

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ**

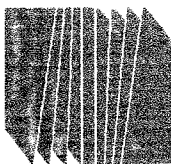
**LIDERAZGO DOCENTE SEGÚN LOS REPRESENTANTES Y LA TEORÍA
SITUACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “MAJAWAÑA”, UBICADA
EN EL ESTADO MIRANDA**

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

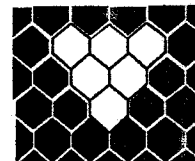
Autor: Mayda de Jesús Cuello

Tutor: Eduardo Quintero

La Urbina, Julio de 2015



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



**PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL**

MGE-170715-1

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

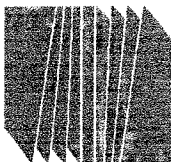
Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **MAYDA CUELLO**, titular de la cédula de identidad **Nº 6.514.061**, bajo el título: **LIDERAZGO DOCENTE SEGÚN LOS REPRESENTANTES Y LA TEORÍA SITUACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA "MAJAWAÑA", UBICADA EN EL ESTADO MIRANDA**, para optar al título de Magister en Educación Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2-A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

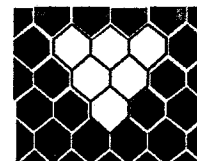
El mismo se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1.- Cumple con los requisitos exigidos por la Maestría Educación Mención Gerencia Educacional.
- 2.- Representa un aporte valioso a la dinámica gerencial en el ámbito educativo.





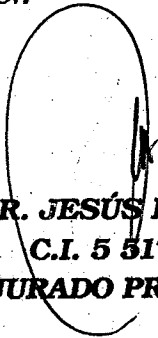
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



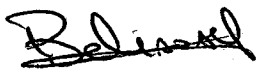
PROGRAMA DE MAESTRIA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL


2/2
MGE-170715-1

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los **diecisiete días del mes de julio de dos mil quince**, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que el **DR. EDUARDO QUINTERO**, Tutor del trabajo **LIDERAZGO DOCENTE SEGÚN LOS REPRESENTANTES Y LA TEORÍA SITUACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA "MAJAWAÑA"**, **UBICADA EN EL ESTADO MIRANDA**, actuó como Coordinador del Jurado examinador.


DR. JESÚS NAVARRO
C.I. 5 517 357
JURADO PRINCIPAL




MS. VÍCTOR BELISARIO
C.I: 13.466.623
JURADO PRINCIPAL


DR. EDUARDO QUINTERO
C.I. 5.276.747
COORDINADOR
TUTOR

AGRADECIMIENTO

A mi Dios Todopoderoso, a mi Nazareno de San Pablo, por atender todas mis suplicas, por bendecirme siempre, por estar a mi lado y hacerme entender que sí puedo lograrlo, que solo se debe a la perseverancia, a mi madre, que siempre ha estado presente, apoyándome y dándome valor cuando más lo he necesitado, ¡Que Dios te bendiga siempre madre!, a toda mi familia, especialmente a mi niño Rafael que siempre está a mi lado, a mi querida amiga Yanís Guerrero, por ayudarme y darme el ánimo de seguir adelante con mi investigación y por estar allí las veces que la he necesitado, a mi querida amiga Cesy, por darme muchos consejos y herramientas para lograr mi tesis y por la paciencia que siempre me tuvo, a mi tutor el profesor Eduardo Quintero, por ayudarme a culminar mi tesis y hacerme las observaciones pertinentes en el momento más preciso, por su paciencia en mis momentos difíciles, al profesor Ramón Calzadilla, por sus consejos y hacerme entender y reconocer mis errores que de ellos aprendí y me sirvieron de apoyo para continuar mi Trabajo de Grado, a todos mil gracias y que Dios los bendiga siempre.

MAYDA CUELLO

DEDICATORIA

*A mí Dios Todopoderoso, por permitirme ver la luz del día
siempre.*

A mi madre por estar siempre a mi lado.

*A mi gran amiga María Francía, que ha escuchado mis
ruegos donde quiera que haya estado y sé que siempre me
escucha.*

*A mis grandes amigas, que son mis madres y madrinas
adoptivas, (María en todas sus apariciones en el mundo
espiritual y terrenal y a Rosmelín).*

*A mis padres y padrinos adoptivos, Juan, Nicanor y Erick.
A todas las personas tanto del mundo espiritual y terrenal,
que han contribuido para que mi Trabajo de Grado se
haga realidad.*

Mil gracias por estar a mi lado siempre.

