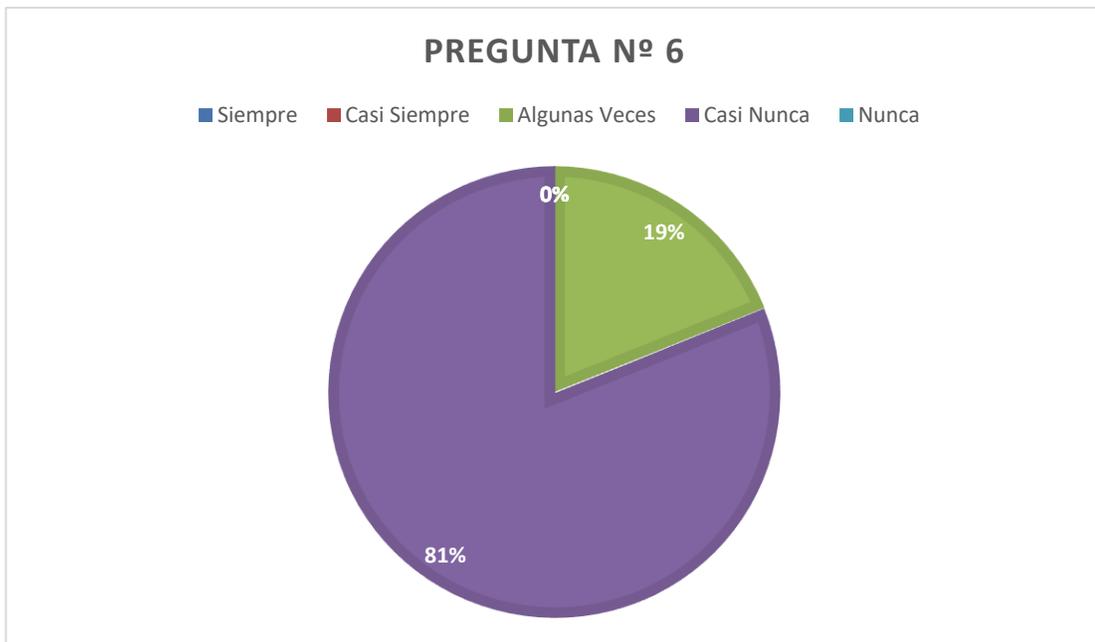
**Dimensión:** Habilidad Gerencial

**Cuadro 7**

Evaluación

Pregunta N° 6	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>En el LBRM existe una evaluación conjunta con el acompañamiento pedagógico.</b>	0	0	0	0	7	0	30	0	0	0

Fuente: Brazao (2019)



**Gráfico N° 6: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Herramienta Gerencial. Indicador: Evaluación.**

**Análisis**

En la pregunta seis (6) el ochenta y un por ciento (81%) de los docentes encuestados afirma que casi nunca (CN) existe una evaluación conjunta con el acompañamiento pedagógico, el otro diecinueve por ciento (19%) asegura que algunas veces (AV). Al respecto, Ruetter y Conde (2014) la evaluación “es un medio para alcanzar los fines, objetivos y metas de la organización educativa en sus distintas instancias” (p.40). Por consiguiente al tener este acompañamiento pedagógico en la institución, el gerente

educativo en su sitio de trabajo estará constantemente a sumiendo sus falla para superarlas o en cambio resaltar sus bondades.

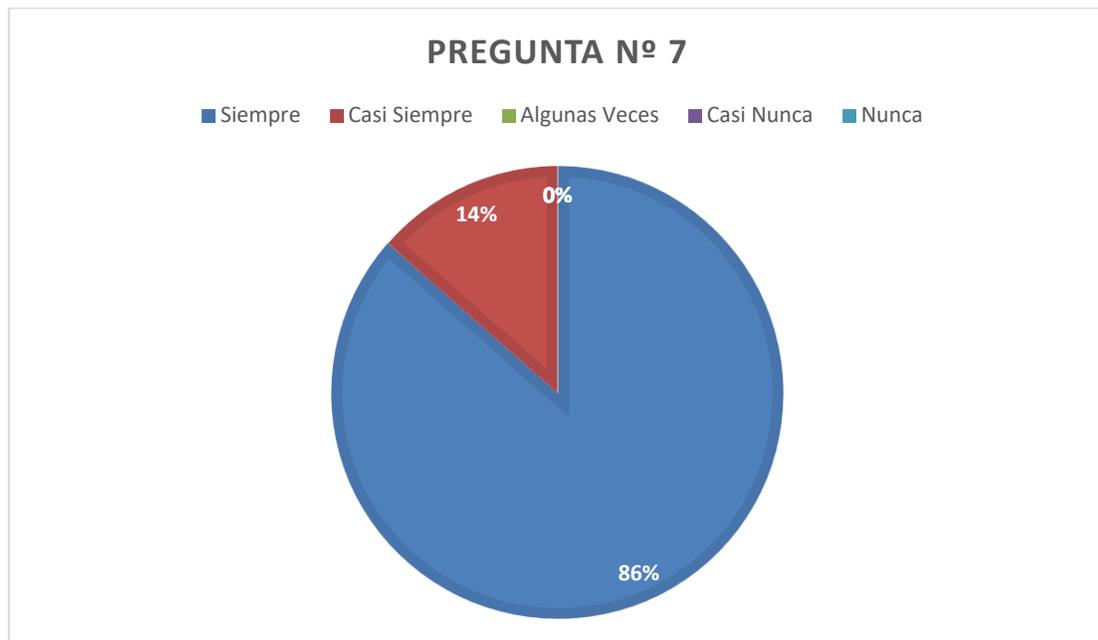
**Dimensión:** Habilidad Gerencial

**Cuadro 8**

Planificación

Pregunta N° 7	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>Planifico el aprendizaje en función de las necesidades de los estudiantes.</b>	32	86	5	14	0	0	0	0	0	0

Fuente: Brazaó (2019)



**Gráfico N° 7: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Herramienta Gerencial. Indicador: Planificación.**

**Análisis**

En la pregunta número siete (7) el ochenta y seis por ciento (86%) de los docentes entrevistados afirma que siempre (S) Planifican el aprendizaje en función de las necesidades de los estudiante, el otro catorce por ciento (14%) casi siempre (CS). En consecuencia, Ruetter y Conde (2014) mencionan a la planificación como “un medio para alcanzar los fines, objetivos y metas de la organización educativa en sus distintas

instancias” (p.40). En relación con lo antes mencionado se tiene que, el docente se ocupa en enseñar los contenidos necesarios por sus estudiantes y esto lo plasman siguiendo un plan entre los objetivos y metas que se aposten alcanzar con el grupo.

