



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



**ESTILO DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN  
EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL “DR. ALBERTO SILVA ÁLVAREZ”**

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magíster  
en Educación, Mención Gerencia Educacional

Autora: Katiuska Siderovas  
Tutor: Rafael Peña.

Barquisimeto, julio de 2024



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



**ESTILO DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN  
EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL “DR. ALBERTO SILVA ÁLVAREZ”**

**Katiuska X. Siderovas C.**

Trabajo de Grado de Maestría, aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los diecisiete días del mes de julio de 2024.

---

**Dr. Alfredo Lucena**  
C.I. 3087690

---

**Dra. Aracelys Carrasquel**  
C.I. 7325536

---

**Msc. Rafael J Peña**  
C.I: 3.371.029

## DEDICATORIA

El presente trabajo de grado está dedicado primeramente a Dios, porque sin su sabiduría y fortaleza hubiese sido imposible poder lograr mi objetivo: y muy especialmente a mi madre Nayibe, o como le decían todos por cariño Nachi; quien lamentablemente ya no se encuentra físicamente a mi lado. Donde estés, te dedico con todo mi corazón, tu optimismo constante, palabras de aliento durante el comienzo de mi maestría fueron el pilar más fuerte en mi prosecución académica y aunque físicamente no te encuentras, tus palabras, cariño, bendiciones y enseñanzas te mantendrán siempre viva en mi corazón; te amo y te amare toda la vida.

Es bastante difícil para mí poder dedicar mi trabajo ya que he contado con la bendición de permanecer a una extraordinaria familia muy unida y ser bendecida con muchas amistades que la vida me ha obsequiado y quienes han sido un apoyo durante todo mi trabajo; es por ello que ofrezco mil disculpas por no expresarme con la amplitud que cada uno se merece por ser excelentes personas a quienes admiro, sin embargo trataré de basarme en los aspectos más resaltantes con todo mi cariño y respeto:

A mi esposo Leonardo por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente, por su apoyo constante durante mi investigación, el cual sin importar mis decisiones me apoya y motiva a continuar, te amo.

A mis adorados hijos Samuel y Ángel por ser mi razón de vida, lo más hermoso que la vida me dio, son mi motivo para querer continuar día a día y ser una mejor persona; les dedico mi trabajo y espero poder lograr que estén orgullosos de mi, los amo con todo mi corazón.

A mi hermana Ana Karina por toda su ayuda constante y estar siempre a mi lado durante toda esta travesía, por cada una de sus palabras y consejos, eres un ejemplo a seguir de constancia y perseverancia, te quiero muchísimo.

A mi hermana Diana por siempre estar pendiente de cada uno de mis pasos y tropiezos, por estar siempre allí sin esperar nada a cambio, por sus palabras de aliento y por confiar siempre en mis decisiones, te quiero muchísimo.

A mi hermano José por siempre depositar su confianza en mí, por apoyarme y alentarme a continuar, tus palabras sabias me han orientado a seguir y lograr nuevos aprendizajes, te quiero muchísimo.

A mi hermana Dayana quien siempre ha estado al pendiente de cada uno de mis pasos apoyándome en todo momento e incentivándome a continuar, te quiero muchísimo.

A mí cuñada y cuñados por estar siempre atentos durante todo este tiempo y en disposición de colaborar.

A mi tutor Rafael Jhonei Peña quien a pesar de enfrentar momentos muy difíciles ha estado siempre presente con el mismo optimismo y profesionalismo que lo representa, ha sido un verdadero honor trabajar en equipo con usted es un espectacular profesor y ser humano.

## RECONOCIMIENTO

En primer lugar le agradezco a Dios por estar siempre presente en cada uno de mis pasos iluminando mi camino para tomar las mejores decisiones, a mi querida madre Nayibe o como le decían todos por cariño Nachi, cada palabra escrita en este trabajo de grado está impregnada de tu sabiduría y enseñanzas. Tu legado vive y vivirá siempre en cada una de mis acciones y palabras. Gracias por ser mi ejemplo de perseverancia, dedicación, responsabilidad. Sin ti, este logro no sería posible.

A mi esposo Leonardo, gracias por permitirme formar parte de tu vida, gracias por tu amor, gracias por ser como eres, gracias por ser un hombre con tan bellos sentimientos, gracias por ayudarme con las correcciones, gracias por aguantarme, pero sobre todo gracias por enseñarme a creer en mí y motivarme a hacer las cosas de la mejor manera. Te amo

Mis hermanos Ana Karina, Diana, José y Dayana, que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades. También son los que me han brindado el soporte material y económico para poder continuar con los estudios y nunca abandonarlos.

Mi más profundo agradecimiento a la Coordinadora Raiza Lucena por su dedicación y paciencia infinita. Su dirección académica, llena de sabiduría y estímulo, ha sido fundamental para dar forma a esta investigación y mi crecimiento como investigadora. No puedo expresar con palabras cuánto valoro su apoyo y orientación a lo largo de este viaje académico.

A mi tutor, el Prof. Rafael Jhone Pérez, extiendo mi sincero agradecimiento por su inestimable orientación y apoyo constante como tutor de mi trabajo. Sus perspicaces comentarios y su incansable búsqueda de la excelencia han sido un faro de luz en el proceso de investigación. Ha sido un honor y un privilegio aprender bajo su tutela, gracias por nunca desmayar e incentivar de manera sublime y muy

profesional para terminar este trabajo. Le agradezco muy profundamente su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

De igual forma quiero expresar mi más sincera gratitud a mi jurado quienes con su experiencia lograron orientar y mejorar mi investigación, gracias por su perspicacia y dirección crítica que han sido fundamentales para la culminación de este estudio. Su compromiso y aportaciones constructivas han sido esenciales para afinar mi investigación.

Son muchos los docentes que han sido parte de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí. Sin ustedes los conceptos serían solo palabras, y las palabras ya sabemos quién se las lleva, el viento.

Por último agradecer a la universidad que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me han ayudado tanto permitiéndome obtener mi tan ansiado título. Agradezco a cada directivo por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para aprender conocimientos.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	III
RECONOCIMIENTO.....	V
LISTA DE TABLAS.....	IX
LISTA DE FIGURA.....	X
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCION.....	12
<b>CAPITULO</b>	
<b>I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivos de la Investigación.....	23
Justificación.....	23
<b>II. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>26</b>
Antecedentes de la Investigación.....	26
Bases Teóricas .....	32
Bases Legales.....	56
<b>III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>60</b>
Naturaleza del estudio .....	60
Sujetos de Estudio .....	61
Sistema de variable.....	61
Operacionalización de las Variables.....	63
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	64
Validez del Instrumento.....	64
Confiabilidad del Instrumento.....	65
Análisis e interpretación de los datos .....	66

<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	68
Análisis e interpretación de los resultados .....	68
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	81
Conclusiones .....	81
Recomendaciones.....	83
<b>REFERENCIAS.....</b>	85
<b>ANEXOS.....</b>	89
A-1 Instrumento aplicado a los docentes, administrativo, obreros y de personal de cocina .....	90
B-1 Modelo de formato de validación del instrumento .....	93
C-1 Confiabilidad del instrumento .....	99
C-2 Curriculum Vitae de la Investigadora.....	101
C-3 Curriculum Vitae de la Tutor .....	102

## LISTA DE TABLAS

TABLA	PP
1 Definición conceptual y Operacionalización de la Variable.....	63
2 Respuestas de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Estilos de liderazgo e indicadores: autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional.....	69
3 Respuestas de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Características e indicadores: Pasión, Oportunidad, Decisión, Reto, Energía en movimiento.....	72
4 Respuestas de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Desempeño e indicadores: Funciones, Destrezas y habilidades, Estrés, Eficiencia, Acciones, Meta, clima laboral.....	75
5 Respuestas de los sujetos de estudio en relación a la Dimensión: Gerente efectivo e indicador: Habito de la pro actividad, Empiece con un fin en mente, Prioridades, Ganar/ganar, Comprender, Sinergia.....	78

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>	<b>pp.</b>
1 Distribución porcentual promedio en relación a la Dimensión: Estilos de liderazgo e indicadores: autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional.....	70
2 Distribución porcentual promedio en relación a la Dimensión: Características e indicadores: Pasión, Oportunidad, Decisión, Reto, Energía en movimiento.....	73
3 Distribución porcentual promedio en relación a la Dimensión: Desempeño e indicadores: Funciones, Destrezas y habilidades, Estrés, Eficiencia, Acciones, Meta, clima laboral.....	76
4 Distribución porcentual promedio en relación a la Dimensión: Gerente efectivo e indicador: Habito de la pro actividad, Empiece con un fin en mente, Prioridades, Ganar/ganar, Comprender, Sinergia.....	79



**Línea de Investigación:** “Comportamiento Organizacional y Productividad”

## **ESTILO DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL “DR. ALBERTO SILVA ÁLVAREZ”**

**Autora:** Katiuska Siderovas  
**Tutor:** Rafael Peña  
**Fecha:** Julio 2024

### **RESUMEN**

La presente investigación se ubicó en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo, campo, diseño no experimental; tuvo como objetivo describir el estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa, en el Centro de Educación Inicial, “Dr. Alberto Silva Álvarez”, Barquisimeto, estado Lara. Los sujetos de estudio estuvieron conformados por diecisiete (17) integrantes de la institución, distribuidos en: ocho (8) docentes, dos (2) administrativos, tres (3) especialistas, dos (2) del personal de mantenimiento y dos (2) de cocina. En la investigación los datos fueron obtenidos mediante un instrumento tipo escala aplicado a los sujetos de estudio y medido a través de una escala tipo Likert: Totalmente de acuerdo (TDA), De acuerdo (DA), Medianamente de acuerdo (MA), En desacuerdo (ED), Totalmente en desacuerdo (TD); conformada por los ítems para el análisis e interpretación de los resultados al realizar la respectiva aplicación del instrumento. Se concluyó que el estilo de liderazgo desempeñado en la gerencia educativa de la institución es el autocrático, entre sus características no trabaja con pasión para transformar una visión en realidad, de igual forma no da oportunidades ni aprovecha el potencial de su grupo, no actúa con energía en movimiento ni despierta en otros la voluntad para accionar, están en desacuerdo de que no se establece primero lo primero ya que no se permite organizar las prioridades, se evidenció que no se usa el hábito de la proactividad que da libertad para poder elegir nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente, por tal motivo se recomienda al centro de educación inicial y a las autoridades del ministerio, de educación a incentivar las capacitaciones y charlas institucionales promover la práctica de manera estratégica sobre los estilos de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa para una mejor dirección.

**Descriptores:** estilos de liderazgo, desempeño, gerencia educativa.

## INTRODUCCION

El liderazgo es un proceso en el que una persona (líder) logra crear un grado de influencia en un grupo de personas convirtiéndolo en sus seguidores con el fin de alcanzar objetivos en una determinada situación, para el cual haciendo uso de su ejercicio de líder busca ir más allá de tan sólo una intervención, él busca poder modificar preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores que sean necesarios para lograr un objetivo en común. De igual forma dentro de las organizaciones educativas se puede observar el liderazgo en el directivo, los cuales de una u otra forma dirigen la institución. Ahora, la manera como llevan a cabo ese liderazgo se puede evidenciar en el estilo de liderazgo, aunque es necesario resaltar que no siempre es precisamente un estilo de liderazgo que se da si es que hay ausencia de este importante aspecto de las organizaciones sociales y educativas contemporáneas.

En ese sentido, el líder no lleva una sencilla labor; debido a la falta de preparación profesional para desempeñar tal función no necesariamente incluye un curso especializado de estilo de liderazgo y en muchos de los casos ni siquiera la institución promueve la capacitación en esa área. Con la excepción de algunos casos en donde indirectamente llevan a cabo actividades, las cuales permiten crear ese liderazgo a través de la práctica, pero durante el proceso son muchas las problemáticas acumuladas, lo cual puede llegar a desestabilizar la organización y es que precisamente estos líderes que nacen de las oportunidades proporcionadas por alguna organización o persona influyente, actúan de una manera drástica que lo con lleva a ser intransigente pues no nacen de la propuesta de la mayoría o aceptación; lo cual les genera una situación de inestabilidad personal al desear luchar por mantener la oportunidad laboral descuidando su verdadero objetivo.

Por tal motivo es necesario conocer el estilo de liderazgo en el desempeño, por ello es necesario conocer el estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa, con la finalidad de adecuar el que más se ajuste a las necesidades; aunque siempre no es así, se observa en el personal a su cargo el asumir un estilo de liderazgo autoritario en determinadas ocasiones con algunos docentes o trabajadores, asumiendo la verticalidad en la dirección de una institución, esto viene a generar

conflictos con consecuencias negativas para la organización.

Por cuanto son aspectos que podrían mejorarse al desenvolverse en un estilo de liderazgo democrático permitiendo un clima de equidad, comportamiento ético, incluyente, calidad, interculturiedad, conciencia ambiental, creatividad e innovación de la gerencia educativa, para poder ir adecuándose y ajustándose a las necesidades, pero no siempre es así y se puede observar en el descontento del personal a su cargo, pues observan un estilo de liderazgo autoritario en determinadas ocasiones y con determinados docentes o trabajadores; lo cual estaría asumiendo la verticalidad en la dirección de una institución generando conflictos con consecuencias negativas para la organización, aspectos que podrían cambiar al desenvolver un estilo de liderazgo democrático el cual según especialistas permite un clima de equidad, comportamiento ético, incluyente, calidad, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad y la innovación.

Es importante tomar en cuenta estos principios inscritos en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo Nº 38.236 del 26 de Julio del 2005, la cual es de gran importancia siendo de conocimiento de todos que en reiteradas ocasiones ocurren conflictos internamente en una organización educativa, críticas destructivas entre trabajadores o grupos de trabajadores, riñas entre docentes y directivos, quejas o denuncias por parte de docentes y muchas más circunstancias el líder debe conciliar de manera adecuada para poder lograr mantener a su equipo unido; para lo cual es necesario asumir determinado estilo de liderazgo. En ese sentido al conocerse el estilo de liderazgo percibido por el personal docente, obrero, administrativo y de cocina permitirá mostrar los indicadores de carencia de un estilo de liderazgo.

La presente investigación, está estructurada en cinco (05) capítulos, que se describen a continuación: el capítulo I El Problema, el planteamiento del problema, objetivos del estudio y justificación; el capítulo II, marco teórico, el cual presenta los antecedentes, bases teóricas y las bases legales. Asimismo, el capítulo III contiene el marco metodológico, definiendo y describiendo la naturaleza de la investigación, diseño de investigación; El capítulo IV análisis e interpretación de los resultados, los cuales son producto de la recolección de los datos y conclusión. Finalizando con el capítulo V

concerniente a las conclusiones y recomendaciones; que dan paso a las referencias y anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

La gerencia es conocida, a nivel mundial, como una gestión o proceso administrativo encargada de dirigir y controlar a un grupo de personas para llevar a cabo ciertas actividades en conjunto para el logro de un objetivo institucional, la cual en la actualidad va más allá de organizar, dirigir y controlar; porque ha entrado en una fase más humanizada en donde el gerente piensa más en el bienestar de su personal de manera individualizada, cada uno de sus miembros ocupa un lugar fundamental dentro de la organización, por ello es necesario que el gerente obtenga la mayor información sobre su personal para poder conducir las situaciones a presentarse y puedan superarlas de manera exitosa.

Al respecto, Killian (1969.p.7) señala “quizás ninguna actividad tiene un común denominador más significativo que las necesidades básicas y los sentimientos de las personas. El supervisor prudente, construye su edificio sobre estos cimientos, pero a la vez, efectúa ajustes de tipo individual con el fin de acomodarse a las necesidades individuales”. Es por ello que al desempeñar de forma adecuada su rol de gerente fomentará el sentido de lealtad en sus colaboradores además de infundir en ellos seguridad al satisfacer las necesidades individuales de su equipo de trabajo, es así como, Drucker (2014.p.8) afirma que:

El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aun, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.

Por tal motivo es importante que el gerente desempeñe sus funciones de la mejor manera posible, siempre pensando en el colectivo y no en un beneficio individual, abriendo puertas hacia la producción de calidad, ya que al personal sentirse parte de la organización generará en el mismo un mayor compromiso hacia la institución, permitiendo mejorar su desempeño al ejecutar sus funciones.

De igual forma la gerencia educativa genera un compromiso no solo con el personal a su cargo, sino con la sociedad, debido a que en este mundo globalizado se presentan desafíos que exigen cambios cada vez más acelerados e intensos en la institución; requiriéndose para ello el aumento de competencias organizacionales dentro del campo laboral que permitan no solo el cambio institucional sino también de la misma comunidad. En este orden de ideas, Ramírez (2007.p.118), hace referencia a lo siguiente:

El primer gran desafío que tiene el gerente educativo es desarrollar en sí mismo y a quienes tiene a su cargo la comprensión de su propio mundo, la sociedad y su tiempo, para que, desde allí y gracias a ello, se puedan generar el compromiso, creatividad y liderazgo necesarios “para transformar a nuestro país, sin esperar a que otros lo hagan por nosotros”.

Tal como lo expresado por el autor la gerencia a nivel educativo no es tarea fácil de desarrollar, tiene a su cargo diversas maneras de pensar y actuar, siendo esto precisamente la raíz principal de diversas diferencias entre el personal lo cual podría llegar a ser el comienzo de un problema o de una gran solución; según sea tratada, es por esto precisamente que el gerente debe conocer a su personal para abordar las circunstancias presentadas en la organización de la mejor manera, siempre en busca de la reflexión y la comprensión del entorno, sin olvidar si se desea realizar un cambio debe comenzar por la persona que lo propone para generar así un circuito multiplicador en la organización en donde la transformación del personal permita aumentar el compromiso, creatividad y liderazgo necesarios.

En el contexto gerencial, el liderazgo es uno de sus elementos que se utiliza de manera recurrentemente en las ciencias sociales, tanto en el ámbito empresarial, político como educativo; es la pieza fundamental para el funcionamiento de las diferentes organizaciones aun cuando se encuentran en la necesidad de interactuar con su entorno, generar cambios a partir de las políticas de la institución y la toma de decisiones de la misma.

De acuerdo con lo anterior, Garzón (1979. p.21) indica que “a nivel de cada una de nuestras naciones tenemos los líderes y los caudillos políticos, que con su magnetismo personal y su carisma, pueden impactar mejor a la gente y movilizarla

detrás de unos programas, de unas ideas y de unos principios" Es importante poder definir la gerencia como un jefe o la de un líder, pues un jefe se expresa de manera individual mientras un líder lo hace siempre pensando en su equipo, un jefe señala con el dedo cada uno de tus errores, mientras un líder te da la mano para levantarte, un jefe te dice que vayas mientras que un líder dice vamos, los jefes te maneja como marioneta, pero un líder te ve como persona y ser humano dándote la importancia y valor dentro de la institución.

En el entorno educacional, el liderazgo se vincula con los esfuerzos colectivos que deben hacerse para cumplir los objetivos que se persiguen en función de las necesidades plasmadas en los diferentes planes, con la finalidad de alcanzar el éxito institucional y procesos de enseñanzas-aprendizajes efectivos. Para ello juega un rol importante la actitud asumida por el gerente, puesto que le corresponde tomar las decisiones que pueden teniendo en sus manos la toma de decisiones que afectan a su entorno de manera positiva o negativamente.

En lo referente al liderazgo, Moran, (2007. p.188). (Citado en Aguirre, Serrano, y Sotomayor 2017), sostiene que "La actitud del líder genera influencia en sus seguidores, es el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los responsables de ayudar al cumplimiento de las metas empresariales". De allí que, la actitud que asuma el gerente educativo va a influir en el cumplimiento efectivo o no de los objetivos que se persiguen dentro de las instituciones, debido a que al llevar de manera negativa un liderazgo podría ocasionar falta de compromiso por parte de los trabajadores, la renuncia de los mejores talentos afectando así la calidad del trabajo, lo que produciría una baja en la productividad y los resultados.