MAYDA CUELLO

ÍNDICE GENERAL

	pp
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivo General	17
Objetivo Específico	17
Justificación	17
II MARCO REFERENCIAL	24
Antecedentes de la Investigación	24
Bases Teóricas	31
Teoría General de la Gerencia	31
Teoría de las Relaciones Humanas	33
Teoría del Liderazgo Situacional	36
Teoría del Liderazgo	42
Base Conceptuales	43
Liderazgo	43
Estilos de Liderazgo	47
Liderazgo Docente	51
Habilidades del Docente	51
Personal Docente	54
Bases Legales	56
III MARCO METODOLÓGICO	60
Paradigma de la Investigación	60
Paradigma Positivista	60
Tipo de Investigación	61
Diseño de la Investigación	62
Población y Muestra	63
Población	63
Muestra	63
Sistema de Variables	65

Operacionalización de Variables	66
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	69
Técnicas de Recolección de Datos	69
Instrumentos de Recolección de Datos	69
Validez y Confiabilidad	72
Confiabilidad de los Instrumentos	73
Procedimientos Metodológicos de la Investigación	74
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	75
Análisis e Interpretación de Resultados	76
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
Conclusiones	97
Recomendaciones	98
VI LINEAMIENTOS OPERATIVOS	99
Propósito de los Lineamientos	99
Formulación de los lineamientos	99
REFERENCIAS	106
ANEXOS	114
A. Cuestionario	115
SÍNTESIS CURRICULAR	119

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Definición Teórica de las Variables	65
2 Operacionalización de Variables	67
3 Criterios de Evaluación (Escala de Guttman)	72
4 Frecuencia. Ítem 1.- Una de las responsabilidades de los educadores es impartir una educación de calidad.	75
5 Frecuencia. Ítem 2.- El docente debe ser ágil en el momento de cambiar una actividad dentro del aula	77
6 Frecuencia. Ítem 3.- Los profesores y directivos deben transmitir confianza a los estudiantes dentro y fuera de la institución educativa	78
7 Frecuencia. Ítem 4.- Los docentes deben hacer esfuerzos para obtener buenos resultados educativos	79
8 Frecuencia. Ítem 5.- Los docentes deben propiciar el respeto dentro de la organización educativa	80
9 Frecuencia. Ítem 6.- Los docentes deben realizar planes y proyectos dentro de la organización educativa.	81
10 Frecuencia. Ítem 7.- Los logros se obtienen con la participación de todos los involucrados en el proceso educativo.	82
11 Frecuencia. Ítem 8.- Los educadores deben poseer herramientas que motiven a los estudiantes para ser parte del proceso educativo	83
12 Frecuencia. Ítem 9.- Los docentes deben tomar la iniciativa dentro del aula	84
13 Frecuencia. Ítem 10.- Los docentes y representantes deben inculcar los valores en todo momento	85
14 Frecuencia. Ítem 11.- El docente tiene influencia sobre los estudiantes	86
15 Frecuencia. Ítem 12.- El docente debe conservar su ética dentro y fuera de la institución educativa	87
16 Frecuencia. Ítem 13.- El docente debe ser tolerante con sus estudiantes	88
17 Frecuencia. Ítem 14.- El docente debe poseer habilidades para la enseñanza	89

18	Frecuencia. Ítem 15.- Los representantes deben cooperar con los docentes en la enseñanza de los estudiantes	90
19	Frecuencia. Ítem 16.- El director debe coordinar y guiar las actividades académicas dentro del aula	91
20	Frecuencia. Ítem 17.- Los docentes deben estar dotados de conocimiento en cualquier índole educativo	92
21	Frecuencia. Ítem 18.- El personal directivo puede amenazar y desconfiar de sus docentes	93
22	Frecuencia. Ítem 19.- El docente debe proteger a sus alumnos dentro de la institución educativa	94
23	Frecuencia. Ítem 20.- El director debe tomar las decisiones sin consultar a los docentes	95
24	Frecuencia. Ítem 21.- El docente debe prohibir el abuso dentro de la institución educativa.	96