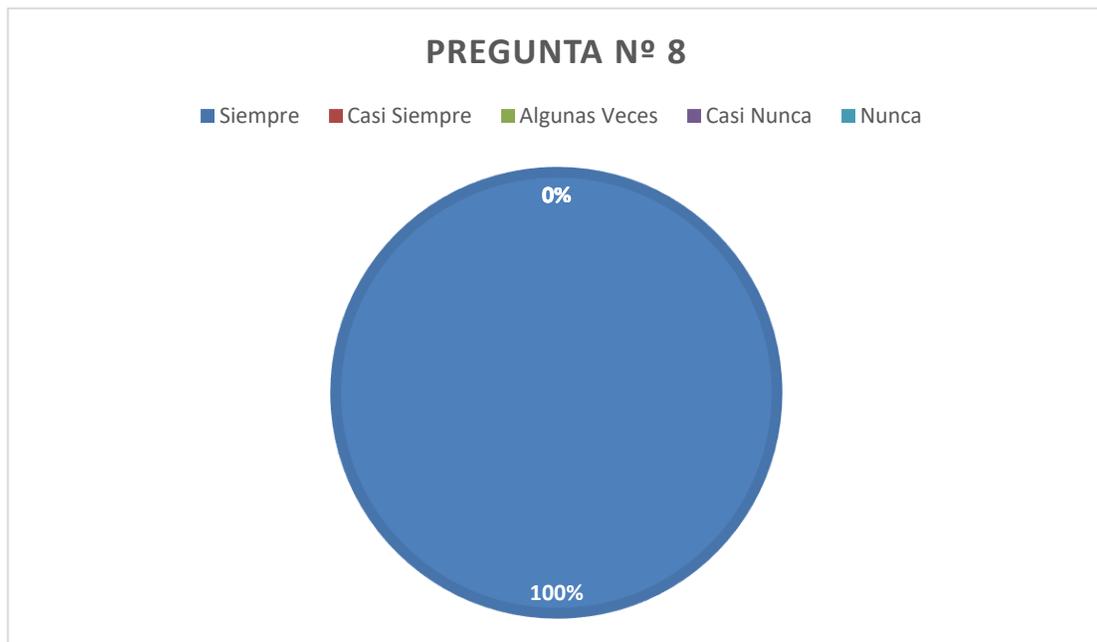
**Dimensión:** Habilidad Gerencial

**Cuadro 9**

Planificación

Pregunta N° 8	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>Preparo material para los aprendizajes significativos.</b>	37	100	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Brazaó (2019)



**Gráfico N° 8: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Habilidad Gerencial. Indicador: Planificación.**

**Análisis**

En la pregunta número ocho (8) el cien por ciento (100%) de los docentes entrevistados asegura que siempre (S) Prepara material para los aprendizajes significativos. En este sentido, Vadillo y Klingler (2007), refiere que las habilidades docentes “incluye conocimientos...aptitudes, rasgos, actitudes, motivo y conductas” (p. 101). El organizar un plan académico con contenidos necesarios garantiza que los aprendizajes serán

concebidos por los estudiantes de manera natural y amena, tanto para quien concede así como para quien recibe.

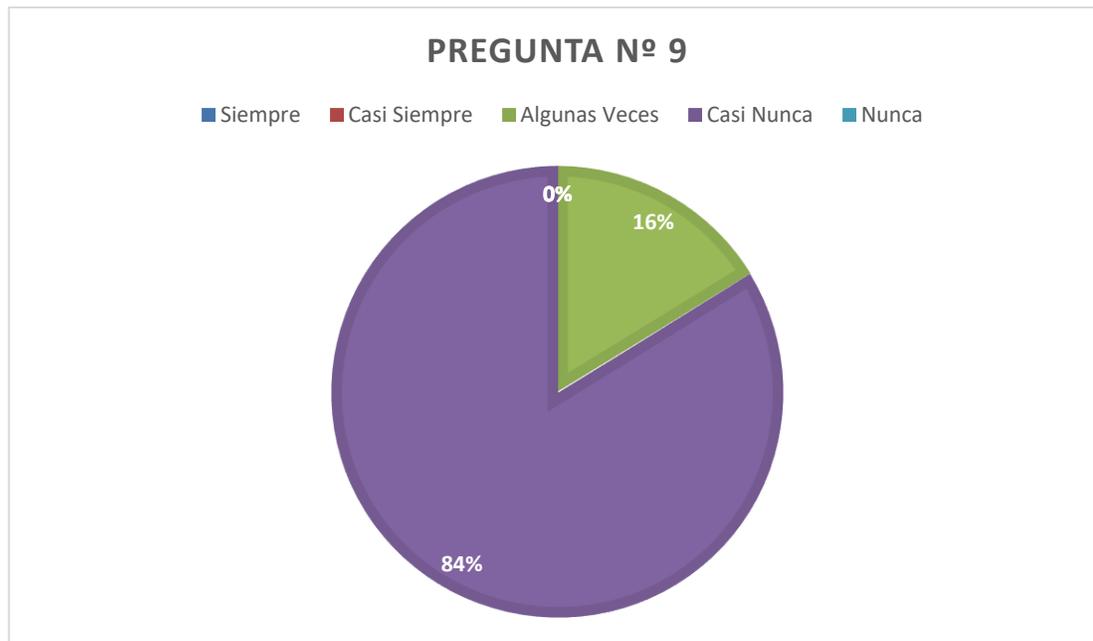
**Dimensión:** Habilidad Gerencial

**Cuadro 10**

Innovación

Pregunta N° 9	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>Desarrollo activamente proyectos de innovación pedagógica de forma individual o colectiva.</b>	0	100	31	84	6	16	0	0	0	0