Por consiguiente, se asume el liderazgo gerencial como la labor que se ejerce en el ámbito educativo, impactando no solo el personal a su cargo, sino también en la promoción de esos procesos gerenciales que respondan a las necesidades de la institución y que permitan avanzar hacia compromisos individuales y colectivos dentro de la organización en función de su misión y visión. Si bien es cierto, el éxito en una organización se determina por el liderazgo que asume el gerente educativo ante múltiples factores, como conocimientos actualizados, competencias para dirigir equipos de trabajo, compromiso, planificación, toma de decisiones, respeto, tolerancia,

empatía entre otros. Elementos que permiten que dentro de las instituciones educativas se realicen las labores de forma eficiente y eficaz en función de los objetivos propuestos a corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, según Killian (ob.cit.p.4):

Esto no se lleva a cabo con efectividad, debido a que hoy en día el 90 por ciento de los errores humanos en el desempeño del trabajo son el resultado de una ruptura en las relaciones humanas. El individuo se equivoca al efectuar los ajustes adecuados para su asociación con otros individuos y, por lo tanto, disminuye su eficiencia dentro del grupo, desarrolla una actitud negativa frente a su trabajo, pierde la confianza en sí mismo y nulifica su contribución al trabajo

Es por ello que, un líder debe poseer ciertas características que le van a permitir el éxito de su institución, entre ellas, pasión, oportunidad, decisión, reto, energía en movimiento entre otros; ya que estos procesos van a acceder de este modo la transformación positiva del entorno donde se encuentra. Lo que hace necesario que en la formación gerencial, se maneje el liderazgo, como punto estratégico para orientar los esfuerzos hacia la búsqueda de la eficiencia, es decir, gerentes con conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas que requiere como líder y las actitudes deseadas por la organización para tomar decisiones efectivas en el momento indicado. Por su parte, Maya, Aldana Elsea (2018.p.120):

Expresan que las características de un líder son importantes porque permiten articular la posibilidad de proyectar un liderazgo directivo cohesionado a diversas aristas que promuevan el trabajo sinérgico en la organización desde una perspectiva integral y holística, dando paso a diversos estilos de liderazgos educativos, pero que en el fondo convergen en la generación de una educación de calidad.

El liderazgo en el desenvolvimiento de la organización, es importante porque permite al grupo bajo la orientación del líder, generar cambios en forma ágil y fácil. Cosa que se pronuncia fácil pero que al llevarlo a la práctica amerita implementar la estrategia más adecuada según el estilo de liderazgo que se requiera llevar, ya que uno de los obstáculos que se presenta con mayor frecuencia es poder eliminar esa resistencia de los empleados al cambio. Sin embargo, Weinstein (2009, p.11) manifiesta "... para nadie es un secreto, que la sobrecarga de actividades burocráticas y administrativas impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico".

Son muchos los conocimientos y actividades desempeñados en una institución a nivel educativo debido a la responsabilidad diaria de funciones tanto administrativas como pedagógicas que se tienen a diario, si a eso le sumamos algún cambio en los lineamientos de manera improvisada, desajustaría toda la planificación y los recursos que se tenían para ahora poder cumplir esas exigencias burocráticas que terminan por desestabilizar la organización y su funcionamiento al obligar a su personal a trabajar bajo presión para redirigir su trabajo y poder cumplir las exigencias. Tomando en cuenta lo antes mencionado se debe modificar el objetivo y replantearse sobre cuáles son las tareas y responsabilidades que deben tener los líderes pedagógicos de centros educativos y, de acuerdo con ellas, promover los cambios oportunos en la estructura organizativa de los establecimientos educacionales.

Por tal motivo el gerente hoy en día, según Bobea y Matos (2021, p.24) menciona que: "Un líder que utiliza el liderazgo gerencial se enfoca en desarrollar sus habilidades de negociación para llegar a un acuerdo, actúa como mediador para lograr el equilibrio en todas las situaciones de la empresa, especialmente cuando surgen conflictos". Para ello debe hacer buen uso y manejo de estilos de liderazgos, llevando a cabo acciones para controlar, gestionar y actuar con respecto a los diferentes cambios o desafíos que se presenten, para de esta manera poder monitorear constantemente el funcionamiento de la organización; focalizar las mejoras del futuro y de ser necesario iniciar labores de reajustes siempre en pro de la actualización e innovación en la rama. Dar paso a instituciones novedosas bajo el liderazgo apropiado que conlleve a alcanzar los objetivos educativos, organizacionales e individuales. Sin embargo Alcalá. (2020, p.35) expresa que:

Existen diversas problemáticas que afectan el sistema educativo, como por ejemplo las que se presentan en la sociedad, así como carencias de un buen líder con conocimientos gerenciales lo que provoca la desestabilización en institución por falta de una dirección, control y organización provocando conflictos personales, laborales e institucionales.

Esta distinción realizada por el autor es fundamental porque adopta una postura en donde se apega a la realidad educativa vivida en algunas instituciones, en donde la falta o ausencia del conocimiento es el principal contribuyente hacia la organización, ya

que una persona no puede mejorar o modificar aptitudes o actitudes que desconoce; Es aquí en donde se refleja la importancia del conocimiento y la identificación del liderazgo que se lleva a cabo en la organización. Por su parte, Rabino. (2007, p.2) afirma que:

No es extraño ver cómo existen gerentes educacionales que llegan a puestos con muy poca o ninguna preparación gerencial y sin conocimiento del manejo administrativo organizacional. De la misma manera sostiene, que para nadie es un secreto, que en su mayoría los directivos son puestos a dedos y que con el transcurrir el tiempo aprenderán sus funciones, sin pasearse por la idea de que mientras aprenden causan grandes perjuicios a la institución. Lo que considera un “pensamiento individualista y egoísta, donde el centro está en la persona y no en la institución”.

Por esta razón, es difícil identificar la raíz de una problemática sin una investigación previa, ya que un problema de desempeño gerencial puede ser debido a la inexperiencia y falta de conocimiento de quien la ejerce pero también existen un sin fin de posibilidades que solo se podría determinar mediante un estudio de la situación. Es por ello que Ramírez (2012), afirma que las organizaciones educativas tienen la necesidad de un liderazgo altamente eficiente, capaz de asegurar condiciones de trabajo favorables, respetuosas, organizadas, planificadas, conocer talentos y limitaciones de sus trabajadores, atento a la atención del logro de sus objetivos, orientar su esfuerzo al cumplimiento de las exigencias del entorno a partir de un funcionamiento planificado y dirigido hacia el éxito institucional.

En este contexto, el liderazgo en la educación parte de algunos elementos clave que repercuten en el desempeño de un líder desde la perspectiva de la sostenibilidad, debido a que lo educativo adquiere un sentido formativo y ético permitiendo que se convierta en una persona con condiciones específicas al orientar a la comunidad tales como: los estudiantes, docentes, padres de familia y personas; al manejar procesos educativos; siempre en la búsqueda de mejorar la calidad, el clima y la cultura organizacional en el crecimiento personal, representando la formación integral de las instituciones.

En cuanto a los estilos de liderazgos se pueden evidenciar en una organización al observar cómo se relaciona el líder tanto dentro de la institución como fuera de ella y

visualizar las herramientas que pone en práctica y la manera de cómo le da solución a los problemas, todo esto le permite ubicarse según ese desempeño en un estilo de liderazgo en el cual se puede interpretar todo ese proceso que ejecuta el líder para conseguir el objetivo planteado dentro de la organización.

Siendo necesario hacerse la siguiente interrogante, ¿Por qué es importante conocer el estilo de liderazgo? Esto se debe quizás que debido al ser el líder eres el centro de atención de todos dentro de la institución y la persona a la cual desean imitar; es decir, el ser líder te convierte en un patrón a seguir y esto tiene muchas cosas a favor pero también en contra, por cuanto el ambiente laboral será el reflejo de las buenas acciones; las cuales irán tomando mayor fuerza en gran medida porque cada integrante le agregará su estilo y manera de ser, es por ello que es muy importante estar consciente de qué estilo de liderazgo es el que se lleva a cabo, de eso dependerá el futuro de la organización y la manera como cada miembro realice sus funciones para conseguir el objetivo planteado.

Por tal motivo, al escuchar la palabra liderazgo y mencionar los estilos se puede pensar en el rendimiento que debe poseer el líder para cumplir los objetivos, por cuanto es esencial la manera como se desenvuelve la institución para poder obtener mayor productividad, se puede simplificar en una sola palabra desempeño: siendo una acción que permitirá al gerente poder ubicar a su personal en el trabajo o puesto que esté acorde a su perfil; sin embargo no todos hacen uso de esta alternativa.

No obstante esto no solo se evidencia en los planteamientos si no también se puede estar presentando en el Centro de Educación Inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez” donde en observaciones de la autora el gerente como líder, fue asignado por orden de la Coordinación General de los Centros de Educación Inicial de los Seguros Sociales, además de la poca comunicación con su personal, no delega funciones, se observan posibles debilidades entre las cuales se mencionan: la planificación en función de las necesidades del centro educativo.

Asimismo se encuentra atenta a cualquier información que le presentan personas ajenas al centro educativo sin hacer el debido seguimiento para verificar si realmente es cierta, por lo que se percibe un ambiente tenso de trabajo al querer realizar llamados de atención, no indaga si la situación es cierta, ya que se basa en

rumores no confirmados, que afectan de manera negativa al personal que labora en la institución, quienes manifiestan sentirse desmotivados con relación a esta situación; y poco trabajo en equipo al colocar en total vulnerabilidad a su organización, en su desempeño.

Por otra parte, se enfoca mucho en la ejecución de los procesos administrativos para su satisfacción personal, olvida que el director debe apoyar a su personal, convertir la institución que sea reconocida por su calidad educativa. Es de resaltar que el desempeño del director educativo no debería de verse limitada o influenciada por la burocracia presente en los centros escolares, sino al contrario debería de ser un modelo de rendimiento a la hora de llevar a cabo sus funciones con miras a desenvolverse en beneficio de su equipo; debido a que un clima laboral que cuente con un jefe autoritario, generaría gran estrés en su personal y por ende tendría efectos perjudiciales en el desempeño laboral.

En tal sentido el siguiente estudio busca dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el estilo de liderazgo requerido para fortalecer el desempeño de la gerencia educativa en el centro de educación inicial?, ¿Qué características debe tener un gerente como líder en el desempeño de la gerencia educativa?, ¿Cuál es la efectividad del liderazgo en el desempeño gerente educativo?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Describir el estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa en el Centro de Educación Inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez”

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el estilo de liderazgo requerido para fortalecer el desempeño de la gerencia educativa en el centro de educación inicial.
2. Establecer las características que debe tener gerente como líder en el desempeño de la gerencia educativa
3. Determinar la efectividad del liderazgo en el desempeño gerente educativo.

### **Justificación**

En la actualidad las Instituciones educativas necesitan de una gerencia que sea capaz de guiar a su personal de forma estratégica, eficiente y humana; permitir resolver problemáticas de manera sistemática y organizada para dirigirlos hacia el logro de los objetivos, generando en los integrantes de los centros escolares satisfacción a nivel general e individual, ya que un líder, hará sentir a su personal como una parte fundamental del equipo de trabajo. Es aquí en donde se hace evidente la necesidad a nivel organizacional de visualizar concretamente el estilo de liderazgo por el cual se rige una institución, para ello es necesario conocer el significado de liderazgo y los estilos que se manejan.

Es de resaltar que las actividades relacionadas con el trabajo deben ser beneficiosas para ambas partes permitiendo así crear un ambiente más armónico, en donde los integrantes se sientan a gusto. Estos logros dependen del liderazgo que se ejerce y en la capacidad de influir sobre las conductas de las personas de manera sutil, tomándolo como un proceso cuidadoso, planeado y continuo que lleven al cumplimiento de sus deberes y responsabilidades por iniciativa propia y no por obligación; sin olvidarse que antes que todo son seres humanos emocionales por lo cual es necesario que el liderazgo sea concebido desde la comprensión ya que de allí

se podrán desprender ciertos factores emocionales que pueden ser beneficiosos en la motivación del personal.

Por tal motivo este estudio se justifica desde el punto de vista teórico ya que permitió dar una descripción del gerente con un liderazgo que une a las personas, para que a través de este conocimiento y desempeño se pueda definir el tipo de liderazgo llevado el Centro de Educación Inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez” de Barquisimeto, estado Lara; buscar con ello reflejar cual es lo percibido por el equipo de trabajo, para posteriormente poder reflexionar sobre los aspectos positivos y negativos arrojados en el estudio y partiendo de ellos tomar las acciones necesarias para el logro de los objetivos de la institución.

Desde el punto de vista educativo esta investigación dejará claro la importancia del liderazgo y su capacidad de agrupar a las personas en la búsqueda de un bien común, además de evidenciar que tipo de liderazgo se lleva a cabo dentro de la organización, siendo este el paso fundamental para identificar y poder abordar la problemática existente en la toma de decisiones del personal directivo; lo cual conlleva a un buen desempeño para lograr una educación de calidad. De esta manera el personal docente se beneficiará al poder identificar el tipo de liderazgo llevado en la institución, para fortalecer desde diversas perspectivas los procesos de dirección, organización y control para promover un mejor clima laboral satisfactorio; ya que, si la persona está feliz irradia felicidad en su entorno.

A nivel práctico, la investigación se justifica porque el estilo de liderazgo que se lleva a cabo permitió hacer una descripción a la problemática, exponiendo en ella el valor que tiene cada uno de los miembros que hacen vida en la organización al evidenciar el potencial humano que encierran, pero más allá de sus habilidades y destrezas es necesario comprender su vulnerabilidad en circunstancias personales. Un verdadero líder es capaz de transformar situaciones de fracaso o miedos en la fuerza necesaria para transformar algo cotidiano en algo maravilloso.

Es importante resaltar, que dentro de las organizaciones es conveniente la existencia por lo menos de un líder dentro de la estructura organizativa que tenga la capacidad de orientar a su equipo de trabajo; ya que, un líder se identifica por buscar la mejor manera de lograr los objetivos con la mayor emoción y perseverancia, motivo por

el cual es seguido por voluntad propia por parte de sus compañeros de trabajo, los cuales se inspiran de su liderazgo para efectuar sus actividades, el líder, debe tener la capacidad de conducir a los diferentes equipos de trabajo en el ascenso diario; tomar en cuenta las diferentes realidades y situaciones. Los centros educativos no son la excepción, son el lugar en donde más se podría notar la ausencia de un líder.

En cuanto al aspecto metodológico porque utilizan métodos y técnicas mediante procedimientos que van a dar respuestas a las interrogantes que le conferirán un rumbo a los objetivos de investigación y que sirven de antecedentes a futuros trabajos investigativos. El estudio se inserta en las líneas de investigación del instituto Pedagógico Libertador de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” orientado hacia “el Comportamiento Organizacional y Productividad”, la cual apunta a generar recursos descriptivos, teóricos y metodológicos; es de importancia para este estudio ya que su objetivo radica en los procesos de transformación de las organizaciones educativas en consideración a su productividad.

## **CAPITULOII**

### **MARCO REFERENCIA**

En este capítulo se tomó en cuenta los aspectos teóricos que darán fuerza y valor al presente estudio. Es por ello que, a continuación se presentan los estudios significativos que se han llevado a cabo hasta el momento y que tienen mayor relevancia con el trabajo investigativo, así como las bases teóricas, destacando específicamente la gerencia educativa, liderazgo, líder y estilos de liderazgo dentro de la gerencia.

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

La verificación y soporte del contenido es indispensable en cualquier trabajo investigativo debido a que la misma refleja los estudios sobre las variables que se desean indagar, en este caso serían: gerencia educativa, liderazgo y estilos de liderazgo. Es por ello, que antes de dar un soporte conceptual es relevante dar una revisión de trabajos previos relacionados con la temática en estudio, como lo afirma Arias (2006, p.106) “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. De allí que, se realizó una minuciosa búsqueda en la cual se recopilaron estudios de índole internacional, nacional y regional; ordenados por año de publicación, los cuales se presentan a continuación.

A nivel internacional, Vilchez (2021), realizó un estudio titulado: Incidencia del estilo de liderazgo transformacional para el compromiso organizacional de los colaboradores de la Empresa Promane Cía. Ltda. Ecuador – 2020, cuyo objetivo fue determinar la incidencia del estilo de liderazgo transformacional sobre el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador – 2020. En cuanto a la parte metodológica el estudio fue de tipo aplicada y longitudinal, el diseño fue correlacional, la muestra estuvo constituida por ciento cincuenta (150) trabajadores que desarrollan diversas actividades en la empresa. La técnica de

investigación fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario validado y sometido a confiabilidad, las preguntas fueron abiertas con respuestas en escala tipo Likert. Las variables evaluadas fueron liderazgo transformacional, sus dimensiones fueron influencia idealizada o carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación y la variable compromiso organizacional con sus dimensiones compromiso afectivo, compromiso de continuación, compromiso normativo.

Los resultados indican que existe una alta percepción del liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores cuando se realizó una evaluación independiente y además existe una relación entre ambas variables lo que permite concluir que el estilo de liderazgo transformacional incide sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa escenario de estudio lo que estaría contribuyendo favorablemente en el fortalecimiento de sus capacidades. La investigación, se relaciona con el estudio, debido a que estudia los estilos de liderazgo dentro de una organización y visualizada en el proceso gerencial que ayudará a orientar el éxito de la organización; además de que contribuye favorablemente en el fortalecimiento de las capacidades de su personal.

Igualmente, en el ámbito internacional Hernández, Duana y Polo (2021), realizaron en México, en su estudio de posgrado una investigación titulada “Clima Organizacional y Liderazgo en un Instituto de Salud Pública Mexicano”, el cual tuvo como objetivo general, determinar los estilos de liderazgo y clima organizacional sobre la base de la comunicación, que prevalece en los trabajadores que laboran en un instituto de salud pública mexicano del centro del país. Este fue guiado bajo la investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional y transaccional. Se aplicó el cuestionario “Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo” a trabajadores subordinados y directivos que laboran en un instituto de salud pública del centro del país. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de 0,86.

En el citado estudio, contaron con una población de 152 trabajadores y 16 directivos a los cuales se les aplicó el instrumento, los resultados mostraron una tendencia relacionada con la existencia de una calidad de clima regular para toda el área y tipo de liderazgo autocrático consultador y administrador de consensos, a lo cual concluyen que cuanto se obtienen resultados con niveles de clima organizacional bajos

es común que se acentúen los problemas comunicativos dentro de la empresa, originando que no exista una adecuada comunicación entre los jefes y trabajadores, lo que traería como consecuencia una inestabilidad del clima laboral propiciada en su mayor parte por el estilo de liderazgo empleado.

Finalmente, recomiendan continuar con el estudio del Clima Organizacional y Liderazgo en las instituciones de salud pública en todas las ramas y niveles de dirección, exhortando a practicar estrategias efectivas que conduzcan a la unión del personal y de esta manera poder enfrentar con efectividad las situaciones problemáticas que pudieran presentarse.

El estudio en cuestión es relevante para la investigación en curso, puesto que el estilo de liderazgo y el clima organizacional son factores valiosos y fundamentales que tienden a influir en la manera que un empleado desempeñe sus labores y la forma de accionar en la atención de quienes hacen uso del servicio de salud, así como también al mantener un equilibrio entre estas variables generaría en cualquier organización un ambiente laboral ameno y satisfactorio.