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Una de las responsabilidades de los educadores es impartir una educación de calidad	7
2 El docente debe ser ágil en el momento de cambiar una actividad dentro del aula	77
3 Los profesores y directivos deben transmitir confianza a los estudiantes dentro y fuera de la institución educativa	78
4 Los docentes deben hacer esfuerzos para obtener buenos resultados educativos.	79
5 Los docentes deben propiciar el respeto dentro de la organización educativa	80
6 Los docentes deben realizar planes y proyectos dentro de la organización educativa	81
7 Los logros se obtienen con la participación de todos los involucrados en el proceso educativo	82
8 Los educadores deben poseer herramientas que motiven a los estudiantes para ser parte del proceso educativo Los docentes deben tomar la iniciativa dentro del aula	83
9 Los docentes deben tomar la iniciativa dentro del aula	84
10 Los docentes y representantes deben inculcar los valores en todo momento	85
11 El docente tiene influencia sobre los estudiantes	86
12 El docente debe conservar su ética dentro y fuera de la institución educativa	87
13 El docente debe ser tolerante con sus estudiantes	88
14 El docente debe poseer habilidades para la enseñanza	89
15 Los representantes deben cooperar con los docentes en la enseñanza de los estudiantes	90
16 El director debe coordinar y guiar las actividades académicas dentro del aula.	91
17 Los docentes deben estar dotados de conocimiento en cualquier índole educativo	92
18 El personal directivo puede amenazar y desconfiar de sus docentes	93

19	El docente debe proteger a sus alumnos dentro de la institución educativa	94
20	El director debe tomar las decisiones sin consultar a los docentes	95
21	El docente debe prohibir el abuso dentro de la institución educativa	96

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
Maestría en Educación
Mención Gerencia Educacional

**LIDERAZGO DOCENTE SEGÚN LOS REPRESENTANTES Y LA TEORÍA
SITUACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “MAJAWAÑA”, UBICADA
EN EL ESTADO MIRANDA**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster en Educación Mención Gerencia
Educacional

Autor: Mayda de Jesús Cuello

Tutor: Eduardo Quintero

Fecha: Julio 2015

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue Proponer lineamientos operativos para fortalecer el liderazgo docente en la Unidad Educativa “Majawaña”, de la misma manera se buscó el acercamiento de los representantes con el proceso educativo ya que no se observó interacción entre ellos. El tipo de investigación fue descriptivo, el cual consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su comportamiento, el diseño fue de campo, ya que la información se tomó directamente de la institución educativa, el enfoque del estudio fue cuantitativo con el cual se busca las causas o hechos de los fenómenos sociales para su estudio y por ende sus soluciones, se asumió el paradigma positivista porque se tomaron los datos de las experiencias vividas de la población estudiada. Se utilizó la técnica de la encuesta tomando como instrumento el cuestionario, el cual fue validado por juicio de experto, la confiabilidad se realizó a través del Alpha de Cronbach, se asumió la Teoría Situacional del liderazgo, desarrollada por Hersey y Blanchard, donde cada líder se adapta a la situación presentada, se describieron las características de los tipos de liderazgo que existen y que debe poseer un líder, la población fue de ciento setenta (170) representantes, la muestra estuvo conformada por (51) representantes de los alumnos de Primero y Segundo Año de Educación Secundaria, secciones ‘U’, en la Unidad Educativa “Majawaña”, una vez aplicado el cuestionario y obtenidas las respuestas se realizó el análisis de cada ítem, se llegó a la conclusión del estudio que los docentes no actúan de acuerdo con la situación que se le presente, poca interacción con los representantes, se recomienda asumir un liderazgo situacional, finalmente, se propusieron lineamientos operativos para fortalecer el liderazgo docente en la Unidad Educativa ‘Majawaña’.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo docente, personal docente, representantes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los entes gubernamentales buscan herramientas para que la humanidad cuente con una educación de calidad, por ello, el gobierno de cada nación trabaja en unión con todos los involucrados en el sistema educativo.