Fuente: Brazao (2019)



**Gráfico N° 9: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Habilidad Gerencial. Indicador: Innovación.**

**Análisis**

En la pregunta número nueve (9) el ochenta y cuatro por ciento (84%) de los docentes encuestados afirma que casi siempre (CS) desarrolla activamente proyectos de innovación pedagógica de forma individual o colectiva, el otro dieciséis por ciento (16%) asegura que algunas veces (AV). Según Elser (citado por Verduzco Ríos y Rojo Asenjo, 1994) afirma que la “Innovación es la producción de un nuevo

conocimiento tecnológico”. En esta era de vanguardia el docente debe reinvertirse en impartir la pedagogía con nuevos medios que demanda los estudiantes, para no quedarse a un lado de los acontecimientos renovadores.

**Dimensión:** Componente

**Cuadro 11**

Compromiso

Pregunta N° 10	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>Me esfuerzo por cumplir la programación de forma efectiva.</b>	0	0	37	100	0	0	0	0	0	0

Fuente: Brazao (2019)



**Gráfico N° 10: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Componente. Indicador: Compromiso.**

**Análisis**

En la pregunta número diez (10) el cien por ciento (100%) de los docentes entrevistados aseguran que casi siempre (CS) se esfuerza por cumplir la programación de forma efectiva. En este sentido, Firestone y Pennell (1993) definen “el compromiso como un estado voluntario en que la motivación intrínseca hacia los

objetivos y valores de una institución (escuela) inspira esfuerzos más allá de las expectativas mínimas”. En estos porcentajes se visualiza como los docentes están comprometidos con cumplir sus funciones una cualidad que es propia de cada docente en querer hacer bien las cosas en todos los sentidos para inspirar al entorno.

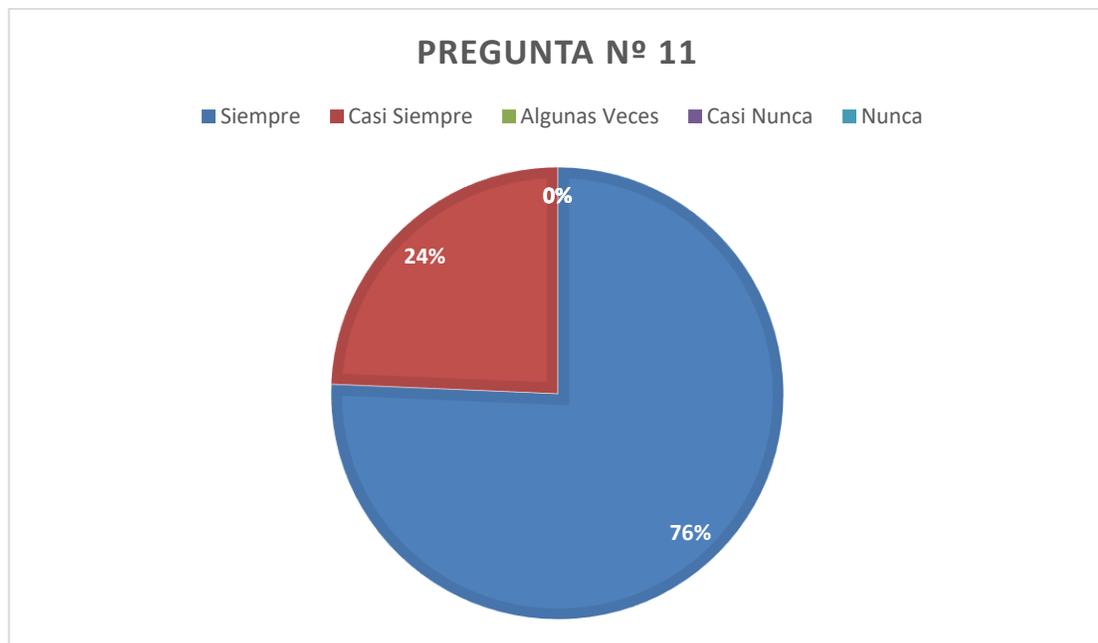
**Dimensión:** Componente

**Cuadro 12**

Dedicación

Pregunta N° 11	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>Enseño tomando en cuenta las condiciones del grupo de estudiantes.</b>	28	76	9	24	0	0	0	0	0	0

Fuente: Brazao (2019)



**Gráfico N° 11: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Componente. Indicador: Dedicación.**

*Análisis*

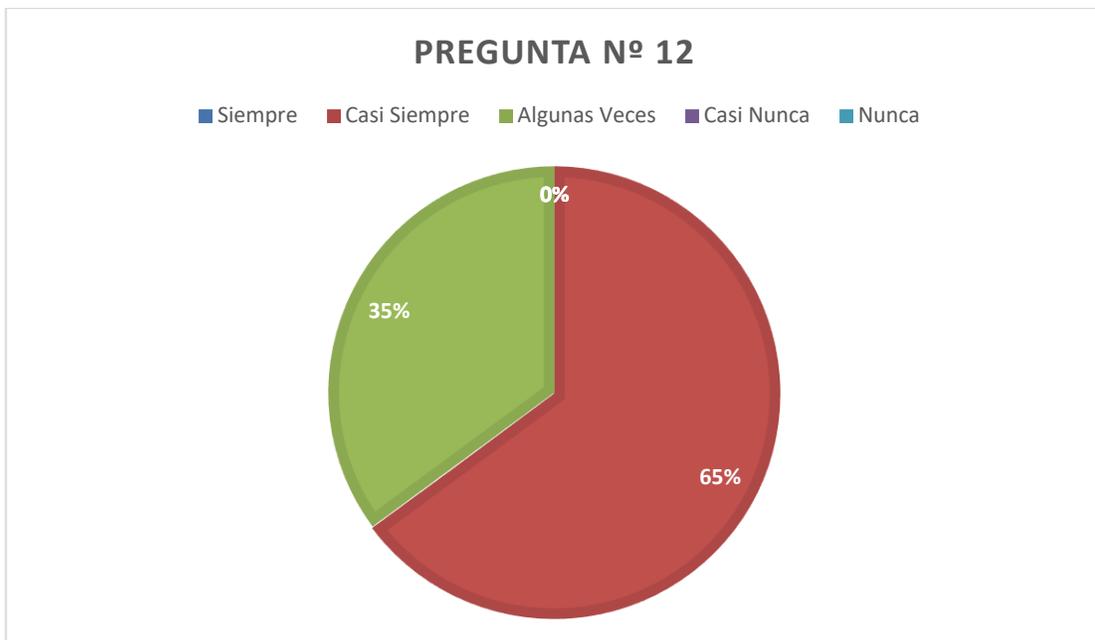
En la pregunta número once (11) el setenta y seis por ciento (76%) de los docentes entrevistados afirma que siempre (S) enseñan tomando en cuenta las condiciones del grupo de estudiantes, el otro veinticuatro por ciento (24%) manifiesta que casi