De igual forma Pardo y Calero (2019), elaboraron una investigación titulada Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Chimborazo, teniendo como objetivo: diseñar un modelo de liderazgo gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

La metodología utilizada tiene un enfoque cuantitativo, que sirvió para observar la problemática investigativa, así como la recolección de datos a través de tres instrumentos: entrevista al director, aplicación de encuestas a los funcionarios y el test de liderazgo de Hersey y Blanchard (1982) aplicado al director. El esquema del modelo de liderazgo fue validado por tres especialistas en el área, este modelo considera aspectos de: comunicación, entrenamiento, motivación, compensación y empoderamiento.

La investigación concluyó que se destacan un estilo de liderazgo por delegación, además las encuestas evidencian que el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la organización. Es por ello que el modelo de

liderazgo gerencial fue diseñado como una herramienta de gestión que contribuya a mejorar el desempeño dentro de la entidad. El estudio se relaciona con la investigación debido a que busca identificar el liderazgo gerencial para fortalecer el desempeño laboral de su equipo de trabajo, demostrando de esta manera que el estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral del personal de la organización. En cuanto a la metodología utilizada estuvo basada en un enfoque cuantitativo que permitió explicar y predecir los fenómenos investigados.

Por su parte, Cjahua y López (2019), realizaron en Perú un trabajo de investigación para optar al grado académico de maestro de gerencia en salud, titulado “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en los enfermeros del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren ESSALUD-Callao 2018”. Asimismo, la investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los enfermeros del Hospital “Alberto Sabogal Sologuren”.

Cabe destacar, que la metodología se enmarcó en un estudio cuantitativo, observacional, descriptivo, correlacional, de corte transversal, donde la muestra de estudio estuvo conformada por 150 enfermeros, para la recolección de los datos, la técnica utilizada fue la encuesta, a través del Cuestionario Multifactorial MLQ 5S, conformado por 70 preguntas, que evaluaron los siguientes estilos de Liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire y la encuesta de Satisfacción Laboral SL SPC, conformada por 27 preguntas.

De acuerdo, con los datos obtenidos a través de la aplicación de los cuestionarios estos fueron procesados con el programa SPSS, donde los resultados indicaron que los enfermeros del Hospital “Alberto Sabogal Sologuren”, están de acuerdo con el estilo de liderazgo de la gestión, siendo el estilo de liderazgo transaccional, el que predomina. Posteriormente, realizaron el contraste de hipótesis donde llegaron a la conclusión que existe una relación directa y baja, entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. En este sentido, este antecedente representa un importante aporte, para la investigadora porque estudia la variable estilos de liderazgo y la mide con el mismo instrumento, permitiendo enriquecer el cuerpo teórico de esta investigación.

Desde el punto de vista nacional, Romero (2019), realizó un estudio sobre el

liderazgo y su incidencia en el clima organizacional de la escuela bolivariana estadal “Atanasio de Girardot” en el municipio Naguanagua, estado Carabobo. En donde planteó como objetivo: analizar relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la E.B. “Atanasio de Girardot”; en el municipio Naguanagua estado Carabobo.

La metodología de trabajo aplicada fue la descriptiva con un diseño no experimental de campo. Se tomó una población de doce (12) docentes, con una muestra censal igual a la población en estudio. Se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicó un cuestionario contentivo de dieciocho (18) ítems con preguntas de respuestas policotómicas de varias alternativas (S. CS. AV.RV.N) El cuestionario fue sometido a juicios de expertos y su validez se realizó a través del Alpha de Cronbach, lo cual dio un resultado de 0.84.

El procesamiento y análisis de los datos obtenidos luego de la aplicación del cuestionario, se realizó a través de estadística descriptiva (distribución de frecuencia), concluyendo que el liderazgo directivo incide en el clima organizacional de la Escuela Básica Estadal “Atanasio de Girardot”, por ello es importante, orientar acciones y buscar posibles soluciones para el logro de los fines y metas del Proyecto Educativo de la Institución en un ambiente armónico y a través de un liderazgo efectivo.

Cabe agregar, que la relevancia y apoyo teórico que brinda este estudio, se toman en cuenta el aporte el cual indica una teoría sustantiva reveladora del sentido social infiriéndose que a medida en que los seres humanos establezcan relaciones interpersonales sanas y efectivas en su entorno laboral, esto contribuirá a mantener un clima más agradable, de respeto y de cordialidad en el desempeño diario.

En este orden de ideas, Mendoza (2019), en el estado Lara realizó una investigación para optar la mención especial en un estudio doctoral titulado “Aproximación Teórica al Significado del Liderazgo Resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL\_IPB)”, el cual tuvo como intencionalidad generar una aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en dicha universidad. La investigación fue guiada por el paradigma interpretativo desde la postura de Heidegger (1997), fundamentado por el método fenomenológico hermenéutico.

La población fue representada por 3 miembros del personal docente, gerentes medios en el escenario de estudio, el instrumento utilizado para recabar las evidencias fue un guion de entrevista. Asimismo, el autor fungió como instrumento heurístico utilizando los sentidos, memoria y percepción entre otros, para categorizar y dar sentido a las interpretaciones de primera orden emanada de los informantes claves. Se utilizó la triangulación para dar credibilidad a los hallazgos, los cuales fueron autenticados con la voz de los informantes. Su aporte se ve reflejado en la elaboración de la teoría sustantiva reveladora del sentido social y se presentaron reflexiones desde una perspectiva auto epistémica.

La relevancia y apoyo teórico que brinda este estudio, se toman en cuenta el aporte el cual indica una teoría del liderazgo en el cual expresa que a medida en que los seres humanos establezcan relaciones interpersonales sanas y efectivas en su entorno laboral, esto contribuirá a mantener un clima más agradable, de respeto y de cordialidad en el desempeño diario. El estudio aporta además el hecho de que se generen nuevas teorías dirigidas a concientizara aquellos que ejercen el papel de líder a crear un clima de crecimiento personal y laboral que despierten habilidades de productividad individual y colectiva.

Cada uno de los antecedentes es fundamental para el desarrollo de la investigación ya que conforman un conjunto de precedentes en donde se puede observar desde diferentes opiniones los aciertos, desaciertos, avances e informaciones con respecto a los estilos de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa realizados a nivel regional, nacional o internacional. Las investigaciones mencionadas demuestran los hallazgos que se tienen en cuenta liderazgo, especialmente, en aquel que ejerce el personal directivo de una institución educativa; variables que coinciden con el estudio sobre los estilos de liderazgo, gerencia educativa, desempeño, objetivos o metodologías similares que fortalecen el estudio; ya que evidencian el liderazgo como una parte fundamental de la organización, demuestran la necesidad de definir el estilo de liderazgo que se lleva a cabo para lograr gerenciar y orientar el éxito de la organización a través del fortalecimiento del desempeño de su equipo de trabajo.

## **Bases Teóricas**

La gerencia y el liderazgo son términos que al escucharlos se podría pensar que su significado es el mismo y aunque tienen ciertas similitud, ambos son una parte esencial en el desarrollo de una institución no son lo mismo, sin embargo el liderazgo es un componente determinante del proceso gerencial. Por este motivo, es necesaria la existencia de un liderazgo que asegure la creación de un entorno en el cual todos los empleados se desarrollen y destaque.

La diferencia que marca a cada uno de esos dos términos radica en el papel que juega dentro de la institución un gerente administra los recursos asegurándose de contar con todo lo necesario para poner en marcha su plan, el cual posteriormente tendrá en constante observación para visualizar los avances; mientras un líder comienza su labor desde su personal dándole a conocer y entender los beneficios, dando razones por los cuales deben trabajar sirviéndoles de motivación para hacerlo reforzando la confianza del equipo para lograrlo.

A nivel educativo se puede observar como la institución se encuentra conformada por el gerente, docentes, personal obrero, de mantenimiento y de cocina que comprende el equipo de trabajo y dentro del mismo la presencia de un líder, pero no necesariamente será una persona con estudios académicos, sin embargo el hecho de poseerlos potenciaría las aptitudes, actitudes de gestión y liderazgo; las cuales son características muy demandadas en el mundo actual, porque al desarrollarlas correctamente generaran grandes beneficio a la institución. En tal sentido, se presentan a continuación, los fundamentos teóricos en los que se apoya la investigación.

## **Gerencia**

La gerencia engloba un papel fundamental dentro de la organización, es el órgano encargado de planificar la manera que se podría organizar la institución para dirigir los esfuerzos de todos sus miembros en alcanzar los objetivos esperados, generalmente este órgano es relacionado directamente con el director el cual lleva

acuestas la responsabilidad del éxito o desaciertos de la institución.

Tomando en cuenta el planteamiento anterior, Drucker (ob.cit, p9) expresa que la gerencia es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era. Es una institución indispensable y ello explica por qué, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición. (Un párrafo que aborde la gerencia en forma general

Todo lo antes mencionado deja en evidencia la gran responsabilidad e importancia que tiene esa persona encargada de dirigir la organización al efectuar actividades tales como la planificación, la organización, la dirección y el control con el firme compromiso de utilizar lo mejor posible los recursos en beneficio de su equipo de trabajo. Esto mediante la toma de decisiones y la administración. Sin lugar a dudas las transformaciones y exigencias a nivel gerencial han generado diversos cambios en las instituciones y en sus miembros. Siendo precisamente el personal el centro y elemento esencial en donde la gestión este estrechamente vinculada con el conocimiento y competencias del ser humano, asegurando un mejor desarrollo en cuanto a la productividad, eficacia, eficiencia, efectividad, satisfacción personal y colectiva y el compromiso.

Al respecto, Ruiz (1992, p.27) expresa: "El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos". La gerencia actualmente requiere de herramientas indispensables que le permita aumentar el bienestar organizacional, es por ello que a través de la gestión se busca elevar competencias del personal. Esta implica algo más que asignar tareas y nutrirse de las oportunidades el gerente, requiere estimular un cierto grado de expresión e intereses a través de canales de comunicación formal.

Finalmente, es indispensable señalar la importancia de propiciar y tomar en cuenta las potencialidades y competencias que permitan fortalecer los conocimientos a cualquier nivel, y específicamente a nivel de las instituciones educativas, desarrollando estrategias adecuadas que se interaccione con la motivación por parte de la gerencia educativa.

## Liderazgo

Existen varias definiciones sobre liderazgo que podrían llevar a pensar qué es liderazgo, definirla es abarcar varios aspectos que al unificar se puede concluir que es la capacidad de atraer de manera voluntaria a las personas que conforman su entorno laboral, utilizar como recurso primordial su influencia y motivación en los demás para orientarlos hacia el logro de un objetivo en común, el mismo puede desarrollarse en diferentes formas dependiendo la situación que se presente en la organización siempre generar una transformación personal y colectiva.

Robbins y Coulter (citado en Pisconte, 2015, p.21) menciona que “el liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”. Como lo expone el autor es un proceso en el cual el líder influye de una manera muy sutil en un equipo de trabajo, para guiarlo hacia el logro de las metas que se proponga la institución. Un líder no solo está allí para demostrar apoyo, un verdadero líder se involucra para impulsar ese cambio con la ayuda de su equipo, ya que las cargas entre varios es menos pesada y es precisamente este motivo por el cual el líder es seguido de manera voluntaria porque a que persona no le gusta tener a su lado una mano amiga con quien contar, alguien que te de la mano para levantarte cuando sea necesario y que te anime a continuar cuando te sientas cansado.

Es por ello que un gerente educativo debe lograr que sus empleados actúen favorablemente hacia la organización, hacer uso de su capacidad para aportar lo mejor de sí mismo en el cumplimiento de los objetivos. Lo cual conseguirá mediante una buena disposición hacia su personal lo cual le permitirá crear un ambiente lleno de respeto, compresión, e donde su mejor escudo sea los sentimientos y emociones de las personas.

Asimismo, Jones y George (2006, p.495) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización. Es de resaltar como lo exponen Jones y George (ob.cit), el liderazgo aparte de ser el proceso por el cual se influye hacia un grupo de personas, también es quien inspira, motiva y orienta

al grupo a alcanzar los objetivos de la empresa.

En el caso de la organización educativa, el liderazgo del gerente debe comprender que el hecho de dirigir un grupo de personas es un arte que desde un comienzo debe manejarse con cautela ya que la imagen y confianza de sus trabajadores está en juego, es por ello que esta función debe ser llevada por alguien que tenga el debido conocimiento sobre la función que desempeñara, ya que si esta persona lo desconoce se verá en la necesidad de aprenderlo sobre la marcha y mientras ese conocimiento se consolide la institución puede verse severamente afectada.

En el contexto, el liderazgo es fácil de identificar, las acciones de la persona que lo ejerce son espontáneas, siempre viendo como poder solventar las eventualidades que se presentan y eso lo ubica como una figura de autoridad que según Cueva (2006, p.206) es “la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder”.

Lo señalado por el autor, indica que, en el caso del gerente educativo el cuidado y cumplimiento de sus funciones estará estrechamente vinculado a sus acciones las cuales definirá el éxito o fracaso de su desempeño, ya que el mal desempeño lo llevará a construir su organización sobre un terreno inestable el cual podría derrumbarse en cualquier momento por la más leve pérdida del respeto por parte de sus empleados, es por ello que el gerente educativo debe estar familiarizado con las personas que hacen vida en su entorno laboral, para conocerlos y poder predecir los resultados.

Como se puede evidenciar existen diversos autores y definiciones sobre el liderazgo y que tal es el caso de Cueva (ob.cit, p.206) quien a diferencia de los otros dos antes mencionados él nos habla sobre cubrir las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, resaltando que con ello “define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo...”. En donde se interpreta que el líder debe ser claro y conciso en sus decisiones además de ser completamente honesto con su personal ya que su equipo de trabajo requiere saber cuáles son las metas a cumplir los motivos por los cuales se requieren cumplir esto le permite a los mismos tener mayor

énfasis y responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

En este orden de ideas, es importante conocer sobre el poder del cambio y la importancia de la existencia de al menos un líder dentro de una institución con la capacidad de motivar e influir a las personas a trabajar con entusiasmo y enfatizar la importancia de cada miembro de la institución, reiterándoles constantemente lo fundamental que son para la organización; si cada miembro del equipo se siente bien y es feliz irradiará esa felicidad al resto del personal y a su entorno dentro de la institución, logrando de esta manera un clima laboral cómodo en donde se puedan desenvolver con gusto y pasión por lo que hacen.

Por ello, al hacer referencia sobre el Liderazgo, Certo (2003, p.326), considera que esto implica entenderlo como “el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo”. Esto quiere decir, que el mismo es recurrente en permitir la participación activa del grupo, escuchar opiniones, ya que solo mediante una participación activa y voluntaria del personal de una organización se pueden transformar en un equipo de trabajo que logre los objetivos propuestos.

Para ello es necesario que el líder logre entender el cambio en las relaciones interpersonales y necesidades de la persona a su cargo, ser el promotor de la creatividad e innovación en su personal de una manera democrática y participativa. Es así como con una comunicación rápida y eficaz debe conocer los miembros de su equipo y saber cómo gestionar las relaciones para sacar lo mejor de cada uno, tener habilidades para negociar en diversos escenarios, dominar las herramientas digitales, poseer la capacidad de adaptación a los cambios, tener visión de futuro para saber cuándo debe tomar decisiones y en qué sentido hacerlo, formarse continuamente.

Por esta razón es importante ubicar al líder en una concepción más humanista, alejándose así de esa concepción piramidal al mantener una constante interacción con su equipo de trabajo y en donde el éxito de uno sea motivo de celebración y alegría para todos.

### **Estilo de liderazgo del gerente educativo**

Los estilos de liderazgo hace referencia a la manera como se desenvuelve el líder, el cual puede ser de diferentes formas sin dejar de representar su función, ya que

no existe un estilo correcto o equivocado, lo importante es que el gerente dentro de su desempeño laboral sea capaz de identificar y desempeñar el estilo más conveniente para su equipo. Rodríguez (2012, p.107) manifiesta lo siguiente:

Un estilo de liderazgo acorde a los cambios y exigencias de una sociedad emergente, es un factor clave para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae principalmente sobre el director del centro educativo. El efecto del liderazgo de los directores en la calidad educativa y el aprendizaje, ha colocado este tema en el centro del debate educativo actual.

Esto quiere decir que, los estilos de liderazgo son aquellos que te clasifican según tu manera de ejercer tus funciones dentro del equipo de trabajo. Existen diversos tipos de liderazgos que dan a conocer ciertos rasgos, destrezas y comportamientos tales como: el generar una comunicación rápida y eficaz, el conocer los miembros de su equipo y saber cómo manejar las relaciones para sacar lo mejor de cada uno, el poseer habilidades para negociar en diversos escenarios y el concebir la destreza de poder adaptarse rápidamente a los cambios.

Sin embargo, el agrupar todos estos rasgos, destrezas y comportamientos no asegura que se desempeñará un buen liderazgo. Por esta razón es importante conocer el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la organización, el cual se podrá identificar a través del personal que hace vida en la institución, pero para ello es necesario conocer los estilos de liderazgo. Tal como lo expone Lussier (2002, p.67) afirma que el estilo de liderazgo “es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores”. Con esto se puede concluir que definir el estilo de liderazgo le permitirá al gerente poder visualizar desde el punto de vista de sus seguidores el desempeño de sus funciones, y así determinar si es o no el que deseaba desarrollar para seguir dando lo mejor de sí en beneficio de su equipo y poder decidir qué aspectos son necesarios mejorar.

Asimismo, Rodríguez (ob.cit, p.107) manifiesta lo siguiente: Un estilo de liderazgo acorde a los cambios y exigencias de una sociedad emergente, es un factor clave para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae principalmente sobre el director del centro educativo. El efecto del liderazgo de los directores en la calidad educativa y el aprendizaje, ha colocado este tema en el

centro del debate educativo actual. Esto quiere decir que es indispensable que el director de la institución se muestre en una concepción humanista, alejándose así de esa concepción piramidal al mantener una constante interacción con su equipo de trabajo, generar así una educación de calidad ya que el éxito de uno será el motivo de alegría y celebración para todos.

En este orden de ideas, los estilos de liderazgo son un conjunto de patrones que permiten agrupar ciertos comportamientos característicos de un líder que se observan al dirigir, guiar, motivar y gestionar una organización, ubicándolo en un reglón que al desempeñar su labor trae como resultado el logro de los objetivos. Ante esta afirmación Jiménez y Villanueva (2018, p.185) expresan que el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y con base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos.

De allí que, en el ámbito gerencial educativo, el estilo que asuma el directivo, dependerá de que su estilo coincida de una forma frecuente con la situaciones este enfrentando, para lo cual será necesario que tenga la facilidad de adaptarse en caso que lo requiera; ya que cada tipo de persona tiene un tipo de trabajo acorde a sus aptitudes, porque como mencionan los autores citados, esto implica que el estilo de liderazgo se ajuste a esta sociedad cambiante ya que de esto dependerá que el centro educativo pueda ofrecer una educación de calidad. En este contexto, los estilos de liderazgos pueden ser autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional, los cuales se describen a continuación.

*Líder autocrático.* Se puede interpretar que este estilo es representado por una persona inflexible que solo se orienta por su opinión propia, asume de esta manera toda la responsabilidad de la toma de decisiones, de igual forma trata de mantener contentos a sus seguidores ofrece premios por las labores que se finalicen de manera exitosa, sin embargo también establece sanciones en aquellas en que los objetivos no fueron logrados. Al respecto Rodríguez (ob.cit, p.111) menciona que:

Este tipo de líder centraliza el poder y mantiene el control de todos en sus manos y el subordinado se limita a obedecer y aceptar lo que este diga. La respuesta esperada por los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. En efecto, el autócrata observa los niveles de desempeño

de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Según expone el autor este sería el caso en donde el director impone órdenes, y no acepta sugerencias, lo cual repercute en su personal que al ver su condición de líder o figura de mando se cohíben de participar e integrarse en una forma voluntaria a cualquier actividad que se realice dentro de la organización, situación que le abre la puerta a la pérdida incontrolable del talento humano.