Sin embargo, Mañú y Goyarrola (2011), expresan que:

El mejor modo que tiene un profesor para educar es impartir clases brillantes, o dar valiosas orientaciones en lecciones magistrales, sin embargo, lo que más ayuda a los alumnos es ver cómo vive el profesor aquello que enseña. Sí se piensa que tienen en común los profesores excelentes, se encontrará un rasgo común: son personas íntegras, pero ¿qué significa ser una persona íntegra? Es ser coherente entre lo que dice y lo que hace, entre lo que se dice que se va a exigir y lo que de verdad se evalúa, los alumnos esperan de sus profesores que hagan lo que deben hacer y hagan lo que dicen que van hacer (p. 17).

En la cita anterior, se puede decir que el docente debe enseñar de manera que los estudiantes se sientan convencidos de lo que el docente les imparte es lo que deben aprender para ponerlo en práctica en un futuro cercano, por ello, el profesor acude a sus mejores herramientas para lograrlo.

En otro orden de ideas, Argos y Ezquerri (2014), dicen que:

Aunque la educación pasó a ocupar un lugar central en las agendas políticas, pues podría contribuir al avance progresivo de la humanidad, al desarrollo económico y social, la crisis se definía a través de tres factores: (a) factor cambio; los cambios en la educación de los diferentes países no se producían con la misma intensidad, (b) el factor adaptación; a nivel mundial los procesos de adaptación tampoco se daban a ritmos concordantes mostrando desigualdades y (c) el factor disparidad; referentes a las discordancias entre las aspiraciones educativas de la población, la falta de recursos y el aumento de los costos.(p. 54).

Se puede decir, que el docente está en la obligación de cumplir su objetivo para que sus estudiantes comprendan la importancia que tiene el aprendizaje, dicho de otro

modo, es indispensable que docente y alumno estén en concordancia tanto con el aprendizaje - enseñanza, así como, con los deberes y los derechos de ambos.

Siguiendo en este mismo orden de ideas, Aldape (2008), señala que:

El docente debe ser muy bueno como líder para que tome el control de su clase y que los alumnos le obedezcan, inspire confianza y rompan algunas barreras de comunicación que se dan comúnmente entre maestro y alumno, porque todo esto redundará en un mejor proceso de enseñanza- aprendizaje y en un mayor deseo de los estudiantes de pertenecer a la institución. (p. 165).

Es decir, que el docente debe poseer características resaltantes de un líder ejemplar, donde todo individuo lo reconozca y le de crédito a su desenvolvimiento como profesional de la educación y por ende sea respetado dentro y fuera del recinto educativo.

Sin embargo, Argos y Ezquerro (2014), en este particular plantean que:

El liderazgo educativo se erige como una de las competencias esenciales a las que el cuerpo docente y los equipos directivos de los centros educativos europeos deberían dar importancia merecida, con la finalidad de manejar la cuestión del liderazgo con ciertas garantías de desempeño, en un contexto socio-educativo ampliado hacia una dimensión europea (global y abierta al mundo). (p. 62).

Cabe señalar, que el liderazgo es parte esencial en la educación ya que los docentes pueden garantizar el respeto de sus alumnos dentro de y fuera del aula si se ejerce el mismo con responsabilidad en lo que se propone conseguir, actuando de una manera asertiva en todo los ámbitos.

Por otro lado, Ferrer, Castro, Rodríguez, Majado, Vera, Zafra y Zapico (2007), acotan que:

Ni la escuela, ni ninguna otra institución social es capaz por sí misma de responder adecuadamente a los retos que plantea la sociedad actual, recorrida por múltiples influencias y caracterizada por la diversidad, abierta a la mundialización, pero sometida a la vez a las demandas de recuperación y respeto por las señas de identidad de las minorías. Por otro lado ya no hay certezas respecto a qué aprendizajes y modelos de socialización serán los más adecuados para un mundo que es difícil anticipar. Por ello, se hace más

necesario que nunca optimizar todos los servicios de la comunidad, y hacerlo de tal manera que tenga cabida en ellos la diversidad y el pluralismo social. La gestión democrática se hace imperativa para vertebrar la diversidad y los derechos de la ciudadanía en sus múltiples expresiones. (p. 25).