siempre (CS). Al respecto, señala Chiavenato, (ob. cit.), expone que el desempeño es la “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Es por ello, que al observar los resultados se constata como los docente tienen esa dedicación por sus estudiantes que se ve reflejado en su desempeño dentro de su labor adaptándose constantemente para llegar a la eficacia que desea dentro de la institución.

**Dimensión:** Componente  
**Cuadro 13**  
 Responsabilidad

Pregunta N° 12	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>Participo para el buen funcionamiento de la gestión organizativa de la institución.</b>	0	0	24	65	13	35	0	0	0	0

Fuente: Brazao (2019)



**Gráfico N° 12: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Componente. Indicador: Responsabilidad.**

## *Análisis*

En la pregunta número doce (12) el sesenta y cinco por ciento (65%) de los docentes encuestados asegura que casi siempre (CS) participa para el buen funcionamiento de la gestión organizativa de la institución, el otro treinta y cinco por ciento (35%) afirma que algunas veces (AV). Ahora bien, Porter (2004), afirma que “el hecho de que la persona asuma la responsabilidad de sus propias decisiones, obedece a una decisión estratégica que marca el camino hacia una gestión de procesos, la mejora continua y la autoevaluación sistemática del trabajo que desempeña. La calidad organizativa no se da de la noche a la mañana, ni tampoco lo logra un solo integrante de la institución, en cambio es un trabajo en equipo donde cada miembro lleva consigo su responsabilidad, estando claro en su función dentro de la misma, la gestión alcanzara un funcionamiento deseado por todos. En los porcentajes se refleja que los docentes están buscando ese empuje.

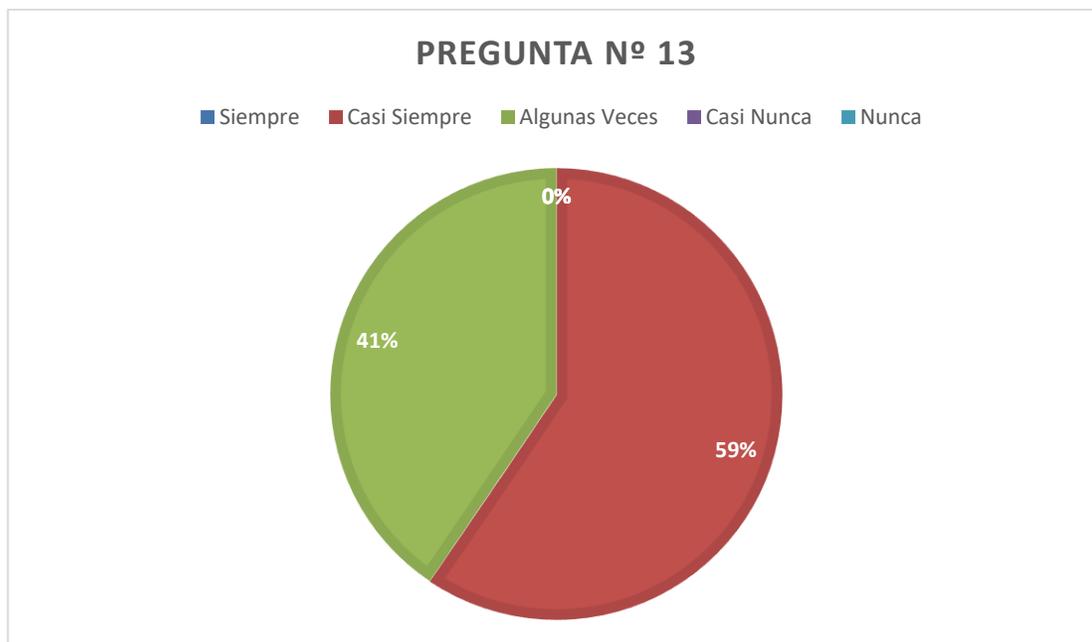
**Dimensión:** Componente

### **Cuadro 14**

Recompensa

Pregunta N° 13	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>Fomento el reconocimiento al buen docente por su gestión.</b>	0	0	22	59	15	41	0	0	0	0

Fuente: Brazao (2019)



**Gráfico N° 13: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Componente. Indicador: Recompensa.**

**Análisis**

En la pregunta número trece (13) el cincuenta y nueve por ciento (59%) de los docentes entrevistados asevera que casi siempre (CS) fomenta el reconocimiento al buen docente por su gestión y el otro cuarenta y un por ciento (41%) asegura que algunas veces (AV). En consecuencia, Chiavenato (2009) señala que la recompensa “es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización”. Si de desempeño laboral se trata el reconocimiento es la mejor recompensa, esto se alcanza al tener en claro los objetivos, empleando la motivación para que entonces llegue esa retribución oportuna del gerente a sus esfuerzo que sirva de trampolín a la gestión que supla las expectativas trazadas.