Se considera que se está en presencia de un líder autocrático, puesto que para Cuba (2007, p.39) es aquel que “toma decisiones de forma unilateral y luego se las comunica al grupo sin permitir discusiones ni opiniones, es dominante y siempre espera obediencia por parte de los subordinados”. Esto evidencia que mediante este estilo de liderazgo el gerente educativo es el que tiene el poder de decisión sin permitir que su equipo de trabajo pueda dar algún aporte, ni dar paso a alguna socialización sobre el tema, ya que determina su decisión y espera que sea cumplida su voluntad por parte de sus seguidores.

Es por ello que el líder autocrático o autoritario es aquel que asume el papel de líder sin tomar en cuenta la opinión de su entorno, dirige el grupo a través de un mando único e incuestionable, el cual generalmente ha alcanzado ese estatus por ayuda de terceros. Siendo comúnmente denominados dictadores por su enorme capacidad de anular al resto del personal que hace vida en la institución.

*Liderazgo democrático.* Con respecto al liderazgo democrático, Jiménez y Villanueva (ob.cit, p.186) indican que “el líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto...” es así como mediante este estilo de liderazgo se le proporciona mayor participación a sus seguidores, ya que su opinión es una parte fundamental para dar continuidad al proyecto o no.

Por consiguiente busca ofrecer a los empleados oportunidades para formarse y reforzar sus habilidades mediante capacitaciones continuas. De igual manera delega funciones y responsabilidades a su equipo de trabajo, fomenta así la participación y el trabajo grupal en donde todos se sientan valorados y con las mismas oportunidades,

genera de esta manera un clima organizacional en donde incentive la innovación, el aprendizaje y la iniciativa a asumir riesgos en donde los errores sean una parte positiva en el progreso de la organización como un aprendizaje más. Al respecto, Jiménez y Villanueva (ob.cit, p.186), afirman que:

... el tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones.

Esto lleva a interpretar que el autor considera como raíz principal al personal que hace vida en la institución, otorgándole gran importancia a la toma de decisiones de manera grupal, integrando de esta manera a cada uno de sus miembros y permitiéndoles sentirse como una parte fundamental del equipo, lo cual se verá reflejado en el nivel de responsabilidad que demostrará a través del desenvolvimiento de sus funciones.

*Liderazgo laissez-faire.* Este estilo de liderazgo es ejercido de manera muy particular ya que el mismo consiste en permitirle a su personal que trabajen de manera libre y que puedan tomar de manera independiente sus decisiones con poca o ninguna intervención de su parte, lo cual le concede mayor tiempo disponible al líder para poder desempeñar otras funciones. Según Jiménez y Villanueva (obt.cit, p.186) considera que:

Este estilo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrae el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización.

Según lo expresan por los autores el liderazgo laissez-faire es la conformación de un grupo de trabajo abierto en donde cada integrante trabaje por su propia cuenta mientras el líder le da continuidad a otras labores. Siendo un criterio bien arriesgado

pues no existe una figura que los oriente o incentive a conseguir los objetivos propuestos por la organización ya que no se trabaja como un verdadero equipo si no cada quien por su lado cumpliendo sus funciones. Sin que el líder deba intervenir. De igual forma los autores Jiménez y Villanueva (ob.cit, p.186) expresan que:

Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo.

Por consiguiente, se puede decir que según los autores este liderazgo se presta para ser observado de una manera negativa por parte de la comunidad, ya que el hecho de poder tomar sus propias decisiones es visualizado como desinterés o falta de apoyo por parte de su líder, lo cual puede llegar a generar grandes conflictos dentro de la institución, debido a que está dejando la oportunidad de que alguien más decida orientarlos de manera clandestina, según sus ideales y estilo propio.

Liderazgo transformacional. Es un estilo utilizado para influir positivamente en el cambio, la creatividad y la actitud de los trabajadores, logrando tener una interacción constante con su equipo que le permite dirigir a los miembros de la organización a seguir de manera voluntaria a su líder. Ciertamente, “el líder transformacional reconoce y potencia a los miembros de la institución y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización para cambiarla y mejorarla” (Salazar, 2006).

Tomando en cuenta lo expresado por el autor, este estilo tiene como aspecto fundamental inspirar y motivar a sus empleados a través del reconocimiento de su equipo trabajo, los cuales lo siguen de manera voluntaria para conseguir un objetivo en común. Es algo muy necesario hoy en día dentro de las instituciones educativas ya que la sociedad está sufriendo constantemente cambios y al igual que ella los entornos profesionales; es por ello que es necesario un cambio en quienes lideran estas instituciones.

Por tal aporte es necesario resaltar las seis dimensiones de este liderazgo que

nos indica Leith Wood y Jantzi (2000) el cual apunta: 1) construir la visión y metas del centro, 2) proporcionar estímulos intelectuales, 3) ofrecer apoyo individualizado, 4) simbolizar prácticas y valores profesionales, 5) demostrar expectativas de alto rendimiento y 6) desarrollar estructuras que promuevan la participación en la toma de decisión.

Tomando como base lo anteriormente se puede decir que el liderazgo transformacional se centra en realizar cambios que conlleven a mejores resultados, promueve el trabajo para obtener beneficios comunes. En cada uno de los estilos de liderazgo existen grandes diferencias. No se puede negar que cada una posee sus aspectos positivos y negativos los cuales van a depender del tipo de organización que va a ser. Sin embargo la capacidad de decidir cuál es mejor la tiene el líder de la organización, el cual deberá elegir el estilo en función de lo que quiera conseguir de sus empleado, es por ello que cada líder tiene el deber de observar su institución y elegir cual se ajusta a sus necesidades fundamentales y así decidir cuál llevar a cabo para obtener mejores resultados y para ello es necesario conocer los tipos de líderes que puede evidenciar los puntos fuerte o débiles que se estén desarrollando.

### ***Liderazgo Educativo***

El líder educativo es aquella persona capacitada para tomar decisiones en lo relacionado al modelo o enfoque de la gestión, una tarea difícil en la actualidad, la pandemia ha dejado incertidumbre dentro de las organizaciones situación que afecta a la capacidad de aprendizaje y los logros educativos. Este confinamiento que desfavoreció en muchos aspectos a las organizaciones es vista por un líder educativo como una oportunidad para poder reforzar todos aquellos aspectos que salieron a la luz durante la pandemia, es aquí en donde su análisis de la situación, sus decisiones y la forma de implementarlas con el resto de la organización es un aspecto determinante en el buen funcionamiento del equipo. Como lo indica Bravo (s/f, p.5)

“el liderazgo educativo se identifica por ofrecer un sentido común que radica en que la presencia de ciertas prácticas en la organización escolar e influye en el comportamiento de la institución. La importancia que consigue el liderazgo educativo tiene un impacto positivo en los

escenarios y desempeño de los profesores, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las instituciones”.

Lo señalado por Bravo (ob.cit). Significa que el comportamiento de la institución va a depender de la práctica que se desempeñe en la organización, pues el valor que le den a ese liderazgo educativo tendrá un impacto positivo en los resultados que se obtengan. Igualmente, Hom y Marfán (2010, p.84), manifiestan, que:

El liderazgo educativo logra convocar a la comunidad en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido.

Esto quiere decir que al hacer uso del liderazgo educativo se puede agrupar al personal y distribuir las funciones de cada miembro con un objetivo único que es poder enfocar todos los recursos necesarios en beneficio del aprendizaje de los niños(as) y así poder ofrecer una educación de calidad. Este tipo de liderazgo presenta una serie de características importantes que son necesarias para el gerente educativo.

### **Características del Líder**

Durante el desenvolvimiento de una función existen ciertos criterios que te permitirán saber qué rumbo está tomando tu labor, es por ello que es importante saber qué características podría definir a un líder para poder determinar los aspectos positivos y las mejoras que se deben tener en cuenta durante la gestión. Se puede decir que todo ser humano posee cualidades propias o peculiares que lo definen y distinguen de su entorno. Dentro del liderazgo estos rasgos llevan a designar conceptos que harán referencia al carácter propio del líder tal como lo propone García (2011):

1. *Pasión*: logra transmitir entusiasmo y seguridad y con ello atrae e impulsa a otras personas para transformar una visión en realidad. La pasión implica la perseverancia y con ello la acción.
2. *Oportunidad*: mientras algunos están inmersos en las cosas como son, el líder

se para desde una mirada distinta: cómo pueden ser. Constantemente está evaluando nuevas maneras de cerrar la brecha entre su realidad externa y su visión. Aprovecha recursos y oportunidades que otros no ven. También observa las oportunidades en el potencial de su grupo. Convence a otros a creer en sus talentos individuales y a activar sus fortalezas.

3. *Decisión*: la fortaleza de un líder está en su capacidad para tomar decisiones. Se atreve y asume la responsabilidad personal de definir un camino, un curso de acción. Produce en los demás admiración por su capacidad para expresar sus posturas.

4. *Reto*: un líder es quien se atreve antes que otros a dar el primer paso asumiendo un reto y mostrando a los demás el camino a seguir. El líder es aquel que supera sus propios temores y limitaciones y con esto busca motivar a otros a retarse a sí mismos para dar lo mejor de sí.

5. *Energía en movimiento*: sin acción es imposible consolidar la visión. Actúa y despierta en otros la energía para accionar.

Por consiguiente, es importante poder conocer estas características que vienen a enriquecer el desempeño del líder, dando como resultado la creación de un ambiente armonioso de trabajo en donde sus miembros les guste estar y compartir como un verdadero equipo, pero no solo basta conocer sobre sus características ya que dentro de la gerencia podría existir distintos estilos de liderazgos que sería interesante conocer desde la gerencia educativa.

### **Tipos de líderes**

Los tipos de líderes vienen a evidenciar los puntos fuertes y débiles de la gerencia en donde según los criterios establecidos se pueden sentir identificado por alguno de ellos, como lo menciona de Vries (2008), (citado en DeWitte2017) el desarrollo del liderazgo en el cual existen diferentes tipos de líderes, los cuales se describen a continuación:

1. *Líder constructor*: ser el arquitecto de un gran proyecto, de un plan colosal. Gran visionario, tus ambiciones pueden cambiar el mundo (incluso a nivel local)

superando las esperanzas de tus coetáneos. Tu visión, a menudo humanista, se apoya en los valores,

2. *Líder social*: su objetivo es crear armonía a tu alrededor, reunir a las personas creando un vínculo entre ellas y tú. Haces que los miembros del grupo colaboren en torno a uno o varios proyectos. Al contrario que el líder constructor, no trabajas prioritariamente hacia un objetivo único.
3. *Líder comunicador*: sin ser necesariamente un experto en retórica, sabes expresarte y llegar a la gente. Te sientes cómodo hablando en público y defendiendo tus ideas. En relación con el directivo de una organización educativo, este tipo de líder se evidencia cuando de manera espontánea puede integrarse a cualquier discurso obteniendo gran receptividad por parte de sus oyentes ya que habla con mucha seguridad y defendiendo sus ideales.
4. *Líder estratega*: ser líder estratega es lograr organizar diferentes métodos, adaptados a cada situación, para alcanzar tus objetivos a pesar de que haya elementos que quieran alterar tus planes. Eres capaz de influir y sacar provecho de las situaciones. Es por ello que el directivo que lo ejerza debe tener grandes destrezas que le permitan organizar estrategias diferentes que se ajusten a la situación que se le presente para sacar el mayor provecho del mismo.
5. *Líder catalizador*: demuestra liderazgo como le conviene. Para ti, se trata de un plus que puede aportarte un extra de desarrollo, de rendimiento y de poder. Es decir que el directivo que se desenvuelve a través de este liderazgo es capaz de cambiar según la situación y sus intereses, aportando mayor desarrollo en la ejecución de sus funciones, que le permitirán dar un mejor rendimiento para obtener más poder de sus acciones.
6. *Líder innovador*: tienes que crear, está en tu naturaleza. Exploras, descubres, pruebas, mejoras. Dominas la técnica de las cosas. Desbordas creatividad y sueñas con ser considerado un pionero. En este caso es sencillo de percibir e identificar al directivo, ya que el mismo posee destrezas creativas y un gran interés por la investigación al explorar, descubrir todo lo que le sea de utilidad para su progreso.
7. *Líder manager/gesto*: sus competencias en gestión operativa complementan tu

capacidad de explorar tu creatividad y tú inteligencia emocional.es un líder que al encontrarse en un cargo directivo utiliza el talento humano que tiene a su cargo para poder sacar el máximo de los mismos y complementar sus capacidades personales su principal arma es la gestión.

8. *Líder entrenador o coach:* crees en las capacidades de cada uno e intentas desarrollar su potencial. Es el tipo de directivo que deposita su confianza en su personal y se encarga de desarrollar sus habilidades al máximo.

Toda esta información permite definir según su actuación y cualidades en qué tipo de líder se encuentra ubicado, lo cual le brinda la posibilidad de permanecer y reforzar el tipo de líder que representa o poder redirigir sus funciones, todo esto en beneficio de la organización para obtener un mayor desempeño.

### **Gerencia Educativa**

La gerencia educativa, es un proceso mediante el cual se conduce la institución a orientar a la comunidad educativa sobre su labor docente, administrativa y las relaciones con el entorno, lo cual le permitirá ofrecer un servicio confiable y de calidad por el cual puedan conseguir sus metas, haciendo uso de sus conocimientos, habilidades y actitud. Asimismo, Aponte (2017, p.28) expone que “el gerente educativo como cualquier otro gerente, requiere manejar procesos administrativos para conducir la organización educativa”. De allí, se puede decir que este tipo de gerencia comprende dos términos la gerencia que es un proceso y el gerente es el individuo que realiza las acciones relacionadas con el proceso, el cual es el encargado de dirigir al personal de la institución educativa para lograr los objetivos propuestos.

A nivel mundial, la gerencia educativa ha sido el proceso mediante el cual se imparten una serie de funciones que orienten a un grupo de personas al cumplimiento de sus labores, prediciendo las eventualidades que se puedan presentar e involucrándose en todo el proceso del desempeño docente, esto para poder analizar la evolución y las circunstancias presentes; lograr así diseñar las estrategias que le permita redirigir toda la institución hacer realidad los objetivos que se plantea la escuela.

Al respecto Montilla (2021, s/p) señala que la gerencia educativa actual requiere establecer nuevas líneas de acción institucional para redimensionar la gerencia, que lleve a promover el aprendizaje organizacional centrado en la mejora constante, en la participación, trabajo colectivo y producción del conocimiento socializado. Según lo expresado por el autor se puede interpretar que el gerente actual a nivel educativo debe tener presente diversas estrategias que le den una dirección a la institución ajustándose a las necesidades que la sociedad presente y que la escuela requiera desde un nuevo enfoque integrador.

Tal como lo expone el autor es importante establecer dentro de la gerencia líneas de acción que permitan coordinar de manera efectiva la institución y que estimulen siempre al crecimiento de la misma, siendo evidente a través de los aprendizajes de su personal lo cual debe ser un conocimiento en crecimiento y de manera constante.

Por su parte, Azuaje (2005, p.59) establece:

El conocimiento está en perenne cambio [...] sigilosamente una nueva forma de devaluación asecha: la devaluación por obsolescencia. De aquí que el nuevo gerente tendrá que decidir entre acumular conocimientos como una enciclopedia tradicional o adquirir un buen balance de información para desarrollar criterios gerenciales consistentes con la cambiante situación de los negocios que ocurren en nuestra aldea global.

En este orden de ideas, el gerente debe estar constantemente actualizándose pero no solo para llenar un currículo o ser llamado con mayor distinción, sino para ser porta voz de todos esos aprendizajes y a través de ellos poder nivelar los conocimientos dentro de su equipo de trabajo, ya que esto permitirá a los integrantes de la organización permanecer actualizados, lo que dará como resultado una mayor confianza a la hora de opinar y aportar ideas.

Es por ello, que actualmente las instituciones requieren ser orientadas, hacer uso de sus recursos (eficiencia) para el logro de sus objetivos (eficacia), para de esta manera poder responder a los diversos retos que se enfrentan debido a los constantes cambios que hoy día tienen las instituciones educativas, situación que no ha sido fácil ya que anteriormente se seguía un modelo estructurado el cual fue llevado por años volviéndose así un patrón a seguir para el desempeño de las labores educativas, sin

escuchar opiniones ni permitir la participación activa del personal que allí labora.

De la misma manera, Reyes y García (2015), señalan que tras un estudio realizado sobre las implicaciones de la gestión directiva en Colombia, pudieron evidenciar que un alto porcentaje de las instituciones visitadas el gerente educativo presentaba poca comunicación con docentes, representantes y comunidad en general, no delegaba funciones, poco alcance de metas educativas; por lo que sugirieron que se debía pensar en una transformación efectiva, que esta no debía venir de afuera y que, si se recuperan las experiencias que hay en el interior de ellas, habría muchos elementos de trabajo para el fortalecimiento de la misma institución.

Es por esto que el gerente educativo debe estar orientado a establecer un excelente clima laboral el cual podrá propiciar a través de la motivación y estimulación del personal a participar para ser una parte activa dentro de la institución y generar así un proceso de cambio e innovación, para alcanzar una mayor efectividad, lo que permitirá romper los viejos paradigmas para apropiarse de la bandera de la excelencia y la calidad, consagrándose con profesionalismo y entrega a producirlo a través de una gerencia más efectiva.

Asimismo, la gerencia educativa engloba un sin fin de requerimiento pues quien se encuentre a cargo de tan importante labor debe poseer un perfil que le permita ser cualificado para administrar y dirigir acciones que conlleven a alcanzar los objetivos que se establezcan en determinado momento, sin olvidar que esto lo lograra por medio de la planificación, la organización, el control, la dirección y el ulmo pero no menos importante el asesoramiento el cual permitirá incorporar nuevos conocimientos en el área de la gerencia educativa que se irán ampliando a lo largo de su ejercicio profesional.

Al respecto, Hernández, (2018, p.18) Expone “La gerencia es un medio de acción para lograr la consolidación de pertinencia y calidad en todos los procesos de una organización”. Sin embargo para ello es necesario mantenerse constantemente informado y actualizado ya que de esta manera no te absorberán los constantes cambios y siempre se podrá ir de la mano de la nueva era; es por esto la importancia de realizar estudios que abarquen las áreas académica y organizacional de instituciones educativas, que contribuyan a la toma de decisiones informadas y que

contribuyan a resolver problemas del entorno interno y/o externo, consentido ético, reflexivo y crítico, en instituciones educativas tanto públicas como privadas, en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo venezolano y de otros países en los cuales desempeñen.

De igual manera, Torres, (2016, p. 51) expone “las competencias le permiten al gerente ser un administrador de recursos de toda índole, ser negociador, un líder capaz de generar empatía y dirigir al equipo de personas, entre otros aspectos”, lo cual en el ámbito educativo el desenvolvimiento de las funciones de la gerencia educativa en ocasiones es vista de una manera administrativa, según el propósito social que se tenga ya que en muchas de estas instituciones se ha trabajado con un enfoque administrativo más que gerencial, en el cual se desvía un poco de la eficiencia para caer solo en la eficacia.

En las últimas décadas la educación en su parte gerencial ha sufrido ciertas transformaciones orientadas a la formación con igualdad de oportunidades, lo cual permite que las personas tengan mayor capacidad de desenvolvimiento en el ámbito laboral; pero para esto se requiere de un proceso gerencial que tenga una formación progresiva de calidad llevada a cabo de manera democrática en donde se puedan emplear criterios de mayor flexibilidad con respecto al personal a su cargo. Esto con el fin de ir creando redes de satisfacción y conocimiento en la organización para que se vayan consolidando al multiplicarse entre su personal la iniciativa de estudio a lo cual Vásquez (2013, p. 53) considera que se interpreta entonces, como algo que proporciona satisfacción en un corto o largo espacio, o tiempo individual, o en una red de elementos interconectados que asumen un comportamiento de calidad.