Con relación a la cita antes mencionada, se ha visualizado el cambio que ha hecho la educación en la sociedad, donde todos deben ser partícipe del proceso educativo para llevar a cabo una enseñanza de calidad y por ende obtener beneficios de la misma sin restricción de género o cultura o raza.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, el presente trabajo de grado, se estructuró en seis capítulos, el primero está conformado por el planteamiento del problema, donde se describió la realidad de la institución educativa “Majawaña”, los objetivos tanto general y específicos, la justificación e importancia del estudio. En el Capítulo II, se presentan antecedentes, las bases teóricas, bases legales, bases conceptuales. Capítulo III, que se refiere a la Metodología de la investigación, donde se explicó la naturaleza de la investigación, población y muestra, las técnicas con las que se obtuvo la información, instrumento, validez y confiabilidad y procedimiento. El Capítulo IV, se detalló el análisis de los resultados de la investigación, en el Capítulo V, se redactaron las conclusiones y recomendaciones y en el Capítulo VI, se propusieron los lineamientos operativos que permitan el fortalecimiento del liderazgo docente en la unidad educativa Majawaña y por último, las referencias, anexos y curriculum vitae.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En tiempos de Homero la educación griega era la educación de aristócratas. Se le educaba con un sentido moral pero también con un sentido práctico. El hombre moralmente cultivado era el hombre ideal, puesto que su conducta debía ser, en cierta manera, expresión de su naturaleza interior. Mientras que el contenido práctico de la educación preparaba al joven en las artes y en las destrezas que le eran necesarias para desenvolverse en la sociedad de su tiempo. El maestro en los tiempos homéricos era un hombre anciano a quien se le confiaba al joven noble. El preceptor además de enseñar, buscaba moderar el carácter de su discípulo. Su relación era personal, estrecha y duradera. El compañerismo entre ellos se extendía a todos los aspectos de la vida diaria. (UCAB, 2005).

En otras palabras, el docente ha tenido presente desde tiempos remotos que tanto la teoría como la práctica, son parte esencial dentro de la educación y que esta relación va a contribuir a una enseñanza más eficaz.

Por otro lado, la historia de las organizaciones productivas muestra que las primeras formas de liderazgo, estuvieron asociadas con el poder político, económico y militar. El liderazgo desde la antigüedad estuvo ligado a la propiedad.

De igual manera, Bernárdez (2009), señala: “concentrado en la supervisión y organización del trabajo agrario ejecutado durante siglos sobre la base

de esfuerzos físicos de miles de campesinos y siervos usando técnicas y herramientas tradicionales” (p. 423).

Por lo que refiere, la sociedad industrial trajo consigo un alto nivel de especialización y “separación de las funciones del propietario del trabajo y con ellas la aparición de la gerencia profesional” (Bernárdez, p. (424). Así pues, durante la era industrial surgieron teóricos como Henry Fayol en Francia y Frederick Taylor en los Estados Unidos, que hicieron alusión a nuevos modelos de gerencia y por ende de liderazgo. Por un lado, el foco del modelo funcional de Taylor eran los procesos racionales, el control, la división de funciones y ejercicio de la autoridad. A diferencia de Fayol, quien se centraba en las funciones ejecutivas. Con relación a lo antes descrito, se puede decir, que desde la revolución industrial el liderazgo comenzó a tener un significado relevante dentro de las organizaciones delegando funciones a cada individuo según su operación dentro de la misma.

Por su lado, Daft (2006) acota que:

Antes, muchos líderes empresariales suponían que si lograban que las cosas marcharan bien bajo un mando constante y firme, entonces la organización tendrá éxito. Sin embargo, el mundo de hoy está en movimiento constante y ya no hay nada que parezca seguro. Si en los albores del siglo XXI, los líderes aún tenían la ilusión de cierta estabilidad, ésta ahora seguramente se encuentra añicos. La mayoría de líderes, reconocen que mantener la estabilidad es una batalla perdida. El nuevo paradigma del liderazgo reconoce que, como sugiere la parte científica de la teoría del caos, se vive en un mundo que se caracteriza por el azar y la incertidumbre y que los pequeños hechos con frecuencia tienen consecuencias tanto enormes como extendidas (p. 8).

En resumidas palabras, los líderes siempre han intentado tener la estabilidad dentro de las organizaciones en cualquier ámbito, sin embargo, el constante cambio que se ha producido en las mismas ha impedido que se mantenga un control total.