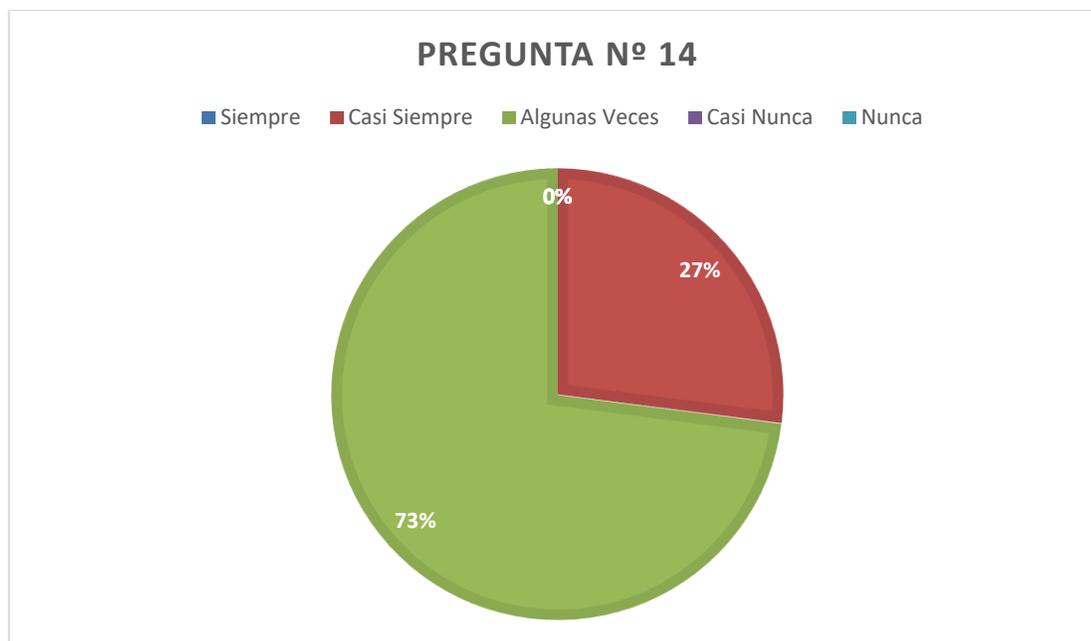
**Dimensión:** Roles

**Cuadro 15**

Asesoría Orientación de la persona

Pregunta N° 14	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>Reflexiono con otros docentes sobre la gestión aportando ideas constructivas.</b>	0	0	10	27	27	73	0	0	0	0

Fuente: Brazao (2019)



**Gráfico N° 14: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Roles. Indicador: Asesoría orientación de la persona.**

### *Análisis*

En la pregunta número catorce (14) el setenta y tres por ciento (73%) de los docentes encuestados asegura que algunas veces (AV) Reflexiona con otros docentes sobre la gestión aportando ideas constructivas, el otro veintisiete por ciento (27%) afirma que casi siempre (CS). Entonces, Marín (2012), asevera que “El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel” (p. 54). La crucial labor que tiene el docente dentro de las organizaciones educativas siempre le permite valorarse para reflexionar ante las circunstancias, en los porcentajes se aprecia que los

docentes de la institución están en búsqueda de mejorar la gestión detentando los problema que se presenten en el desempeño individual que reflexionando con sus colega encuentre las soluciones a las dificultades.

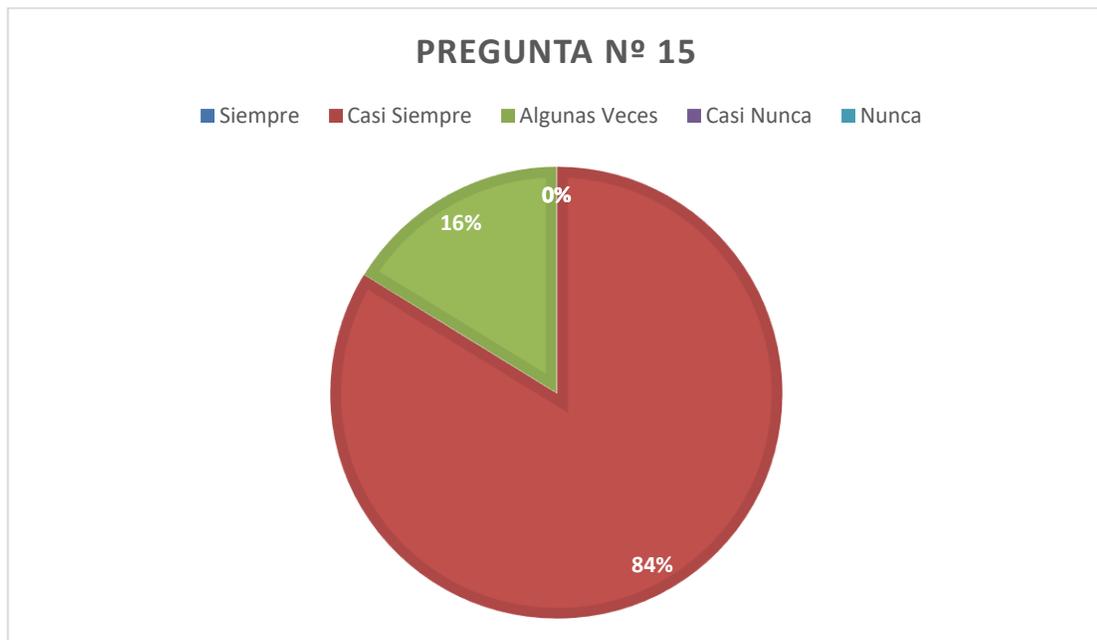
**Dimensión:** Roles

**Cuadro 16**

Retroalimentación

Pregunta N° 15	Alternativas									
	(5) S		(4) CS		(3) AV		(2) CN		(1) N	
	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)	F(a)	F(r)
<b>Participo en experiencias significativas para el desarrollo profesional.</b>	0	0	31	84	6	16	0	0	0	0

Fuente: Brazao (2019)