Es aquí en donde se puede visualizar de una manera más clara como dentro de la gerencia educativa cada miembro es de gran importancia y su progreso individual es el progreso de todos(as), siendo indispensable entrelazarse unos a otros como una red de los actores organizacionales en torno a elementos como misión, visión, valores y objetivos que permitan trabajar juntos hacia el logro de las metas propuestas lo cual requiere la participación activa de todos sus miembros. Para lograr ese cometido, la gerencia

Lo anterior, se ve sustentado debido a que la gerencia educativa está llamada a

sus acciones estén enfocadas en tratar de involucrar a toda la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos académicos, es por ellos que debe encaminar su transformación en hacer accionar la institución hacia la organización y coherencia en las funciones de cada uno de sus miembros en las diferentes instancias, el mismo debe ser eficiente sin importar el nivel que desempeñe (directivo y docente), ser capaz de vincular la teorías organizativas con las pedagógicas tomando una perspectiva social, siempre en la búsqueda de la superación como vía para mejorar los resultados.

### ***Gerente Efectivo***

Es necesario que el gerente desempeñe su labor de manera efectiva para conseguir el logro de los objetivos planteados por la institución, es por ello que debe lograr esas metas al hacer uso del reconocimiento, evolución, planificación estratégica, organización y el control de su equipo de colaboradores. Su eficiencia debe estar fundamentada de una serie de estrategias y planes previamente estudiados para que sean totalmente compatibles con la realidad que enfrenta la institución con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

De acuerdo a lo planteado por Covey (2009) señala que existen siete hábitos que hacen a una persona altamente efectiva:

- 1) El hábito de la proactividad: da libertad para poder elegir nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. permite responder (Responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores.
- 2) Empiece con un fin en mente: Tenemos que saber hacia dónde vamos y que queremos lograr.
- 3) Establezca primero lo primero: Es la que permite organizar nuestras prioridades.
- 4) Pensar en ganar/ganar: Se debe tratar de lograr que ambas partes salgan beneficiadas.
- 5) Procure primero comprender, y después ser comprendido: Debemos buscar comprender a los demás, antes de que busquemos ser comprendidos.
- 6) La sinergia: Que trabajemos en equipo, implica que haya efectividad, confianza e innovación.

## 7) Afile la sierra: Cumplir y mantener todos los hábitos para así poder continuar.

Ser una persona eficiente es para todo ser humano un pensamiento constante, pues los resultados te llenan de satisfacción y orgullo, por esto que al conseguir el éxito se busca repetir esta conducta para automáticamente ser parte de la vida. Con base a lo mencionado por Covey (ob.cit) en estos siete hábitos, es una clara orientación hacia el éxito, proporciona la posibilidad latente con un poco de esfuerzo y constancia se pueden llevar a cabo estas estrategias de una manera natural en la vida. Es por ello que por medio de estos siete hábitos se puede lograr una mejor organización dentro de la gerencia educativa que le permita visualizarse de una manera más profunda desde adentro hacia afuera en donde se tome en cuenta todo el entorno para establecer las prioridades y hasta donde podemos llegar, ya que no solo se es gerente también se ocupa un lugar dentro de la sociedad como: padre, madre, esposo(a), abuelo, tío, entre otros. Y que de igual manera que sus funciones laborales exigen tiempo.

Según, Covey (ob.cit, p.9) “las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de los hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional” es decir que al gerente establecer sus prioridades podrá reflejarse en su personal y actuar con mayor cautela, para primero comprender la situación de los demás para que así pueda ser comprendido en el momento que lo requiera, de esta manera se fortalecerá el equipo de trabajo al existir una mayor confianza y un vínculo afectivo. Finalmente todo permite comprender que si se desea cambiar la situación, primero se debe cambiar a si mismo pero para ello es necesario cambiar la percepción de nuestro entorno.

Asimismo también es cierto que la efectividad de un gerente comienza dependiendo de la naturaleza del puesto de trabajo y la expectativa por parte de aquellos que incorporan a la persona al cargo. Sin embargo existen cualidades claras que marcan la diferencia entre gerentes efectivos y los demás. Una característica sería el dominio que tenga el gerente sobre el área a trabajar, si conoce y comprende su entorno y como se desempeña para lograr sus objetivos podría transmitir ese conocimiento a su equipo de trabajo formando en ellos una mayor eficiencia en sus

labores.

Según Cortina (2006, p. 114) “la buena reputación se gana con las buenas prácticas, no con un marketing social que funciona como maquillaje de un rostro poco presentable” lo que resalta que no solo se trata de saber, por encima de tener conocimientos se trata de ponerlos en práctica, por cuanto la teoría no siempre es lo vivido en el día a día, es por esto que la experiencia de un gerente tanto dentro como fuera de la institución es un gran peso a la hora de observar su eficiencia, ya que esto le permitirá obtener una mejor perspectiva al momento de analizar situaciones laborales, debido a que eso le permite conocer distintas soluciones a una misma problemática que quizás a través de su experiencia podría aplicar con algunos cambios y conseguir mejores resultados.

La experiencia a nivel profesional es una base sólida en cualquier función ya que a través de esa madurez a nivel profesional se obtiene mayor claridad en las necesidades de la organización, al tener presente que se requiere de sí mismo y de su equipo de trabajo con unos objetivos claros que se trabajan en base a la productividad y ganancias que esto genere. Teniendo en cuenta todo lo antes mencionado se podría hablar de un gerente eficaz cuando esté, haciendo uso de su creatividad cumple con los objetivos que le fueron encomendados, lo cual logra gracias a los métodos que comúnmente usa y que le generan resultados positivos, por ello los usa de manera reiterada. Esto es el resultado la optimización de los recursos que tiene a su disposición y el saber aprovecharlos en el momento oportuno. Cuando un gerente logra sus objetivos de esta manera, es cuando estamos en presencia de una persona eficiente que posee la cualidad de lograr los objetivos con economía de recursos.

Según Druker (ob.cit.p.319) “La primera prueba de la competencia de la gerencia es su capacidad para mantener a la gente ocupada con un mínimo de interrupción y un máximo de efectividad”. Por tal motivo a nivel organizacional la institución que cuenta con gerentes efectivos es como si se encontrara un tesoro porque no solo obtendrá los objetivos planeados, sino que garantizará un ambiente laboral más positivo para todos sus integrantes, elevando el nivel de pertenencia al motivar a sus empleados, lo que trae como consecuencia la retención del talento y la necesidad de su entorno de permanecer a la misma, motivo por el cual el gerente

podrá tener la oportunidad de seleccionar los integrantes que considere con buen perfil para completar su equipo de trabajo.

Por otra parte, el gerente no debe aparentar ser efectivo; sino demostrarlo coherentemente con acciones transparentes, éticas y expresión de pensamientos y sentimientos positivos, efectivo, además de gozar de ciertas cualidades tales como ser íntegro, confiable, respetuoso, asertivo, humilde, comunicador, innovador, visionario, persistente, proactivo y con total conocimiento del negocio. En conclusión un gerente efectivo debe ser asertivo, demostrando de manera honesta su labor, tratando de manera respetuosa a sus semejantes.

### **Desempeño gerencial**

El desempeño gerencial es aquel que tiene relación en desenvolvimiento y el rol que se lleva a cabo como gerente dentro del ámbito laboral, el cual debe asumir un rol protagónico que comprende las funciones gerenciales de planificar, organizar, dirigir y controlar, para facilitar el logro de los objetivos propuestos. Se puede decir que es la manera como se desenvuelve un gerente para alcanzar los objetivos de la organización, lo cual se verá reflejado en la eficiencia de cumplir de manera adecuada su función y en la capacidad que tenga de orientarla hacia el éxito de la misma, en este contexto, Cummings y Schwab (2001, p.90) exponen que el desempeño gerencial "está dado por dos componentes la habilidad que debe tener el gerente para aclarar las actitudes básicas para el desarrollo de los individuos que tiene a su cargo y la motivación que debe tener hacia todo el personal, con el fin de que sigan trabajando de la mejor manera en beneficio de la institución"

Todo ser humano a pesar de las diversas situaciones que se le presente en el día a día siempre guarda la esperanza que todo va a cambiar positivamente a su favor y es precisamente este deseo el que les permite mantenerse de pie cuando todo se dificulta más y el ambiente laboral se vuelve pesado, debido a que la auto eficacia depende de la autoestima y de la información que reciba de sí mismo, sin negar que también repercute aquella información que viene de su entorno, la cual le permite mantenerse a la expectativa.

Según Drucker (ob.cit, p.8), "el desempeño gerencial podrá medirse en función de su eficacia o lo que es lo mismo por los resultados que consiguen". Es decir que, es importante mantener una constante evaluación que permita determinar las debilidades a tiempo para poder corregirlas lo más pronto posible y así disminuir al máximo cualquier riesgo de fracaso.

Esto lleva a pensar que el desempeño son una serie de acciones que de manera coordinada van orientados a desenvolverse de una manera específica y característica con el fin de lograr un objetivo. Al respecto, Ramírez (1999, p.42). Señala algunas teorías psicológicas que permitan predecir el desempeño, algunas de ellas son la fijación de metas atribuida a las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño que con las metas fáciles.

Los seres humanos se caracterizan primordialmente por la competitividad que al ser orientada puede arrojar resultados maravillosos, tal como lo expresa Ramírez (ob.cit), mientras la exigencia sea mayor se elevara el esfuerzo para conseguirlo, esto si son aceptadas por la persona, ya que también existen personas que bajo cierta presión se congelan y hasta abandonan, es por esto que es muy importante conocer bien a su equipo de trabajo para hacer uso de ese conocimiento y poder promediar el nivel de exigencia que podrían tolerar y que sacaría lo mejor de ellos. Es necesario conocer un poco más de algunos estudios realizados por filósofos para poder profundizar y comprender las diversas relaciones y reacciones que se puede tener.

### **Teoría de las Expectativas**

Los seres humanos son muy dados a tener creencias y esta teoría se ajusta muy bien a esto ya que establece la creencia de las personas que al aumentar su esfuerzo lo llevará a un mejor rendimiento. Esta percepción está influenciada por factores como la posesión de habilidades adecuadas, disponibilidad de recursos, y la obtención de apoyo necesario para completar la tarea. Por tal motivo la expectativa es, por tanto, la conexión que el individuo ve entre el esfuerzo y el rendimiento.

La posibilidad de que un acontecimiento suceda, despierta cierto interés en su

entorno, cuando no se trata de una simple ilusión, sino de un hecho probable. La teoría de la expectativa propone que una persona decida a comportarse o actuar irreverentemente de cierta manera porque está motivado para seleccionar un comportamiento específico sobre otros comportamientos debido a lo que esperan que el resultado de ese comportamiento seleccionado será. Según la teoría de las Expectativas, asumida por Kanfer (1990), menciona que las expectativas surgen de establecer varios tipos de relaciones, las cuales se presentan a continuación:

- 1) *Relación Esfuerzo– Desempeño*. Nos dice que una persona cree que en función del esfuerzo que le coloque a una tarea específica el desempeño va a ser dirigido o no al logro.
- 2) *Relación Desempeño – Recompensa*. Es decir, la persona considera que por su desempeño se merece una recompensa (pago, reconocimiento, sentimiento de logro) que a futuro lo motive a ejecutar el mismo comportamiento en otra situación particular.
- 3) *Valor asignado a un determinado resultado*, que nos dice que para cada persona el resultado de un determinado comportamiento tiene un valor muy particular.

La teoría Kanfer (ob.cit) pone en evidencia que en las instituciones la motivación juega un papel determinante en el desempeño laboral y que no depende únicamente de las características personales del individuo, es por ello que se hace necesario que el gerente desempeñe un papel significativo dentro de la organización en donde la motivación de sus empleados sea una fuente multiplicadora de buenas acciones, saber que es un estímulo necesario para la superación.

La Teoría de las Expectativas dentro de una institución educativa se centra en cómo las personas toman decisiones con respecto a su manera de comportarse en el trabajo, siempre teniendo presente la posibilidad de que algo pueda pasar con respecto a los resultados futuros y con miras a las recompensas.

## **Educación inicial**

La educación inicial es un proceso continuo y permanente por el cual se puede

realizar un acercamiento a esa primera infancia en donde los niños(as) logran potenciar sus capacidades y desarrollar diversas competencias para la vida generadas a través de un proceso de interacciones y relaciones sociales. Tal como se establece en el Currículo de educación inicial (2005, p.19) “se concibe como una etapa de atención integral a el niño y a la niña, desde su gestación hasta cumplir los seis (6) años, cuando ingresan al primer grado de educación básica, a través de la atención convencional, con la participación de la familia y la comunidad”.

Esto significa que la educación inicial es la base de todo aprendizaje, por ser el primer espacio donde el niño(a) podrá desarrollar todas sus habilidades y destrezas al máximo, a través de nuevos conocimientos transmitidos de una manera más formal, siendo necesario para ello que este espacio sea un ambiente lleno de amor, solidaridad y trabajo en equipo, orientado por un buen líder que transforme las debilidades en oportunidades brindando a los estudiantes la confianza necesaria para dar lo mejor de sí; de allí la importancia de un proceso gerencial de calidad, donde se tome en cuenta no solo los procesos administrativos a realizar, sino también el liderazgo del gerente y la calidad humana, así pues la gerencia pasa a ser uno de los elementos más importantes para el funcionamiento efectivo de la organización.

### **Bases Legales**

Las bases legales que rigen la presente investigación está orientada en analizar una serie de artículos reseñados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOCYMAT (2005), la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) A continuación se presenta primeramente la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009).

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad

de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Por consiguiente, el mencionado artículo sirve de aporte para el presente estudio el cual cita que toda persona tiene el deber y el derecho de trabajar, es deber del Estado fomentar el empleo. Asimismo, el patrono deberá garantizar condiciones apropiadas para el desempeño de sus labores. Adicionalmente este artículo cobra aún más relevancia para esta investigación considerando que el contexto en el cual se desarrolla es un centro de atención médica por lo que es perentorio garantizar la salud mental y estabilidad emocional dentro del ámbito laboral, ya que esto derivará directamente en los pacientes que acudan en busca de ayuda para su bienestar tanto orgánico, como mental.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)**

Es el instrumento jurídico que estipula las normas que regula las relaciones entre el jefe y los empleados en materia de Derecho Individual y Derecho Colectivo del Trabajo. Para de esta manera poder establecer ciertos parámetros necesarios para la sana convivencia. Para la realización de este trabajo de investigación se consultó la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), Ley Orgánica de Educación (2009) y Ley Orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (2005). Respecto al tema la Constitución Nacional (2009) expresa en su artículo 1 lo siguiente:

Artículo 1. Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Este artículo está diseñado para garantizar el derecho a los trabajadores(as) de ser una ley que mejore las condiciones, sobre la base de los principios sociales que

aspiren a la progresividad de sus beneficios según lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. De igual manera en el Artículo 204. Establece que:

Las modalidades especiales de condiciones de trabajo se establecerán en leyes especiales, elaboradas en corresponsabilidad y amplia participación de los sujetos de la relación laboral, particularmente los trabajadores, trabajadoras de cada modalidad y sus organizaciones sindicales. Hasta tanto ello no ocurra se regirán por lo establecido en este Título.

Este artículo permite dar una mayor flexibilidad a algunas modalidades de manera especial en cuanto a la condición de trabajo requerimiento que debe estar abalado a través de la participación de los sujetos en relación laboral, además de estar apoyado por sus organizaciones sindicales.

### **Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOCYMAT (2005)**

El presente artículo tiene relación con la investigación ya que para que una organización educativa funcione eficazmente es necesario que el gerente garantice ciertas condiciones laborales que proporcionen un equilibrio entre los derechos y deberes de los trabajadores, es por ello por lo que la presente ley estipula en su Artículo 1:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de

Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.

Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

Los cambios que requiere Venezuela, tienen en los trabajadores y trabajadoras uno de sus principales aliados; ya que son una parte fundamental y necesaria en el progreso del país, de aquí nace la necesidad de establecerles ciertos parámetros que les permita laboral con mayor seguridad tales como: con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, siendo básicamente necesario regular los deberes y derechos. Sin embargo existen circunstancias que pueden impedir el normal desarrollo de las actividades cotidianas y por ese motivo se establece en Artículo 70, el cual contempla que:

Se entiende por enfermedad ocupacional, los estados patológicos contraídos o agravados con ocasión de trabajo o exposición al medio en el que el trabajador o la trabajadora se encuentran obligados a trabajar, tales como imputabilidad a la acción de agentes físicos y mecánicos, condiciones disergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, biológicos, factores psicosociales y emocionales, que se manifiestan por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes.

Todos los seres humanos estamos expuestos a diferentes enfermedades y eventualidades que podrían poner en riesgo nuestra integridad, impidiendo poder cumplir con nuestras funciones es por ello que para asegurar que se le pueda prestar la debida ayuda y apoyo a estas situaciones por parte de la figura de autoridad de la institución se dio este artículo.

Para finalizar, es de hacer notar como es necesario el conocimiento de los diversos artículos de las leyes y el proceso de integración de los trabajadores(as) ya que deben estar informados constantemente sobre las acciones que se toman en las instituciones, y a que leyes podría acudir para sustentar su solicitud. Las leyes se encargan de mantener el orden de un grupo de personas en un intento de mantener una comunicación eficaz y un buen ambiente laboral.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo está referido al proceso metodológico que se llevó a cabo para hacer posible la investigación, los métodos y técnicas a utilizar, así como también los parámetros dentro de los cuales se desarrolló la investigación en función de los objetivos de estudio. Según Arias (2012, p.9), la metodología de la investigación puede conceptualizarse como “el estudio analítico de los tipos de investigación, así como de las técnicas e instrumentos de recolección de información”. Es por ello que, en este apartado se refleja el tipo de paradigma, el tipo de enfoque, el tipo de método, el nivel de investigación, el diseño; la población y la muestra.

#### **Naturaleza y diseño de la investigación**

La presente investigación se apoya en el paradigma positivista ya que a través de este se puede describir, explicar y predecir hechos a estudiar, con enfoque cuantitativo que permitirá encontrar las respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación y establecer conclusiones objetivas. Asimismo es de carácter descriptivo, ya que según Balestrini (2012, p. 6) señala que esta tiene como propósito “inferir la descripción con precisión acerca de las singularidades de una realidad estudiada, podrá estar referida a una comunidad, organización o conducta de un individuo o grupo religioso, electoral, etc.”, esto quiere decir que toda la información utilizada para el estudio será recopilado, en un espacio real, identifica las características de la población finita sometida a estudio, señala forma de conductas y actitudes de la población analizada.

Igualmente se ubicó en una investigación de campo que según Arias (ob.cit, p.31) consiste en “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. En la definición expuesta se puede evidenciar que se ajusta a la

investigación debido a que los datos se recolectarán directamente de la realidad, consolidándose a través de la información de la escala de medición.

En este mismo orden de ideas la presente investigación estuvo enmarcada en un diseño no experimental el cual Hernández, Fernández y Batista (ob.cit, p.23), señalan como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. En este sentido, la investigación busca observar el fenómeno tal como se encuentra en su contexto natural, describiendo en el mismo las variables que se encuentran sujetas en el estudio.

### **Sujetos de estudio**

Es necesario en toda investigación obtener cierta información para poder estudiar la problemática planteada, es por ello que se requiere de una población a consultar, que según Hurtado (2007, p.76) la población es definida como, “todas las unidades de investigación que se seleccionan de acuerdo con la naturaleza de un problema, para generalizar hasta ella los datos recolectados, esta puede ser finita o infinita”.