En otro orden de ideas, el advenimiento del nuevo siglo, los desafíos que enfrentan los directivos de empresa son cada vez más exigentes. La tendencia hacia la globalización, que se encuentran presente en todas las actividades significativas de negocios, ha dado como resultado una mayor intensidad y diversidad de la competencia. Actualmente, un directivo no sólo debe comprender los mercados

locales que se son familiares, sino también las sutilezas de hacer negocios en mercados extranjeros contra competidores desconocidos. Hax y Majluf (2004) acotan que:

Para que un directivo pueda llevar a cabo una tarea tan exigente, resulta de suma importancia que éste se encuentre en condiciones de articular una visión de la empresa que entusiasme y traiga a trabajadores y ejecutivos. Esta es la esencia del liderazgo: llevar a cabo una gestión estratégica imprimiendo la visión de la empresa en toda la organización (p. 16).

Analizando lo anterior, cada directivo debe tener en cuenta el papel que juega en la organización para que esta pueda funcionar de una manera eficaz, tener claro cuál es la visión de la empresa y los desafíos que debe enfrentar.

Por otro lado, Blejmar (2002) dice:

la tarea de un liderazgo requerido para estas circunstancias es la de reconstruir la credibilidad necesaria en el sistema, tal vez basada en la honestidad e idoneidad de gestión, para ordenar ese tránsito de regreso, cumpliendo lo que no se ha logrado cumplir y prever las nuevas posibilidades de dispersión (p. 9).

Quiere decir, que el líder busca que toda persona esté en conocimiento que el liderazgo tiene el propósito de mejorar la calidad del trabajo que se realiza y el logro del éxito propuesto.

Asimismo Castaneda (2005), durante la primera mitad del siglo XX, los conceptos de liderazgo estuvieron asociados a empresarios exitosos como Henry Ford y Alfred P. Sloan, “en el primer caso, Ford centró su interés en el liderazgo basado en poderosas ideas de negocio, productos, mercados y en la optimización de cadenas de valor y en el segundo caso, tuvo su mayor expresión en la cadenas de abastecimientos” (p. 22). Dicho de otra manera, para estos colosales emprendedores, el liderazgo, era sobre todo la primicia de la organización entre sus competidores por mercados, productos, innovación y talento.

Así mismo Belzunce (2011) afirma, que Kotter J, fue uno de los primeros en utilizar y popularizar el término liderazgo “como un meta-concepto (a finales de los años 90), que lleva en los últimos años siendo objeto de atención tanto en el mundo

académico como en el empresarial” (p. 41). El liderazgo no sólo es aplicado al ámbito empresarial, sino que también se ha extendido a otros ámbitos como el académico.

De acuerdo a lo expresado por Castaneda (2005) el liderazgo

No implica necesariamente relaciones de autoridad o comando-control, sino que puede darse en las interacciones entre pares, mientras que la administración profesional se basa en la autoridad formal, el liderazgo es un fenómeno más complejo, que requiere la adhesión voluntaria e informal, de colaboradores, pares y clientes. En efecto, los líderes interactúan y operan en diferentes niveles: Desempeño individual, Desempeño organizacional y Desempeño estratégico o social, con los sistemas de desempeño existentes, ya sea sosteniéndolos, moderándolos mediante la aplicación de su criterio o promoviendo o provocando cambios (p. 426).

Con respecto, al liderazgo en el ámbito académico, Temperley y Stoll (2011) hacen referencia a un estudio sobre liderazgo escolar coordinado por la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico, donde participaron Alemania, Austria, Australia, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República de Eslovenia, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. Del referido estudio se desprendieron un conjunto significativo de información y conocimientos sobre estudios de casos con alusión a cuatro áreas de acción:

Definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares; distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo; desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica, y, hacer el liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados (p. 7).

En otras palabras, la práctica del liderazgo escolar redefine, distribuye, desarrolla y hace que ese liderazgo alcance los mejores resultados vinculándose con el desempeño laboral.

Por otra parte, Nusche y Hunter (2009) hacen referencia que:

El liderazgo escolar es: “dirigir, gestionar y supervisar el proceso de mejora mediante un entendimiento actual y crítico del proceso de aprendizaje y sus implicaciones para mejorar la enseñanza y aprendizaje de alta calidad en cada aula de la escuela” (p. 165).