**Gráfico N° 15: Opinión de los docentes, relacionado a la dimensión: Roles. Indicador: Retroalimentación.**

**Análisis**

En la pregunta número quince (15) el ochenta y cuatro por ciento (84%) de los docentes entrevistados afirma que casi siempre (CS) participa en experiencias significativas para el desarrollo profesional, el otro dieciséis por ciento (16%) considera que algunas veces (AV). Para Porter (2004), destaca que “el desempeño laboral óptimo tiene como variables motivacionales: Las condiciones de trabajo, el

grado de capacitación, la experiencia y tecnificación, la salud física y emocional, el grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, entre otros, y el grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce”. En relación con lo anterior mencionado, al estar los docentes abiertos a recibir orientación para mejorar el desempeño dentro de la institución a través de actividades de crecimiento laboral como también capacitación por el descubrimiento de conocimiento que aporten mejoras a las condiciones de trabajo en todos los ámbitos tanto personales como profesionales.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

En el transitar del presente estudio, se desarrolló un proceso indagatorio que constituye un ciclo que se realiza de forma sistémica, metódica y racional. Luego de recabado los datos, procesados, analizados e interpretados se proceden a generar las argumentaciones finales del presente estudio enfocadas a resumir los hallazgos obtenidos al determinar la necesidad del **LIDERAZGO DE 360° COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL** en el Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios” Parroquia Juan de Villegas, Municipio Iribarren, estado Lara.

Se percibieron estos elementos que son de gran utilidad porque forman parte de la vida del ser humano desde corta edad y los docentes que hacen vida dentro del Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios” son una muestra de ello, su participación en querer mejor día a día su desempeño a pesar de tener factores desfavorables, se encuentra con argumentos para intentar acercarse al ritmo de estos elementos. Según lo antes planteado, se presentan las siguientes conclusiones de acuerdo al análisis de resultados obtenidos:

Los docentes, como coprotagonistas del que hacer educativo, demostraron durante el proceso investigativo, en cuanto a la situación actual del liderazgo de 360° del Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”, ubicada en el Municipio Iribarren del estado Lara que existe factores favorable y beneficiosos, así como otros que lo perturban, llegándose a tornar perjudiciales. Entre los factores favorables se tiene: a) La proyección del desempeño por parte de los docentes con la finalidad de hacer prevalecer el beneficio del estudiantado. b) Dentro de la estructura organizacional cada docente identifica las posiciones jerárquicas que existen. c) Hay una fuerte identidad con la institución por parte de los docentes, o sea, se sienten orgullosos de ser parte del equipo de trabajo de esta organización educativa.

Como factores desfavorables se diagnosticó: a) El débil acompañamiento pedagógico al presentarse situaciones, por no contar con ese apoyo lo cual provoca una barrera entre quienes coexisten en la rutina diaria de trabajo. b) El no brindarle al personal la confianza para participar y efectuar sus aportes ante determinadas situaciones afecta la organización. c) Se carece de un plan de formación docente que permita crear lazos perdurables con relación al sentido de pertenencia detectada en el personal que labora en la institución. d) Falta de promoción del elemento filosófico de la entidad, afectando directamente la promoción de los valores, así como de la cultura organizacional. e) Existe una inconformidad por parte de los docentes al no ser tomados en cuenta por el directivo para delegar funciones.

En lo relativo a los elementos de las herramientas gerenciales que están vinculados con el desempeño laboral en el Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios” del Municipio Iribarren del estado Lara, se determinó que el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado por el turbia agitación que hay en la organización, lo que genera desmotivación e incumplimiento de las labores diarias de los mismos.

Asimismo, el desempeño laboral es fuertemente afectado por la falta de reconocimiento por parte del jefe inmediato, estando en estrecho vínculo con la dedicación. A esto se le suma la carencia de reconocimiento de expectativas de los docentes sobre su desarrollo laboral en el contexto de la institución. La proyección laboral de los docentes se obstaculiza aún más por la nula existencia de un programa de capacitación producto de una evaluación de desempeño objetiva, y capaz de trascender la simple apreciación hecha por los directivos en momentos o circunstancias determinadas.

Es fundamental aprovechar las excelentes relaciones interpersonales que mantienen el personal de la institución entre ellos, así como su empatía frente a otros compañeros para brindarles apoyo en aquellos momentos donde sea imprescindible obtener resultados puntuales que contribuyan al logro de las metas trazadas.

Son elementos puntuales para llegar alcanzar una dinámica laboral ideal donde interactúen la estructura, las responsabilidades, el liderazgo, la dedicación, el

acompañamiento del grupo de profesionales. Además debe acompañarse de una ponderada gestión del talento humano donde se reconozcan las buenas ejecuciones del talento humano, se reconozcan sus expectativas laborales, se le capacite y sobre todo sea evaluado su desempeño laboral con la finalidad de corregir errores, mejorar procesos, innovar, asegurar la mejora continua y proyectar calidad en el servicio.

### **Recomendaciones**

Posterior al análisis realizado a las conclusiones se presentan las siguientes sugerencias pertinentes para los directivos y docentes del liceo Bolivariano “Raquel Monasterios” con la finalidad de mitigar las debilidades detectadas para alcanzar el éxito organizacional

Fortalecer los elementos detectados que favorecen el ambiente laboral en pro de afianzarse en ellos para generar los cambios posibles a través de todos los trabajadores. Para lograr dicho objetivo, se sugiere emplear una intervención por parte de los directivos para realizar la evaluación de desempeño, la cual consiste en valorar de forma conjunta los logros relacionados con el trabajo. Teniendo en consideración que la evaluación de desempeño será la principal intervención organizacional que va a permitir la realimentación entre el personal directivos, docente y el resto del personal.

Revisar para conocer el liderazgo de 360°, que se puede practicar dentro del ámbito educativo. Analizar las conclusiones del presente estudio, a fin de tomar los correctivos necesarios para el mejoramiento y fortalecimiento continuo de su gestión.

El director como líder de una institución educativa, debe generar en el grupo un espíritu de compromiso con su misión y valores, con el cumplimiento del programa acordado y un clima de participación tanto para el análisis de la acción emprendida, como sobre su estado de ánimo y sentimientos.