Es de resaltar que la presente investigación no se hizo referencia de población si no de sujeto de estudio debido a que la muestra estuvo conformada por el mismo número de la población, debido a lo pequeño de la misma, a lo cual Morales. (2002, p.17), expresa “los sujetos de estudios se refieren al conjunto para el cual serán validad las condiciones que se obtengan, los elementos o unidades involucradas en las investigación.”. En ese sentido, no se aplicaron criterios muestrales sino el investigador hablo de sujeto de estudio. Por lo que respecta, de acuerdo a lo anteriormente descrito en esta investigación los sujetos de estudios estuvo constituido por once (8) docentes, dos (2) administrativos, tres (3) especialistas, dos (2) del personal de mantenimiento y dos (2) de cocina para un total diecisiete (17) personas del Centro de Educación Inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez” de Barquisimeto estado Lara.

### **Variable de Estudio**

En este apartado se presenta la definición conceptual y operacional de la

variable en estudio. La cual en este estudio es: estilos de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa en el centro de educación inicial. Con respecto a las variables, Hernández, Fernández y Batista (2014, p.65), definen variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible a medición y observación”. Por lo tanto, variable en estudio, es la siguiente:

Variable: Estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa

Definición conceptual: Es el estilo de liderazgo asumido por el gerente como líder en el desarrollo de las actividades para el desempeño acorde con los cambios de la sociedad para una gerencia educativa de calidad en la institución.

*Definición Operacional.* La variable del estudio será medida a través de las respuestas proporcionadas por los sujetos de estudio. Las cuales tendrán coherencia con las dimensiones e indicadores creados, que permitirán obtener la información necesaria que sustentará la presente investigación.

A continuación se presenta la tabla de Operacionalización de la variable en el cual se presentara de una manera más simplificado el estudio

**Tabla 1.****Operacionalización de las Variable**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa</b>	<b>Estilos</b>	autocrático	1
		democrático	2
		laissez-faire	3
		transformacional	4
	<b>Características</b>	Pasión	5
		Oportunidad	6, 7
		Decisión	8
		Reto	9
		Energía en movimiento	10
	<b>Desempeño</b>	Funciones	11
		Destrezas y habilidades	12
		Estrés	13
		Eficiencia	14
		Acciones	15
		Meta	16
		clima laboral	17
	<b>Gerente efectivo</b>	Habito de la proactividad	18
		Empiece con un fin en mente	19
		Prioridades	20
		Ganar/ganar	21
		Comprender	22
		Sinergia	23

---

Fuente: Siderovas (2024)

**Técnicas de recolección de datos**

Una vez seleccionado el diseño de la investigación y el sujeto de estudio que se analizó, se procedió a recolectar los datos pertinentes a la variable. En función de ello,

Arias (ob.cit, p.111), define las técnicas como: “formas o maneras de obtener la información”. Cabe destacar que para el logro de los objetivos propuestos se aplicará una encuesta, contentivo de preguntas cerradas, a los docentes del Centro de Educación Inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez”. En este sentido, la técnica fue la encuesta, considerada por Balestrini (2006, p.150), como aquella que “facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de una forma cuidadosa susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado”.

### **Instrumento recolección de datos**

En la investigación los datos fueron recolectados mediante un instrumento tipo escala que será aplicado a los once (8) docentes, dos (2) administrativos, tres (3) especialistas, dos (2) del personal de mantenimiento y dos (2) de cocinapertenecientes al Centro de Educación Inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez” y fue medido a través de una escala tipo Likert: Totalmente de acuerdo (TDA), De acuerdo (DA), Medianamente de acuerdo (MA), En desacuerdo (ED), Totalmente en desacuerdo (TD), conformada por los ítems. Los Instrumentos tipo escala son definidos por Hernández et. al (ob.cit, p.71.) como “las preguntas cerradas contienen categorías alternativas de respuestas que han sido delimitadas, presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben suscribirse a ellas.”

El mismo está compuesto por veintitrés (23) ítems distribuido en cuatro (4) dimensiones, la primera que es concerniente a los estilos de liderazgo consta de cuatro (4) dimensiones e igual cantidad de ítems, continuando con las características conformada por cinco (5) indicadores que corresponden a seis (6) ítems, en la tercera dimensión se encuentra el desempeño que consta de siete (7) indicadores e igual número de ítems, culminando con el gerente efectivo que está conformado por seis (6) indicadores con seis (6) ítems, es de hacer notar que el modelo de instrumento se encuentra ubicado en el (Anexo A-1).

### **Validez**

La validez de acuerdo con Hernández et.al (ob.cit, p.201), en términos generales se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende

medir". Se puede interpretar que es el proceso mediante el cual se puede constatar a través de alguien ajeno al estudio, y que verificará de esta manera al estudio pues sin importar cuantas veces se pueda realizar el estudio arrojara los mismos resultados.

Para determinar que es conciso y que medió la variable en estudio, se revisó mediante el juicio de tres expertos, a fin de que emitan sus opiniones y consideraciones en cuanto al contenido y estructura de ellos, cuyas observaciones se consideraron para su rediseño, utilizando el formato correspondiente para su validación.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad es el proceso por el cual el investigador podrá tener la certeza de que el instrumento, presenta consistencia y coherencia con el objetivo y los descriptores, según en este caso se llevará a cabo mediante una prueba piloto. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2004, p.242), consideran a la confiabilidad "el grado en que la aplicación del instrumento repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados", es decir, es la medida como se puede confiar en el instrumento utilizado, para determinar si los resultados obtenidos puedan servir de base a la resolución del problema de la investigación.

En el presente estudio para verificar la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach, dado que la escala empleada tiene cinco alternativas de respuesta. Según, Barraza (2007, p.8) "es una generalización de las formulas KR para ítems de alternativas múltiples. El Alfa de Cronbach, cuyo cálculo emplea el promedio de todas las correlaciones existentes entre los ítems del instrumento que tributan al concepto latente que se pretende medir".

Para los autores citados este coeficiente requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde un coeficiente de cero (0) significa nula y uno (1) representa un máximo de confiabilidad. Es de hacer notar que para la medición del instrumento fue sometido a una prueba piloto que permitió hacerle las correcciones necesarias a la encuesta y estuvo dirigida a cinco (5) sujetos con características similares a la población sujeto de estudio, para posteriormente tabular los resultados arrojados a través del método de consistencia

interna Alpha de Cronbach, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas sean pares o impares ya que el método no divide en dos mitades los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente; para obtener dicho coeficiente se aplica la siguiente fórmula:

En dónde.

K = Número de ítems

Si = Sumatoria de la varianza de cada ítem.

St = Varianza total del conjunto de ítems.

$$r_{tt} = \frac{(k / k-1) (S_t^2 - \bar{S}_i^2 / S_t^2)}{S_t^2}$$

Para estimar magnitud de la confiabilidad, fue calculado sobre la base de la varianza de los ítems a través del programa Excel. Los resultados fueron interpretados en función de la escala de Ruiz (2002.). Este coeficiente oscilan entre (0) y (1); siendo mayor la confiabilidad cuando se acerca más a la unidad. Cuyo resultado fue 0,85, resultando altamente confiable lo cual permitió aplicar el instrumento a los sujetos de estudio. (Ver Anexo C-1)

En cuanto al análisis de datos, Sabino (2013, p.96) propone que el mismo “permite establecer los elementos porcentuales, con sus frecuencias absolutas, a fin de revisar, clarificar, ordenar la información recopilada del instrumento”. Toda investigación requiere recabar la información de alguna manera para poder obtener los resultados del estudio para ser procesados y dar como resultado ciertos valores que deben ser expuestos por el investigador a través de una redacción. Por tal motivo, la siguiente investigación fue llevada a cabo en el paradigma positivista, la cual permitió obtener datos a partir de la realidad observada, a través del uso de métodos e instrumentos cuantitativos y estadísticos, permitiendo que sean medibles matemáticamente y que se pueda categorizar en variables que permitirán establecer relaciones estadísticas.

Es de resaltar que para el análisis de los datos se aplicó la técnica de la encuesta mediante un instrumento tipo escala que fue aplicado a diecisiete (17) sujetos

pertenecientes al Centro de Educación Inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez” y fue medido a través de una escala tipo Likert, para posteriormente determinar, evaluar y desglosar las informaciones recogidas que serán representadas al culminar el estudio para realizar sus respectivos análisis.

Según lo expuesto se puede decir que el análisis de datos comprende el procesamiento de la información, específicamente para el presente trabajo de investigación se realizó la interpretación en función de los datos obtenidos a través del instrumento, basado en las frecuencias absolutas. En este efecto, los datos se tabularon de manera manual a través de la construcción de tablas en el programa Microsoft Excel 2010, se obtuvo frecuencias absolutas en función de las respuestas obtenidas y su relación porcentual; para posteriormente mostrar los resultados en forma circular y tablas con los correspondientes análisis.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los sujetos de estudio (docentes, administrativos, especialistas, personal de mantenimiento y cocina) del Centro de Educación Inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez” de Barquisimeto estado Lara, el cual recoge los datos que servirán para cuantificar la variable estudiada y así realizar los análisis e interpretación libre de inferencias o subjetividades. La presentación de los resultados se realizó mediante tablas de frecuencia que permitieron visualizar fácilmente los porcentajes relativos de cada respuesta para que el lector tenga una rápida apreciación de lo investigado. En tal sentido resulta conveniente citar a Hurtado (2007 p. 181) quien precisa “el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos”

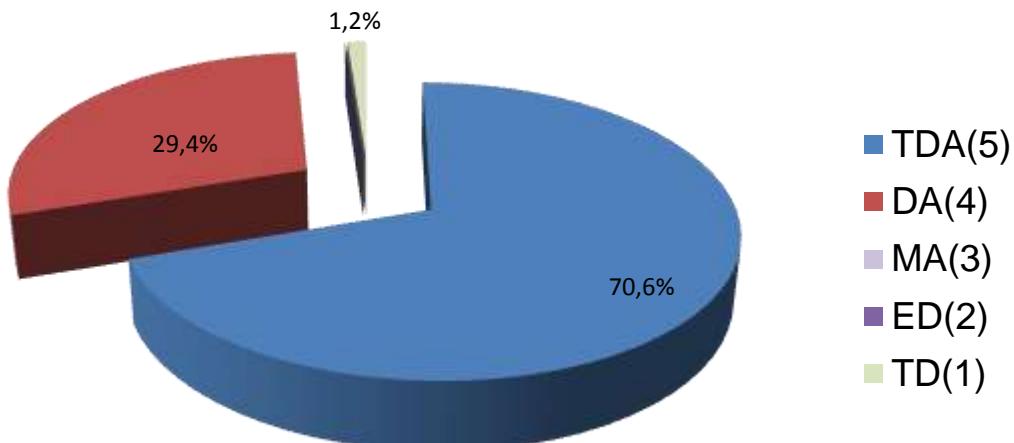
Posteriormente la información recabada se procesó por medio de la estadística descriptiva, incluyendo la variable contenida en el instrumento de recolección de datos, los cuales fueron estudiados a través de dimensiones, por los indicadores y constituidos por ítems relacionados con los aspectos teóricos de las mismas. Una vez finalizada esta tarea, se pudo llegar a las conclusiones que fueron producto de la confrontación con la teoría revisada y en función de los objetivos que se plantearon para dar respuesta al problema de investigación. En tal sentido, se presentan a continuación los resultados obtenidos.

**Tabla 2****Respuesta de los sujetos de estudio en relación a la dimensión: Estilos de liderazgo e indicadores: autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional.**

Item	De acuerdo a su percepción del ambiente de trabajo en la institución donde labora, el desempeño de la gerencia educativa según el estilo de liderazgo se :	TDA		DA		MA		ED		TD				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Establecen sanciones cuando los objetivos no fueron logrados de una forma autocrática.	12	70,6	5	29,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Es más participativa, tiene en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados de una manera democrática.	0	0	0	0	4	23,5	11	64,7	2	11,7			
3	Permite a su personal que trabajen de manera libre, que puedan tomar independiente sus decisiones con poca o ninguna intervención de su parte.	0	0	0	0	0	0	15	88,2	2	11,7			
4	Reconoce la potencia de los miembros de la institución orientados a transformar las creencias, actitudes, sentimientos de los seguidores.	0	0	0	0	5	29,4	4	23,5	8	47			
<b>Promedio</b>				17,7		7,4		13,2		44,1		17,6		

**Nota:** 8 Docentes, 2 administrativo, 3 especialistas, 2 personal de mantenimiento, 2 cocineras.

## FIGURA 1



### FIGURA 1

**Distribución porcentual promedio en relación a la dimensión: Estilos de liderazgo e indicadores: autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional.**

Como se puede apreciar la tabla 2, figura 1, ítem 1 muestra la dimensión estilos de liderazgos en donde según el estudio realizado se observó que predomina el estilo autocrático con un 70,6% que está totalmente de acuerdo que se establecen sanciones cuando los objetivos no fueron logrados de una forma autocrática, mientras en el ítem 2 un 29,4% está de acuerdo, por otra parte un 23,5% está medianamente de acuerdo que es más participativa, tiene en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados de una manera democrática, un 64,7% está en desacuerdo y un 11,7% totalmente en desacuerdo.

En cuanto a que si permite a su personal que trabajen de manera libre, que puedan tomar independiente sus decisiones con poca o ninguna intervención de su parte, el ítem 3 muestra 88,2% está en desacuerdo y un 11,7% totalmente en desacuerdo; De igual forma el ítem 4 un 29,4% están medianamente de acuerdo en que reconoce la potencia de los miembros de la institución orientados a transformar las creencias, actitudes, sentimientos de los seguidores, un 23,5% está en desacuerdo y un 47% está totalmente en desacuerdo; Lo cual pone de manifiesto que según los resultados obtenidos el estilo de liderazgo que predomina es el autocrático, el cual se

centra principalmente en los toma de decisiones sin permitirle a los empleados tener voz en las decisiones; es decir que valora más los resultados que el labor de las personas que existe detrás de las actividades que realizan.

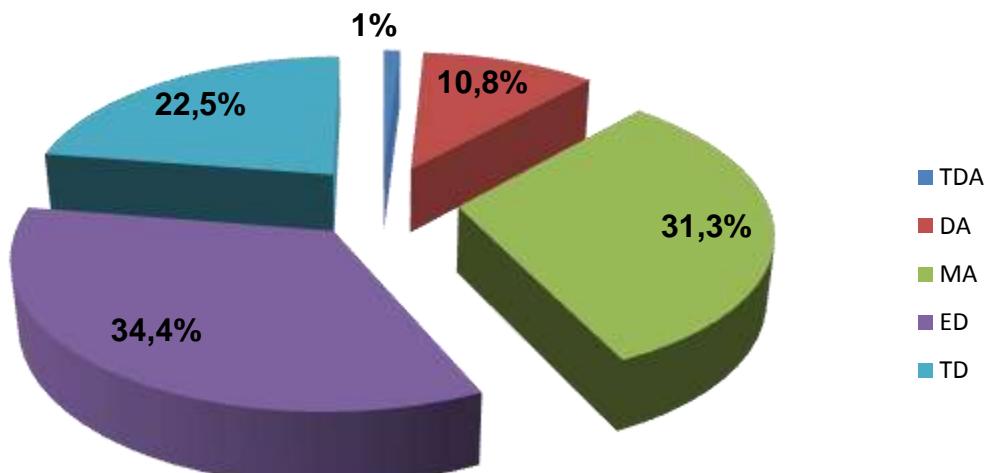
Para concluir en la tabla 2, gráfico 1, en sus ítem 1, 2, 3, 4 los valores promedios pertenecientes a la dimensión estilos se evidencio que el 1,2% está en total desacuerdo en que existe un estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa, el 29,4% está de acuerdo en que existe un estilo de liderazgo en la institución y el 70,6% está totalmente de acuerdo, lo cual demuestra que predomina un estilo de liderazgo autocrático dentro de la organización. Al respecto, Rodríguez (ob. cit, p.107) manifiesta que “un estilo de liderazgo acorde a los cambios y exigencias de una sociedad emergente, es un factor clave para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae principalmente sobre el director del centro educativo.

**Tabla 3****Respuesta de los sujetos de estudio en relación a la dimensión: Características e indicadores: Pasión, Oportunidad, Decisión, Reto, Energía en movimiento.**

Ítem	De acuerdo a su percepción del ambiente de trabajo en la institución donde labora, el desempeño de la gerencia educativa según el estilo de liderazgo se :	TDA (5)		DA (4)		MA (3)		ED (2)		TD (1)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	Transforman una visión en realidad, trasmitiendo entusiasmo, seguridad y con ello atraen e impulsan a otras personas a trabajar con pasión para transformar una visión en realidad.	0	0	0	0	5	29,4	10	58,8	2	11,7
6	Observa las oportunidades y las aprovecha en el potencial de su grupo.	0	0	0	0	5	29,4	3	17,6	9	52,9
7	Consideran las oportunidades en el potencial de su grupo.	1	6	0	0	5	29,4	9	52,9	2	11,7
8	Asumen las responsabilidades del personal para definir un camino con decisión	0	0	6	35,3	5	29,4	1	6	5	29,4
9	Asumen retos antes que los demás superando sus propios temores y limitaciones	0	0	5	29,4	3	17,6	7	41,2	2	11,7
10	Actúan con energía en movimiento, despiertan en otros la voluntad para accionar.	0	0	0	0	9	52,9	5	29,4	3	17,6
<b>Promedio</b>		1	10,8			31,3		34,4		22,5	

**Nota:** 8 Docentes, 2 administrativo, 3 especialistas, 2 personal de mantenimiento, 2 cocineras.

## FIGURA 2



## FIGURA 2

**Distribución porcentual promedio en relación a la dimensión: Características e indicadores: Pasión, Oportunidad, Decisión, Reto, Energía en movimiento.**

Por su parte la tabla 3,figura 2 en la dimensión características ítem 5 un 29,4% esta medianamente de acuerdo que transforman una visión en realidad, trasmitiendo entusiasmo, seguridad y con ello atraen e impulsan a otras personas a trabajar con pasión para transformar una visión en realidad, un 58,8% están en desacuerdo de que sea así y un 11,7% está totalmente en desacuerdo, de igual forma se reflejó que ítem 6 un 29,4% esta medianamente de acuerdo en que si observa las oportunidades y las aprovecha en el potencial de su grupo, el 17,6% se encuentra en desacuerdo y un 52,9% está en total desacuerdo, en cuanto a si consideran las oportunidades en el potencial de su grupo un 6% está totalmente de acuerdo, ítem 7 un 29,4% esta medianamente de acuerdo, un 52,9% en desacuerdo y el 11,7% está en total desacuerdo.

Asimismo, ítem 8 un 35,6% están de acuerdo en que asumen las responsabilidades del personal para definir un camino con decisión, el 29,4% están medianamente de acuerdo, el 6% está en desacuerdo y 11,7% en total desacuerdo, por

su parte ítem 9 el 29,4% está de acuerdo en que asumen retos antes que los demás superando sus propios temores y limitaciones, el 17,6% medianamente de acuerdo, el 41,2 en desacuerdo y el 11,7% totalmente en desacuerdo. Por su parte ítem 10 el 52,9% esta medianamente de acuerdo que actúan con energía en movimiento, despiertan en otros la voluntad para accionar, el 29,4% en desacuerdo y el 17,6% totalmente en desacuerdo.

Se puede apreciar que al tomar los resultados más altos de la dimensión características del instrumento aplicado al personal que allí labora el 35,3% están de acuerdo que el líder asume las responsabilidades del personal para definir un camino con decisión, sin embargo, el 58,8% está en desacuerdo en que el líder transforma una visión en realidad, trasmitiendo entusiasmo, seguridad y con ello atraen e impulsan a otras personas a trabajar con pasión para transformar una visión en realidad, al igual que el 52,9% que están en desacuerdo en que el líder considera las oportunidades en el potencial de su grupo, expresando igualmente su desacuerdo en cuanto a que el líder asumen retos antes que los demás superando sus propios temores y limitaciones, sin embargo un 52,9% esta medianamente de acuerdo en que el líder actúa con energía en movimiento, despiertan en otros la voluntad para accionar, lo cual lleva a pensar que está abierta la oportunidad de un cambio de parte del liderazgo que allí se lleva ya que todavía despierta ese interés y accionar en un alto porcentaje.