Cabe decir, que el liderazgo escolar, según lo que refieren los autores mencionados, es la capacidad de administrar, tramitar y observar el proceso para una mejora de la enseñanza.

En consecuencia, Ruiz, Neif y Vanga, (2008) en el informe sobre Ética Empresarial y el desempeño laboral en organizaciones de alta tecnología plantean como “una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de algunas personas” (p. 3). En relación con esto último, las cualidades que posee una persona en cuanto a su desempeño laboral, demuestra la capacidad que tiene para realizar sus actividades con responsabilidad, teniendo en cuenta que dicho desempeño es apreciado por otras personas y evaluado bajo un criterio positivo o negativo y de acuerdo a lo observado, se tomarán las decisiones pertinentes a dicho desenvolvimiento dentro de la organización.

Con respecto, a Calderón, Hernández y Castaño (2005) hacen referencia que:

Cuando se habla de liderazgo se debe tomar en cuenta el auge que ha tenido en Latinoamérica y las características que poseen. Dentro del proceso de elaboración del estado del arte, sobre el liderazgo, se han realizado clasificaciones de las características con que los autores asocian el liderazgo, o más bien, con el cual proponían perfiles de líderes directivos. Se encontraron cerca de setenta y tres características diferentes, entendiendo por características cualquier aspecto que describa a este líder, incluyendo atributos, conocimientos, habilidades y valores (p. 367).

Después de las consideraciones anteriores, las características que perfilan a un líder incluyen caracteres, preparación, experiencias y determinación. En referencia, a Sojo (1998) hace mención, a los modelos clásicos como “las teorías personales y situacionales las cuales intentan explicar los factores involucrados en la emergencia del liderazgo o en su naturaleza y consecuencias” (p. 56).

Recogiendo lo más importante, los modelos clásicos muestran el juego entre variables que se consideran pertinentes, como reconstrucción de la realidad. De igual forma, el autor anteriormente citado, expresa que si el líder está dotado con cualidades superiores que lo diferencian de sus seguidores, “sería posible identificar esas cualidades sobre la base de las siguientes interrogantes: ¿Cuáles rasgos distinguen a los líderes de otras personas? ¿Cuál es la extensión de esas diferencias?” (p. 57).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, para ser un líder es necesario poseer cualidades que lo caractericen como tal, debe incluir atributos, conocimientos, habilidades y valores, para un mejor desempeño laboral de manera que la organización alcance sus objetivos.

Siguiendo el mismo orden de ideas, el docente también necesita poseer ciertas características que lo definan como una persona íntegra, capaz de llevar a cabo cualquier tarea asignada y que en situaciones desfavorables sepa cómo enfrentarlas

Sin embargo, Day (2005) señala:

El comportamiento de los maestros como profesionales es fundamental para la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula y ocupa el centro de gran cantidad de investigaciones y artículos que relacionan una atención intencionada y experta con la enseñanza eficaz (p. 19).

Por lo tanto, no sólo el ser líderes es suficiente, sino que se debe contar con un personal calificado profesionalmente.

Ciertamente, uno de los elementos más importantes en la conformación de la identidad de los docentes es la manera como asume la relación entre teoría y práctica profesional. En efecto, más allá de si existe una relación directa entre ambos conceptos, se ha querido acercar a la manera que el docente concibe esta relación. En la concepción de esta relación se puede también encontrar respuestas para mejorar las condiciones profesionales de los maestros. (UCAB, 2001)

Por otra parte, Juárez (2011) acota, que “el docente en Venezuela tiene el deber constitucional y legal de formar a los estudiantes como personas justas y que estos

deben también cumplir con ciertas labores destinadas a fomentar la justicia en el estudiante” (p. 192).

En relación a lo antes descrito, el docente tiene como función impartir una enseñanza de calidad que garantice que el estudiante adquiera conocimientos claros que lo ayuden a ponerlos en práctica en el futuro.