Dar formación al personal directivo de los procesos gerenciales necesarios para llevar a cabo de manera exitosa la gestión. Así como también capacitar al personal las diferentes Herramientas Gerenciales de nueva tendencia, así como la aplicación de las

mismas dentro del campo educativo y poder solventar conflicto con del ejercicio de la misma.

Incentivar continuamente a los docentes mediante un plan de estímulos que involucre sus expectativas y necesidades, a través de la participación en, talleres, jornadas, cursos, manteniendo actualización permanente en áreas tales como, tecnologías, ciencias sociales, entre otros a demás actividades extra curriculares de dedicación del personal que le permita su estabilidad física y emocional.

Reconocer el mérito del docente y personal en general. Para ello es preciso aplicar un sistema de recompensas, ya que los premios representan un incentivo eficaz para mejorar el desempeño laboral de todos los docentes y de más personal del Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios”. En este sentido, se incrementarán la satisfacción del personal y su rendimiento.

Formar equipos de trabajo y delegar mini proyectos a cada uno de ellos con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional.

Dada la importancia que tiene la relación entre directivo y personal en general, es necesario que se realicen reuniones periódicas entre los mismos, con ello se busca el intercambio de ideas, intereses, inquietudes, así como también la participación de todos en la solución de los problemas de la institución, y poner en práctica el empoderamiento.

Asegurarse que los gerentes se comprometan con la capacitación continua del personal y con el desarrollo de su organización, para así estimular el cultivo de los valores.

Abordar el proceso gerencial desde el punto humanista y participativo que le permita al personal sentirse involucrado en el proceso que le permita atender las habilidades del recurso humano y hacerlo formar parte de la solución a la problemática.

## REFERENCIAS

- Angarita; Z. (2008). *Teorías del Liderazgo*. [Documento en línea]. Disponible: <http://http://zulayangarita.blogspot.com/2008/07/teorias-del-liderazgo.html>. [Consulta: 2018, 15 Agosto]
- Arias, F. (2006). *El Proceso de Investigación. Guía Para Elaboración de Proyectos de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. Edt. Episteme, C.A. 5ª edición. Venezuela.
- Arias; F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el proyecto de investigación (5a ed.)*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora un Proyecto de Investigación*. Consultores Asociados BL Servicio Editorial. Venezuela..
- Blanco, E. (2014). *Plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación gerente de aula*. Trabajo de grado no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Castañeda, J. De la Torre, M. Morán, J. y Lara, L. (2012). *Metodología de la investigación*. (1ra. ed.). México. Mc Graw Hill.
- Cerezal, J. y Fiallo, J. (2012). *Cómo Investigar en Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Buenos Aires: Editorial Mac Graw-Hill.
- Chiavenato, I; (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del Éxito en las organizaciones*. México Distrito Federal. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial No.36.860*. Diciembre 30. Caracas: Distribuidor Escolar. Debates IESA. Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) [Documento en línea]. Disponible: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Venezuela/Leyes/cons>

titucion.pdf. [Consulta: 2018,13 junio]

- Contreras (2016). *Liderazgo pedagógico del director y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas del Nivel Primaria de la Red N° 08. UGEL 03 -2015*. Trabajo de grado. Universidad Nacional del Perú. Perú.
- Crosby, P. (1988). *Dinámica gerencial*. México. McGraw Hill.
- Elster, J (1990). *El cambio tecnológico: Investigación sobre la racionalidad y la transformación social*. Editorial Gedisa. Barcelona.
- Firestone, W. y Pennell, J. (1993). *Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies*. Review of Educational Research.
- Graffe, G. (2002). *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Revista de Pedagogía, 68,495-517.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación 5a ed*. México. McGraw-Hill.
- Hurtado L. y Toro G. (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Valencia. Episteme Consultores y Asociados.
- Krygier, A. (1988). *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones? Gerente*. Mayo.
- Manes, J. (2009). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires Argentina. Ediciones Granica, S.A
- Marín, J. (2012). *Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Unidad IV. Metodología e Instrumentos para el Análisis del Clima Organizacional*. PNUD.
- Maxwell, J. (2005). *El líder de 360°*. Editorial Grupo Nelson. Nashville, USA
- Mejías, J. (2016). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad dl desempeño docente*. Trabajo de grado. Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre”. Barquisimeto.
- Ley Orgánica de Educación. (2009, Agosto 15).Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929 (Extraordinario), 18 Noviembre 2018.
- Lezama, J (2007). *Responsabilidad y tecnología según Hans Jonas*. [Documento en línea].[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31205181/Responsibility\\_Technology\\_Jonas.pdf?responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DResponsabilidad\\_y\\_tecnologia\\_segun\\_Hans.pdf&XAmzAlgorithm=AWS4HMACSHA256&XAmzCredential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191128%2Ffuseast1%2](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31205181/Responsibility_Technology_Jonas.pdf?responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DResponsabilidad_y_tecnologia_segun_Hans.pdf&XAmzAlgorithm=AWS4HMACSHA256&XAmzCredential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191128%2Ffuseast1%2)

Fs3%2Faws4\_request&XAmzDate=20191128T031109Z&XAmzExpires=3600&XAmzSignedHeaders=host&XAmzSignature=00e257b525679b1c135d7e86689c0654f02df917591e8394ccf00c70e3fd875c/ [Consulta: 2019, 20 Noviembre].

Nuñez, A (2013). *Herramientas Gerenciales efectivas*. [Documento en línea]. <http://definicion.de/rol-docente/> [Consulta: 2019, 24 marzo].

Peralta, M. (2015). *El liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015. Trabajo de grado*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Nicaragua.

Porter, D. (2004). *Fundamentos el Clima Organizacional*. Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México.

Quintero, A. (2015). *El liderazgo del director en la integración de la escuela y la comunidad*. Trabajo de grado no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia.

Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de la administración*. Santafé de Bogotá, Eco e Ediciones.