La tabla 3, figura 2, que contempla los ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10, los valores promedios de la dimensión Características, el está totalmente de acuerdo que reconoce las ciertas características en el desempeño de la gerencia educativa, el 10,8 está de acuerdo, el 31,3% medianamente de acuerdo, por otra parte el 34,4% está en desacuerdo y el 22,5% totalmente en desacuerdo. A lo cual García (ob.cit) el cual designar conceptos que harán referencia al carácter propio del líder tales como: Pasión, Oportunidad, Decisión, Reto y energía en movimiento; las cuales son características importante que deben conocerse, ya que las mismas enriquecen el desempeño del líder, al crear un clima laboral en donde sus miembros les guste estar y compartir como un verdadero equipo.

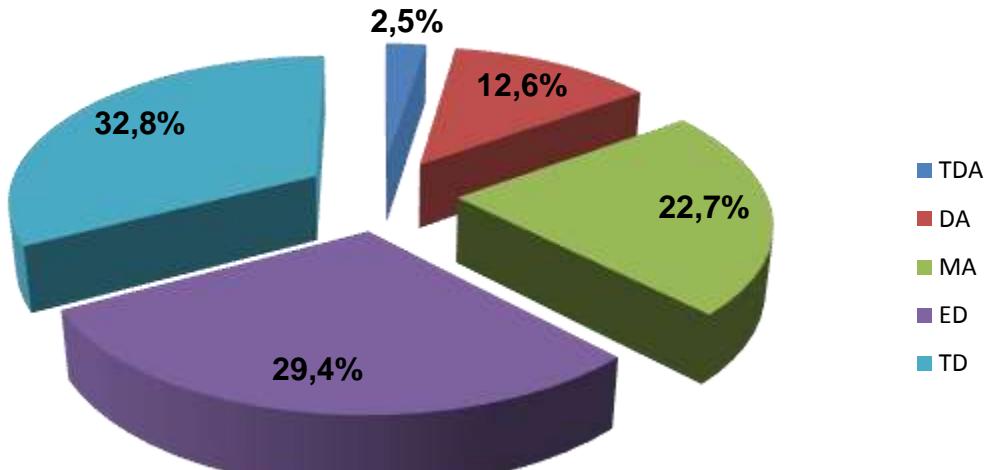
**Tabla 4**

**Respuesta de los sujetos de estudio en relación a la dimensión: Desempeño e indicadores: Funciones, Destrezas y habilidades, Estrés, Eficiencia, Acciones, Meta, clima laboral.**

Ítem	De acuerdo a su percepción del ambiente de trabajo en la institución donde labora, el desempeño de la gerencia educativa según el estilo de liderazgo se :	TDA		DA		MA		ED		TD	
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	F	%	F	%	F
11	Realizan las funciones propias de un cargo	0	0	5	29,4	5	29,4	7	41,2	0	0
12	Permite la formación personal para desenvolver sus destrezas y habilidades.	2	11,7	3	17,6	7	41,2	3	17,6	2	11,7
13	Genera un clima laboral apropiado para evitar elevar su nivel de estrés.	0	0	1	6	1	6	2	11,7	13	77
14	Cumple de una manera adecuada y con eficiencia su función lo cual se refleja en los resultados que consigue	1	6	1	6	8	47	2	11,7	5	29,4
15	Realiza acciones que de manera coordinada van orientados a desenvolverse de una manera específica	0	0	4	23,5	4	23,5	8	47	1	6
16	Fijan las metas específicas para incrementar el desempeño.	0	0	1	6	2	11,7	6	35,3	8	*47
17	Vela por obtener un ambiente laboral en donde el empleado no se sienta física y moralmente desgastado	0	0	0	0	0	0	7	41,2	10	58,8
<b>Promedio</b>		2,5		12,6		22,7		29,4		32,8	

**Nota:** 8 Docentes, 2 administrativo, 3 especialistas, 2 personal de mantenimiento, 2 cocineras.

### FIGURA 3



### FIGURA 3

**Distribución porcentual promedio en relación a la dimensión: Desempeño e indicadores: Funciones, Destrezas y habilidades, Estrés, Eficiencia, Acciones, Meta, clima laboral.**

En la tabla 4 figura 3 la cual refleja la dimensión del desempeño en el indicador de funciones ítem 11 un 41,2% está en desacuerdo en que en la organización el líder se realiza las funciones propias de un cargo, el 29,4% esta medianamente de acuerdo y un 29,4% está de acuerdo; en cuanto a si permite la formación personal para desenvolver sus destrezas y habilidades, del indicador destrezas y habilidades ítem 12 el 11,7% está totalmente de acuerdo, el 17,6% de acuerdo y un 41,2% esta medianamente de acuerdo, sin embargo el 17,6% está en desacuerdo y el 11,7% en totalmente en desacuerdo.

Por otra parte, en el ítem 13 el indicador de estrés que expresa que si el líder genera un clima laboral apropiado para evitar elevar su nivel de estrés según los estudios realizados un 6% está de acuerdo, un 6% medianamente de acuerdo, un 11,7% está en desacuerdo y el 77% en total desacuerdo ítem 14. En cuanto a si cumple de una manera adecuada y con eficiencia su función lo cual se refleja en los resultados que consigue concerniente a indicador de eficiencia un 6% está totalmente de acuerdo, un 6% está de acuerdo, un 47% esta medianamente de acuerdo, un 11,7% en

desacuerdo y un 29,4% totalmente en desacuerdo.

En el ítem 15 en cuanto a si realiza acciones que de manera coordinada van orientados a desenvolverse de una manera específica perteneciente al indicador de eficiencia el 23,5% está de acuerdo, el 23,5% esta medianamente de acuerdo, el 47% en desacuerdo y un 6% totalmente en desacuerdo, por su parte en el ítem 16 el indicador meta en donde se mide si fijan las metas específicas para incrementar el desempeño el 6% está de acuerdo, el 11,7% esta medianamente de acuerdo, el 35,3% está en desacuerdo y el 47% está totalmente en desacuerdo; ítem 17 en cuanto a si vela por obtener un ambiente laboral en donde el empleado no se sienta física y moralmente desgastado del indicador del clima laboral el 41,2% está en desacuerdo y el 58,8% en total desacuerdo.

Para concluir la tabla Nº 4, figura3, que contempla los ítems 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 los valores promedios de la dimensión Desempeño, el 2,5% está totalmente de acuerdo en el desempeño de la gerencia educativa dentro de la institución, el 12,6% está de acuerdo, el 22,7% esta medianamente de acuerdo, mientras que el 29,4% está en desacuerdo y el 32,8% está totalmente en desacuerdo. Según, Cummings y Schwab (ob. cit, p.90) expresa que el desempeño gerencial "está dado por dos componentes la habilidad que debe tener el gerente para aclarar las actitudes básicas para el desarrollo de los individuos que tiene a su cargo y la motivación que debe tener hacia todo el personal, con el fin de que sigan trabajando de la mejor manera en beneficio de la institución". Es por ello que dependiendo de la eficiencia y los resultados que obtenga se podrán ver cómo fue su labor en el cargo, ya que el desempeño son las acciones que al realizarlas de una forma coordinada lo orientan de cierta forma para lograr los objetivos propuestos.

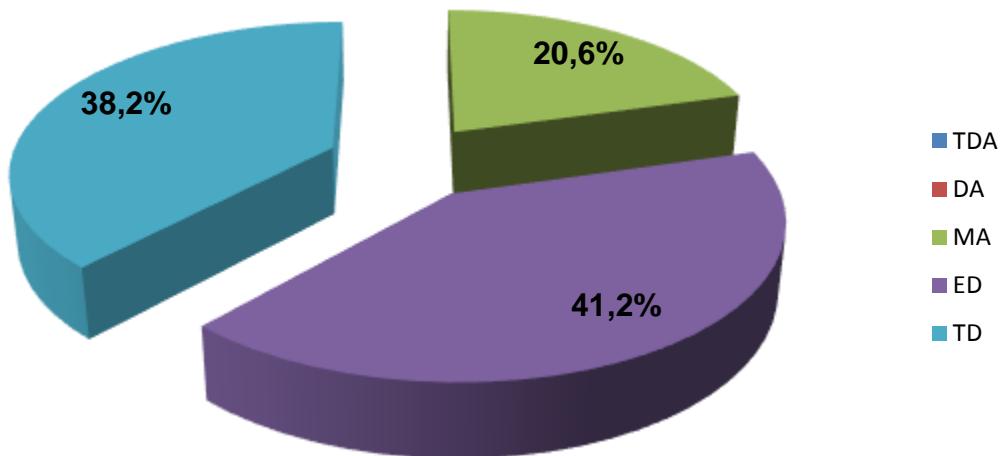
**Tabla 5**

**Respuesta de los sujetos de estudio en relación a la dimensión: Gerente efectivo e indicador: Habito de la proactividad, Empiece con un fin en mente, Prioridades, Ganar/ganar, Comprender, Sinergia.**

Ítem	De acuerdo a su percepción del ambiente de trabajo en la institución donde labora, el desempeño de la gerencia educativa según el estilo de liderazgo se :	TDA (5)		DA (4)		MA (3)		ED (2)		TD (1)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	Usa el hábito de la proactividad que da libertad para poder elegir nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente.	0	0	0	0	3	17,6	1	6	13	76,5
19	Empieza con un fin en mente permite saber hacia dónde vamos que queremos lograr.	0	0	0	0	3	17,6	11	64,7	3	17,6
20	Establecen primero lo primero lo que permite organizar las prioridades	0	0	0	0	1	6	15	88,2	1	6
21	Piensan en ganar/ganar para lograr que ambas partes salgan beneficiadas.	0	0	0	0	9	52,9	3	17,6	5	29,5
22	Procuran primero comprender a los demás, antes de querer ser comprendido.	0	0	0	0	0	0	11	64,7	6	35,3
23	Usan la sinergia para trabajar en equipo, implica que haya efectividad, confianza e innovación.	0	0	0	0	5	29,4	1	6	11	64,1
<b>Promedio</b>		0	0	20,6		41,2		38,2			

**Nota:** 8 Docentes, 2 administrativo, 3 especialistas, 2 personal de mantenimiento, 2 cocineras.

## FIGURA 4



## FIGURA 4

**Distribución porcentual promedio en relación a la dimensión: Gerente efectivo e indicador: Habito de la proactividad, Empiece con un fin en mente, Prioridades, Ganar/ganar, Comprender, Sinergia.**

Al observar la tabla 5 figura 4 perteneciente a la dimensión Gerente efectivo se puede comentar que según los datos recolectados del estudio ítem18el 17,6% consideran que el líder usa el hábito de la proactividad que da libertad para poder elegir nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente esto bajo el indicador habito de la proactividad, mientras que el 6% está en desacuerdo y un 73,5% en total desacuerdo, mientras que en ítem19 el indicador empiece con un fin en mente el 17,6% considera que esta medianamente de acuerdo en cuanto que el líder empieza con un fin en mente permite saber hacia dónde vamos que queremos lograr, un 64,7% está en desacuerdo y el 17,6% está en total desacuerdo.

De igual forma, en ítem20el indicador prioridades en donde se busca medir si el líder establece primero lo primero lo que permite organizar las prioridades un 6% está de acuerdo, el 88,2% en desacuerdo y un 6% en total desacuerdo, asimismo, ítem21el 52,9% medianamente de acuerdo que el líder piensa en ganar/ganar para lograr que ambas partes salgan beneficiadas, el 17,6% está en desacuerdo, el 29,4% está

totalmente en desacuerdo esto bajo el indicador ganar/ganar; por su parte ítem22 el 64,7% está en desacuerdo en que el líder procuran primero comprender a los demás, antes de querer ser comprendido, esto bajo el Indicador comprender mientras que el 35,3% está totalmente en desacuerdo. Por su parte en ítem23 el Indicador sinergia, que mide si el líder usa la sinergia para trabajar en equipo, implica que haya efectividad, confianza e innovación, un 29,4% está medianamente de acuerdo, el 6% en desacuerdo y el 64,1% están totalmente en desacuerdo.

Para finalizar la tabla Nº 5, figura 4, que contempla los ítems 18, 19, 20, 21, 22, 23 los valores promedios de la dimensión Gerente Efectivo en el cual un 20,6% están medianamente de acuerdo con que el desempeño la gerencia es llevada de una manera efectiva, el 41,2% está en desacuerdo y el otro 38,2% está totalmente en desacuerdo. Lo cual refleja que en la necesidad de conocimiento por parte del líder para llevar la gerencia de la organización de una manera más efectiva, a lo cual, Covey (ob.cit, pag.9) expresa que “las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas”.

Como puede apreciarse, la gran mayoría de los docentes, administrativo, especialistas, personal de mantenimiento y cocineras encuestados consideran que en la gerencia educativa el estilo de liderazgo llevado dentro de la institución es autocrático y las características percibidas dio como resultado que el líder no asume las responsabilidades del personal para definir un camino con decisión, en cuanto al desempeño llevado en la institución los encuestados observan un clima laboral que eleva el nivel de estrés y no es apropiado, por lo cual se sienten física y moralmente desgastado, asimismo los sujetos de estudio consideran la ausencia de establecer primero lo primero ya que no se permite organizar las prioridades, se evidenció que no se usa el hábito de la proactividad que da libertad para poder elegir la respuesta a los estímulos del medio ambiente

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Una vez considerados el estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa que se abordaron en éste trabajo de investigación y al realizar la respectiva aplicación del instrumento. Según el objetivo 1 se logró describir estilos de liderazgo, lo cual permitió identificar que el estilo de liderazgo que se desempeña en la gerencia educativa de la institución es autocrático, esto lo determinó el mayor porcentaje al considerar que están totalmente de acuerdo en que en la misma se establecen sanciones cuando los objetivos no fueron logrados.

De igual manera, en cuanto al estilo de liderazgo laissez- faireno les permiten que trabajen de manera libre, ni tomar independiente sus decisiones con poca o ninguna intervención de su parte. Asimismo el estilo de liderazgo democrático del líder no es participativo y no toma en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados.

Por otra parte, según el objetivo 2 en cuanto a las características que percibe el personal en el ambiente donde labora no trabaja con pasión para transformar una visión en realidad, de igual forma no da oportunidades ni aprovecha el potencial de su grupo, no actúa con energía en movimiento ni despierta en otros la voluntad para accionar. Asimismo, al medirse el desempeño que es llevado en la presente institución los encuestados están totalmente en desacuerdo en que en la institución se genera un clima laboral no apropiado que evite elevar el nivel de estrés, de igual manera están totalmente en desacuerdo en que el líder vela por obtener un ambiente laboral en donde el empleado no se sienta física y moralmente desgastado.

En cuanto al objetivo 3 el desempeño como gerente efectivo los sujetos de estudio están en desacuerdo que en la institución no se establece primero lo primero, no se permite organizar las prioridades, se evidenció que no se usa el hábito de la proactividad que da libertad para poder elegir nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente.

Cabe destacar que es necesario que el gerente sea efectivo al llevar su liderazgo orientado siempre hacia la persuasión, apoyándose en la participación, es decir, que los directivos deben influir en su equipo de manera positiva para que los mismos desarrollen las tareas que les asignan; permitiéndoles exponer sus decisiones, dándoles vía libre a que den su posición y que participen.

Esta apreciación que da el líder sobre su desempeño de la gerencia educativa es completamente ajena a los resultados que demostró el estudio realizado a todos(as) los participantes, pues es muy evidente la carencia del nivel de efectividad del líder; lo cual fue evidenciado a través de la presente investigación donde el personal siente que no se le está brindando las oportunidades en cuanto al potencial que tienen disminuyendo el entusiasmo, la seguridad y la pasión con la que se desenvuelven en su ambiente laboral.

Sin embargo expresan que les es permitida la formación y mediante el liderazgo que se visualiza consiguen los resultados deseados, pero a un costo muy alto, ya que de igual manera se reflejó que el ambiente laboral no es el adecuado y por ese motivo el personal se siente física y moralmente desgastado, pues no es fácil estar en un lugar en el cual te sientas incómodo.

Asimismo el estudio dio a conocer que el estilo que prevalece es el autocrático, en donde el personal es sancionado si no se logran los objetivos generando un clima de estrés y presión a la hora de desempeñar sus funciones. Es importante que la institución preste mayor atención a como se desarrolla la dirección dentro de la misma, pues es en esta etapa donde se evidencian aspectos determinantes como la toma de decisiones, el manejo de conflictos y de estrés debido a que para poder realizar de una manera más eficiente y eficaz el trabajo es necesario velar por un buen ambiente de trabajo dando un servicio de calidad.

## RECOMENDACIONES

A continuación se proponen, diferentes recomendaciones enfocadas en describir el crecimiento metodológico de este estudio investigativo, al considerar la necesidad de describir el estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa. Tomando en cuenta que la labor de un líder es demandante por tanto requiere del compromiso y la constancia; además de conocer sus propios límites, para poder trabajar de manera adecuada con equipo de trabajo y las conclusiones, por consiguiente, se presentan las siguientes recomendaciones .

1. Se sugiere a las autoridades educativas y a todos los que hacen vida activa en la institución en general a continuar y elevar los índices de la aplicación de un estilo de liderazgo que se ajuste más a las necesidades de la institución, recordar que todos son parte importante en una organización y que si la persona está feliz eso será lo que irradiara a su entorno laboral y social.
2. En ese mismo sentido, se sugiere al centro de educación inicial y a las autoridades del ministerio, de educación a iniciar capacitaciones y charlas institucionales que promuevan la práctica de manera estratégicas sobre los estilos de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa para una mejor dirección del centro educativo. Asimismo, se sugiere aplicar un programa de incentivos para el personal que presente mayor eficiencia y mejor relaciones personales, esto con el fin de incentivar al personal a sus labores y mejorar el ambiente laboral.
3. Realizar espacios grupales en donde se establezcan encuentros periódicamente para ir construyendo una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creando una mayor colaboración, que eleve las expectativas de niveles de consecución.
4. Crear una propuesta de rescate del ambiente laboral en donde a través de visitas de un especialista puedan alivianar asperezas que se susciten en el día a día.
5. Proveer apoyo psicológico y material al personal.
6. Fomentar actividades dirigidas a fortalecer los vínculos con la organización, promover actividades con temas variados para fortalecer las estrategias de

liderazgo, mejorar la comunicación asertividad y el trabajo en equipo, permitir que este estudio sirva para el desarrollo de otras investigaciones, crear un programa de promoción de liderazgo, crear grupos de líderes que realicen encuentros periódicos donde se identifiquen las problemáticas de las diferentes unidades, se jerarquicen y se planteen estrategias para minimizarlas.

7. Se sugiere realizar mediciones del clima laboral de forma periódica, con el propósito de identificar oportunamente los problemas o cambios en la percepción de los trabajadores y así poder intervenirlas de forma eficaz.