Ramírez, T. (2010). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Panado.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión docente. (2000) [Documento en línea]. Disponible: [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ven\\_anexo\\_51\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ven_anexo_51_sp.pdf). [Consulta: 2019, 18 marzo].

Robbins, S (1996). *Comportamiento Organizacional (8 edición)*. México. Prenticema e Hispanoamericana, S.A

Rodríguez, A (2006). *¿Hacia dónde va la Gerencia en Venezuela?*.

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile. UNESCO.

Routter, P. y Conde, M. (2014). *Gerencia de Recursos Humanos en Educación*. Material Mimeografiado. UGMA.

Sabino, C. (2006). *Cómo hacer una tesis (2a ed.)*. Caracas: Panapo.

Salazar, J (2000). *Gerencia en el aula, una alternativa para la educación*. Maracay. Editorial IPMAR

Sánchez, (2015). *Percepción de Liderazgo*. Documento en línea. Disponible en

<http://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>. [Consulta: 2018, marzo 6].

Sergiovanni, T (1984). *Leadership and excellence on schooling on educational leadership*. Editorial Thomas I Sergiovanni. New York.

Tamayo, y Tamayo. (2005). *El proceso de investigación científica*. Editorial Limosa. México.

UPEL. (2016). Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 4ta ed. Caracas: UPEL.

Vadillo, G., y Klingler (2007). *Didáctica: Teoría y Práctica de éxito en Latinoamérica y España*. México. Mc Graw Hill.

Whetten, D y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. 8ta. Edición. México. Pearson.

# **ANEXOS**

## ANEXO A

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
BARQUISIMETO, ESTADO LARA**

Estimado Docente

A continuación se presenta un instrumento que ha sido elaborado con el propósito de recoger información auténtica y precisa para una investigación con fines académicos, cuyo objetivo general es Analizar el LIDERAZGO DE 360° COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL del personal docente del Liceo Bolivariano Raquel Monasterios, ubicado en el Municipio Iribarren del estado Lara.

Es por ello que requiero de su valiosa colaboración y receptividad en el sentido de responder la totalidad de ítems, es importante mencionar que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y sólo se utilizará para efectos del proyecto en estudio. Por lo que, lo invito a que antes de proceder a responder, lea detenidamente las instrucciones generales.

Gracias por su valiosa colaboración

Atentamente,

---

**Prof. Sandra Brazao**  
**C.I.N° V – 17.195.957**  
**Investigador**

**Instrucciones:**

- 1.- Lea cuidadosamente todos los enunciados antes de responder.
- 2.- Responda todos los planteamientos.
- 3.- Marque con una “X” sólo una casilla por ítem.
- 4.- Tiempo aproximado: 10 minutos

Ítems	Alternativa				
	1 Siempre	2 Casi Siempre	3 Algunas Veces	4 Casi Nunca	5 Nunca
1.-El Liceo Bolivariano “Raquel Monasterios” (LBRM), cuenta con una formación permanente para el crecimiento del docente.					
2.-El LBRM Cuenta con personal docente preparado para desempeñarse en cada departamento.					
3.-En el LBRM se propicia un espacio de líderes para asumir cargos gerenciales.					
4.-En los consejos educativos se fomenta la responsabilidad delegando para el cumplimiento de los objetivos.					
5.-Existe un apoyo cada vez que se presente una situación de dificultad.					
6.-En el LBRM existe una evaluación conjunta con el acompañamiento pedagógico.					
7.-Planifico el aprendizaje en función de las necesidades de los estudiantes.					
8.-Preparo material para los aprendizajes significativos.					
9.-Desarrollo activamente proyectos de innovación pedagógica de forma individual o colectiva.					
10.-. Me esfuerzo por cumplir la programación de forma efectiva.					
11.- Enseño tomando en cuenta las condiciones del grupo de estudiantes.					
12.-. Participo para el buen funcionamiento de la gestión organizativa de la institución					
13.-. Fomento el reconocimiento al buen docente por su gestión					
14.- Reflexiono con otros docentes sobre la gestión aportando ideas constructivas					
15.- Participo e experiencias significativas para el desarrollo profesional					

**ANEXO B**  
**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**  
**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**  
**“LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**  
**SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**  
**BARQUISIMETO, ESTADO LARA**

**Instrucciones:**

1. Por favor identifique con precisión, en la información de la investigación, las variables en estudio y sus respectivos indicadores.
2. Lee detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice ese formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se le presenta marcando con una (X) en el espacio correspondiente, según la siguiente escala:
  - a. **Tendenciosidad:** si induce a responder en forma favorable o desfavorable.
  - b. **Pertinencia:** si se adecua con el indicador, sub-dimensión, dimensión y variable que se pretende medir.
  - c. **Claridad:** Redacción del ítem.
  - d. **Observaciones:** recomendaciones sobre el ítem que es evaluado desfavorablemente: modificarlo, sustituirlo por otro, excluirlo del instrumento.
4. Si desea plantear algunas sugerencias para enriquecer el instrumento utilice el espacio correspondiente a observaciones ubicadas al margen derecho.
5. Llenar los datos solicitados al final de la hoja.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**Formato para Evaluar el Instrumento**

Ítem	Aspectos a evaluar del Instrumento						Observaciones (4)
	Tendenciosidad (1)		Pertinencia (2)		Claridad (3)		
	Si	No	Si	No	Si	No	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Experto:** \_\_\_\_\_

**Título que posee:** \_\_\_\_\_

**Institución donde trabaja:** \_\_\_\_\_

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

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	LAPSOS POR MESES												RECURSOS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Revisión bibliográfica		X															<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bibliográficos</li> <li>- Tecnológicos: computadoras, impresora, grabadora digital.</li> <li>- Lápiz, hojas, borra, lapicero.</li> <li>- Programa estadístico.</li> </ul>
Investigación exploratoria			X														
Formulación y planteamiento del problema			X														
Elaboración del instrumento		X															
Validación del instrumento	X																
Aplicación del instrumento		X															
Análisis de datos	X																
Análisis de los resultados	X																
Elaboración de trabajo final			X														