## REFERENCIAS

- Alcalá, O. (2020). Informe sobre problemas gerenciales del Sistema Escolar Venezolano desde la modalidad presencial hacia la educación a distancia. [https://saber.ucab.edu.ve/xmlui/bitstream/handle/123456789/19795/Informe%20sobre%20probemas%20gerenciales\\_Omar\\_Alcal%C3%A1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://saber.ucab.edu.ve/xmlui/bitstream/handle/123456789/19795/Informe%20sobre%20probemas%20gerenciales_Omar_Alcal%C3%A1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aponte E. (2017). *Liderazgo gerencial del directivo en la integración escuela comunidad*. Trabajo de grado de Maestría no publicada. Universidad Nacional Experimental Barquisimeto Estado Lara.
- Arias (2006) *El Proyecto de Investigación*. Guía para su elaboración. Caracas. Venezuela. Editorial Epísteme. 3era Edición.
- Arias, F (2012) *El proyecto de investigación*. Guía para su elaboración. (6ta edición). Editorial Espíteme. Caracas.
- Aguirre, G., Serrano, B., y Sotomayor, G. (2017). Recuperado: 16/03/2023. El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. Universidad y Sociedad [chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgjclefindmkaj/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf ]
- Azuaje, E. (2005). Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial. Venezuela
- Balestrini, M. (2006). *¿Cómo se elabora el proyecto de investigación?* Séptima edición. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Balestrini, M.(2012).Como se elabora un proyecto de investigación. Edición BL Consultores y Asociados. Caracas – Venezuela.
- Barraza, M. Arturo (2007) *Apuntes sobre metodología de la investigación*. Universidad Pedagógica de Durango. Consultado: 24/07/2023. Encontrado en: [file:///C:/Users/katiuska/Downloads/Dialnet-ComoValorarUnCoeficienteDeConfiabilidad-2292993%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/katiuska/Downloads/Dialnet-ComoValorarUnCoeficienteDeConfiabilidad-2292993%20(1).pdf)
- Biblioteca Esencial de la Lengua (2009) Diccionario de la lengua I. Espasa Calpe. Madrid.
- Bravo, F (s/f) *Liderazgo educativo, su importancia en la administración de la calidad educativa*. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología
- Bobea, M y Matos, E (2021). *Efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante la pandemia COVID19*, en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros S.R.L., período julio-noviembre 2020, Distrito Nacional, República Dominicana.
- Certo, S. (2003) *Administración*, Editorial Interamericana México.

- Cortina, A. (2006). La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. *Mitos y realidades de la responsabilidad social en España. Un enfoque multidisciplinar.* Madrid: Thomson Civitas, 109-120
- Covey, S. (2009). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.* España: Espasa libros.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 36.860 (Extraordinaria), Diciembre 30, 1999*
- Cueva, A (2006). *Diccionario de pedagogía.* Lima: AFA EDITORES importadores S.A. San Marcos.
- Cuba, I. (2017) "Estilos de liderazgo y Gestión educativa en Directivos Pédagogicos del Distrito de Ventanilla" Tesis para optar el grado académico de: magíster en gestión pública. Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Cummings, L. y Schwab D. P. (2001). *Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación;* Editorial: Trillas; Edición: Segunda.
- Drucker, P. (2014). *La gerencia de empresas.* Grupo Editorial: Penguin Random House. Argentina. Buenos Aires.
- García, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Pensamiento Psicológico,* 41-54.
- Garzón, A. (1979). La dirección a su alcance. Serie de conocimientos prácticos. Editorial norma. Bogotá-Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill
- Hernández R, Fernández C y Baptista L (2010). *Metodología de la Investigación,* Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernández R, Fernández C y Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGRAW -HILL /INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Hernández, G. (2018). Gerencia y currículo en el marco de la educación online. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT4795.pdf>
- Hurtado, J. (2007). *Metodológica de la Investigación Holística.* Caracas: Fundación Sypal.
- Jiménez, A y Villanueva, M. (2018) *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar.* Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)
- Killian, R. (1969). *Dirección en la administración.* Editorial REVERTE MEXICANA, S. A.

México.1era Edición en español.

Maya E, Aldana J y Isea J. (2018) *Liderazgo Directivo y Educación de Calidad*. Trabajo de grado de Maestría no publicada. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Municipio Tocópero del estado Falcón.

Ministerio de Educación (2005). *Curriculum de Educación Inicial*. Caracas: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2006)

Montilla, N (2021). *Estrategias para el aprendizaje organizacional en la gerencia educativa*. Recuperado: 28/05/2023. Una visión desde el enfoque integrador transcomplejo. Revista Honoris Causa. Encontrado en: <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/41/64>

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta oficial nº 39.908.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio ambiente de trabajo (2005)

Leadwood, K. y Jantzi, D. (2000). The effects of different sources of leadership on student engagement in school. En: Riley K. y Louis, K. (Eds.), *Leadership for Change and School Reform*. London: RoutledgeFalmer.

Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F., México: Thomson Learning. chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf

Pardo, E y Calero, E (2019). *Modelo de liderazgo gerencial y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Chimborazo*. Consultado: 13/07/2023. Encontrado en: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2788>

Pisconte, M (2015). *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios caso: Ariana publicidad sac* (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.

Reyes, E., y García, S. (2015). *Convivencia con conflicto y sin violencia en la escuela: la prevención como estrategia de paz*. Ra Ximmhai. Ene-Jun. Vol 11. Issue1 , 19-35.

Ramírez, R. (1999). *Estilo de liderazgo del personal directivo y su influencia en la motivación del logro en los docentes de las escuelas básicas del Municipio Escolar Nº 1 del Sector A-25 de Barinas*. Estado Barinas. Trabajo de grado de Maestría no publicada. Universidad Bicentenaria. Maracay.

Ramírez, L. (2007). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores*. Vol.7. 113-135. Ciencias Económicas y Administrativas Universidad

de La Sabana, Facultad de Educación.

Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales, (Ve)*, XVIII, 89-98. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785007>

Romero, J (2019) *El liderazgo y su incidencia en el clima organizacional de la e.b. estadal “atanasio de girardot” en el municipio naguanagua, estado carabobo.* Consultado: 05/07/2023. Encontrado en:

Rodríguez I. (2012). *Gestión del Director en los centros de educación Inicial*, (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela. Recuperado de: <https://docplayer.es/49317534-Gestion-del-director-en-los-centros-de-educacion-inicial.html>

Ruiz, L. (1992). *Gerencia en el Aula*. Venezuela: FEDUPEL.

Rubino, A (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 147-163. Recuperado en 03 de junio de 2023, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872007000200006&lng=es&tlang=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200006&lng=es&tlang=es).

Sabino C. (2013). *El Proceso de Investigación*. Editorial Lumen. Argentina.

Salazar A. (2006), “nuevo liderazgo”, gerencia de la calidad, liderazgo, recursos humanos y educación, Estado Miranda Baruta, Venezuela

Universidad Pedagógica Experimental y la Universidad Nacional Abierta (1990). *Sociología de la educación*. Caracas

Vásquez, A. (2013). Calidad y Calidad Educativa. *Revista Investigación Educativa*, 17(2), 49-71. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8206>

Vilchez (2021) trabajo titulado Incidencia del estilo de liderazgo transformacional para el compromiso organizacional de los colaboradores de la Empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador – 2020 [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10213/2/I\\_V\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Vilchez\\_Vargas\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10213/2/I_V_PG_MRHGO_TE_Vilchez_Vargas_2021.pdf)

Weinstein, (2009) *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Bogotá, Colombia.

Witte B. (2017). *Domina el arte del liderazgo*. Los trucos para convertirte en un líder inspirador. Editor digital: Titivillus.

## **ANEXOS**

**ANEXO A-1**

**INSTRUMENTO APLICADO A LOS DOCENTES, ADMINISTRATIVO, OBREROS Y  
DE PERSONAL DE COCINA**



### Instrumento para docentes, personal administrativo y obrero

Estimado participante, el siguiente instrumento tiene como propósito conocer la opinión de los docentes, personal administrativo y obrero en cuanto al estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa en el centro de educación inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez”, el cual forma parte de un proyecto de investigación que busca obtener información relevante acerca de estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa en la institución educativa donde usted labora.

Tome en cuenta que dicho cuestionario es completamente anónimo y tiene fines estrictamente académicos. Es necesario resaltar que el instrumento fue sometido al juicio de tres expertos para su validación.

Por favor responda todos los ítems con sinceridad, ya que es necesario contar con datos confiables para lograr la ejecución de la investigación. Lea con atención y conteste todas las preguntas marcando con una equis (X) en un sólo recuadro.

CRITERIOS	PUNTAJE
Totalmente de acuerdo (TDA)	5
De acuerdo (DA)	4
Medianamente de acuerdo (MA)	3
En desacuerdo (ED)	2
Totalmente en desacuerdo (TD)	1

Este estudio será realizado de forma global, sin identificar persona alguna, por lo que garantiza la mayor reserva, en relación con la información que suministre, la cual contribuirá en parte a solventar el problema planteado en el estudio que se pretende realizar.

Agradeciéndole altamente su gentil y valiosa colaboración, me suscribo de usted.

Atentamente,  
Maestrante Katiuska Siderovas

## **INSTRUCCIONES GENERALES.**

1. Emplee un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para llenar el instrumento.
2. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
3. Todas las preguntas poseen cinco opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que usted piensa o su percepción al respecto, solamente seleccione una opción.
4. Marque con claridad la opción elegida con una cruz o una raya diagonal en el número que considere sea su opinión.
5. Recuerde: no debe marcar dos opciones.
6. Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele al encuestador.
7. Confidencialidad: sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
8. Los instrumentos serán procesados por el investigador, además, como usted puede ver en ningún momento se pide su nombre.

**ANEXO B-1**  
**VALIDACION DEL INSTRUMENTO**



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a):

Presente:

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, solicitarle su colaboración para validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación titulada: Estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa en el centro de educación inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez”, agradeciendo de antemano su colaboración sabiendo que es imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

Agradezco su dedicación en la revisión y evaluación de cada uno de los ítems y efectuar las recomendaciones que crea pertinente en los aspectos que se deben mejorar. Cualquier información u objeción que considere pertinente, puede indicarla en el espacio destinado para las observaciones, en el formato de juicio de experto.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

---

Firma



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



Apellidos y nombre: \_\_\_\_\_ Cedula: \_\_\_\_\_

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Estilos							
2								
3								
4								
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Características							
6								
7								
8								
9								
10								
	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Desempeño							
12								
13								
14								
15								
17								
	DIMENSIÓN 4	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Gerente efectivo							
19								
20								
21								
22								
23								

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: \_\_\_\_\_  
Especialidad del validador \_\_\_\_\_

Firma del validador



## INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Marque con una x en la alternativa que más se adapta a su opinión.

Ítem s	De acuerdo a su percepción del ambiente de trabajo en la institución donde labora, I desempeño de la gerencia educativa según el estilo de liderazgo se :	Escala				
		TDA (5)	DA (4)	MA (3)	ED (2)	TD (1)
1	Establecen sanciones cuando los objetivos no fueron logrados de una forma autocrática.					
2	Es más participativa, tiene en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados de una manera democrática.					
3	Permite a su personal que trabajen de manera libre, que puedan tomar independiente sus decisiones con poca o ninguna intervención de su parte.					
4	Reconoce la potencia de los miembros de la institución orientados a transformar las creencias, actitudes, sentimientos de los seguidores.					
5	Transforman una visión en realidad, trasmitiendo entusiasmo, seguridad y con ello atraen e impulsan a otras personas a trabajar con pasión para transformar una visión en realidad.					
6	Observa las oportunidades y las aprovecha en el potencial de su grupo.					
7	Consideran las oportunidades en el potencial de su grupo.					
8	Asumen las responsabilidades del personal para definir un camino con decisión					
9	Asumen retos antes que los demás superando sus propios temores y limitaciones.					

10	Actúan con energía en movimiento, despiertan en otros la voluntad para accionar.				
11	Realizan las funciones propias de un cargo				
12	Permite la formación personal para desenvolver sus destrezas y habilidades.				
13	Genera un clima laboral apropiado para evitar elevar su nivel de estrés.				
14	Cumple de una manera adecuada y con eficiencia su función lo cual se refleja en los resultados que consigue				
15	Realiza acciones que de manera coordinada van orientados a desenvolverse de una manera específica				
16	Fijan las metas específicas para incrementar el desempeño.				
17	Vela por obtener un ambiente laboral en donde el empleado no se sienta física y moralmente desgastado				
18	Usa el hábito de la proactividad que da libertad para poder elegir nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente.				
19	Empieza con un fin en mente permite saber hacia dónde vamos que queremos lograr.				
20	Establecen primero lo primero lo que permite organizar las prioridades				
21	Piensan en ganar/ganar para lograr que ambas partes salgan beneficiadas.				
22	Procuran primero comprender a los demás, antes de querer ser comprendido.				
23	Usan la sinergia para trabajar en equipo, implica que haya efectividad, confianza e innovación.				

**Tabla 1.****Operacionalización de las Variable**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Estilo de liderazgo en el desempeño de la gerencia educativa</b>	<b>Estilos</b>	autocrático	1
		democrático	2
		laissez-faire	3
		transformacional	4
	<b>Características</b>	Pasión	5
		Oportunidad	6, 7
		Decisión	8
		Reto	9
		Energía en movimiento	10
	<b>Desempeño</b>	Funciones	11
		Destrezas y habilidades	12
		Estrés	13
		Eficiencia	14
		Acciones	15
		Meta	16
		clima laboral	17
	<b>Gerente efectivo</b>	Habito de la proactividad	18
		Empiece con un fin en mente	19
		Prioridades	20
		Ganar/ganar	21
		Comprender	22
		Sinergia	23

Fuente: Siderovas (2024)

**ANEXO C-1**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

ITEMS \ Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Total
1	5	2	2	2	3	3	3	4	2	3	4	2	2	5	4	3	1	1	3	2	1	1	1	59
2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	1	3	63	
3	5	2	1	1	3	3	3	4	2	2	4	2	2	4	4	3	1	1	3	2	1	1	2	59
4	4	2	1	1	3	3	3	4	3	3	4	2	2	4	4	3	1	1	3	2	1	1	1	59
5	5	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	3	2	1	1	1	41
$S_i$	1.4	0.4	0.9	0.9	0.4	0.4	0.9	0.9	0.9	0.5	0.4	0.9	0.7	1.5	0.9	0.7	0.4	0.4	0.4	0.0	0.4	0	0.9	8.67
$S_t^2$	1.96	0.16	0.81	0.81	0.16	0.16	0.81	0.81	0.81	0.25	0.16	0.81	0.49	2.25	0.81	0.49	0.16	0.16	0.16	0.0	0.16	0.0	0.81	75.1

$$r_{tt} = (k / k-1) (S_t^2 - \epsilon S_i^2 / S_t^2)$$

$$\epsilon S_i^2 = 13.2 \quad r_{tt} = (23/23-1) (75.1 - 13.2 / 75.1)$$

$$S_t^2 = 75.1$$

$$r_{tt} = (23/22) (69.1/75.1)$$

K= Nro.de ÍTEMES 23

$S_i^2$ = varianza de los puntaje de cada ítem

$$K = 23 r_{tt} = (1.04) (0.82)$$

$S_t^2$ = varianza de los puntajes totales  $r_{tt} =$

**0,85**

$r_{tt}$ =coeficiente de confiabilidad

Altamente confiable



**CURRICULUM VITAE DE LA INVESTIGADORA**



**Licenciada Katiuska X. Siderovas C.**

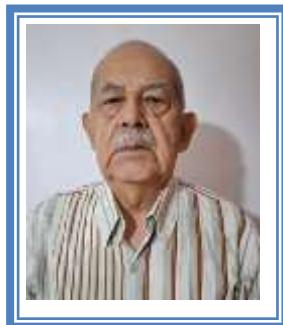
Mi nombre es Siderovas C. Katiuska X, soy de Trujillo estado Trujillo, actualmente resido en Barquisimeto Estado Lara, soy docentes de educación inicial, en el Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, realicé mis estudios universitario obteniendo el título de Licenciada en Educación mención Básica Integral, con honores bajo la mención de Cum Laude, Realice estudios musicales en el Conservatorio del Estado Trujillo “Laudelino Mejías” mi experiencia laboral, Instructora de educación inicial en Centro de educación Inicial “Dr. Alberto Silva Álvarez” de Barquisimeto Edo. Lara, Docente en el Centro de Educación Inicial ATAPAIMA en Barquisimeto Edo. Lara, Docente de inicial en el Centro de Educación Inicial PSICOGYM en Barquisimeto Edo. Lara, Docente de aula suplente en Unidad Educativa “Dr. Andrés Lomelli Rosario” Trujillo Edo. Trujillo. En cuanto a Capacidades y competencias personales he realizado los siguientes: Auxilios Médicos de Emergencia, I congreso Regional de Educación Inicial y Básica, Taller de Animación y Recreación, Teatro de Títeres y Recreadores “Tricolor”, II congreso Regional de Educación Inicial y Básica, Proyectos Educativos Integrales Comunitarios, Primeros Auxilios, Mantenimiento de Instalaciones Eléctrica Residenciales y Títeres para Adultos. Actualmente me encuentro cursando estudios de Magister en Educación Inicial y Magister en Gerencia Educacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE  
VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL  
BERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA



**CURRICULUM VITAE DEL TUTOR**



**Magíster Peña Salazar Rafael Jhone**

Mi nombre es Peña Salazar Rafael Jhone resido en Barquisimeto Estado Lara, en cuanto a mis títulos obtenidos están: Profesor Educación Media ESPECIALIDAD: Ciencias Experimentales MENCION: Física Instituto Universitario Pedagógico Experimental Barquisimeto. MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCION: Gerencia Educacional DIPLOMADO: Formación de Tutores de Tesis de Grado UPEL-IPB. 2004. Cursos realizados: Seminario Municipal sobre Rendimiento Académico Zona Educativa Lara M.E. 1991, Curso de Evaluación Zona Educativa Lara M.E. 1995, Taller de Proceso de Desarrollo Intelectual Zona Educativa Lara M: E. I 1995. Taller Descentralización Educativa Zona Educativa Lara M.E. 1995, Taller Proyecto Pedagógico Plantel, Escuelas Exitosas Zona Educativa Lara M.E. 1997. Taller de Gerencia Educativa Sumalara. 1999. Diplomado Formación de Tutores de Tesis de Grado. 224 horas teórico/prácticas. Barquisimeto. UPEL IPB 2004. En cuanto a mi experiencia laboral: Profesor de Aula Matemáticas- Física en Unidad Educativa "Jacinto Lara" Cabudare, DOCENTE COORDINADOR: Departamento de Física, Control de Estudios, Régimen de Semestre a Crédito académico, Planificador, Director y Subdirector (Encargado). En los institutos UPEL- IUMPM- UNESR Como Tutor Modulo Fundamentos de Física, Estadística General, UPEL-IPB (PRONAFORDO) Docente Asignatura Estadística, Docente facilitador del curso Supervisión Educacional en Subprograma Gerencia Educacional. UPEL-IPB 2006, Docente Facilitador de los cursos Metodología de la Investigación Educativa y Diseño y Validación de Instrumentos de Investigación en el Subprograma Educación Técnica, Gerencia Educacional, Educación Inicial. Diseños Cuantitativos de Investigación Educación Inicial. UPEL-IPB. 2006-2014, Facilitador del Curso Seminario de Investigación Cuantitativa I. UPEL-IPB 2015, Tutor, Docente

Facilitador, Jurado Trabajos de Grado, Validador, Asesor, en Diferentes Programas de Posgrado UPEL-IPB 2004-2016, Facilitador del Curso Investigación Cuantitativa UPEL-IPB 2016, Ponente Construcción de Instrumentos de Investigación. Jornadas de Posgrado, V Feria de Investigación y Producción Intelectual. 17 de Noviembre 2016, en la UPEL-IPB Facilitador del Curso Seminario de Investigación Cuantitativa I. UPEL-IPB 2017, Tutor y Jurado de Trabajo de Grado de Postgrado en los Subprogramas de Educación Técnica , Gerencia Educacional, Educación Superior , Investigación Educacional, Educación Inicial. Orientación. UPEL-IPB 2004-2023 y Jurado Trabajos de Grado de Posgrado UNESR 2015-2023