En consecuencia, Ramos (2000) plantea:

El rol del educador de una sociedad determinada, se exige también un determinado perfil y es a través de asignaturas como “Orientación Educativa y Comunitaria” y “Educación y Participación Comunitaria”, donde se formará al nuevo egresado en esos aspectos hoy tan relevantes (p. 48)

Coincidiendo con lo anterior, el docente debe poseer características que lo definan como una persona íntegra capaz de asumir responsabilidades que se le sean asignadas.

De igual manera, la representación del liderazgo en Venezuela y específicamente en el estado Miranda viene dado por la influencia que radican en las organizaciones, y, que por ende tienen la mayor responsabilidad para producir productos para el bienestar de todos, en un proyecto realizado a empresas Polar, por Ferrer y Uzcategui, (1996), titulado Características del liderazgo y sus mecanismos de transmisión en el modelaje de los valores culturales y organizacionales, donde reflejan que Venezuela está pasando por unos de los momentos más críticos de su historia, se ha visto llegar el colapso de las instituciones financieras, derrumbarse la imagen de los partidos políticos y de algunas empresas y también el desencanto de la población. Tal vez muchos filósofos, pensadores, y escritores lo han proclamado con anterioridad, pero:

Nosotros somos la única generación en muchos años que hemos tenido la oportunidad de vivir y de presenciar todos estos acontecimientos, y como miembros de una misma comunidad sentimos la necesidad de encontrar salida a los problemas que se nos plantean. Creemos firmemente en la necesidad de nuevos liderazgos que sacudan las viejas instituciones, que sean capaces de innovar e implantar cambios importantes y significativos (p. 1)

Analizando la cita anterior, se visualiza la preocupación que se tiene en mejorar las organizaciones para desarrollar y mejorar la producción, la cual sólo se logra con un equipo capaz de asumir responsabilidades y de contar con líderes que tengan la capacidad de tomar decisiones asertivas para cumplir con los objetivos que se planteen.

Según Rodríguez (2010), define desempeño profesional como: “Toda acción realizada o ejecutada, por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución” (s/p)

La misma autora, acota otro concepto de desempeño laboral como:

La forma como se realiza el trabajo, involucra actitudes, saberes y formas de relación, que inciden en la calidad global de la tarea. En la práctica de la evaluación del educador se reconoce que, la acción educativa, corresponde al ser, al saber y al hacer reflexivo del educador en la cotidianidad del contexto en el cual se desempeña y no únicamente, al cumplimiento de unas obligaciones pactadas en relación con la profesión y el cargo que ocupa (s/p).

Con respecto a lo anterior, se debe también tomar en cuenta la situación que se presenta en el ambiente laboral, de ello dependerá el liderazgo que debe asumir el docente.

Sin embargo, se menciona que la teoría del liderazgo situacional que según el liderazgo es relativo a la situación. Existe un grupo que ha de seguir al líder, pero lo hará porque la situación lo demanda. De este modo el grupo no es movido por el líder a seguirle, el grupo es movido por la necesidad real implícita en la situación que fuere. Bajo esta situación, el líder siempre surge con aparente “oportunidad” que no es tal: la situación ha creado al líder puesto que es ella la que induce, obliga al grupo a seguir a alguien, a quien sea, incluso a alguien aparentemente mediocre. (Editorial Vértice 2008).

Esta teoría constituye una explicación muy apreciable de algunos de los liderazgos más incomprensibles de la historia o de las empresas; pero es incompleta si pretende que todos los líderes se conformen de la misma manera, ya que deja fuera la realidad incuestionable de los líderes cuya actividad causó el desequilibrio, en lugar

de ser ellos mismos un efecto de la inestabilidad de la situación. (Editorial Vértice 2008 P. 7).

En referencia a lo anterior, se dice que el liderazgo se adapta a la situación presentada y que las personas que siguen al líder no lo hacen por el simple hecho de seguir a alguien que los motiva sino que son movidos por una situación en cuestión.

Por otro lado, el líder no pretende comportarse de la misma manera en diferentes situaciones ya que la situación lo obliga a cambiar su comportamiento para generar un ambiente equilibrado dentro del recinto laboral.

Sin embargo, es necesario reconocer algunos aspectos relacionados con las características del empleo docente conocer cuántos empleos ha ejercido como docente a lo largo de su desempeño, lo cual da una pista de las estrategias de carrera que se plantea el educador. Los niveles de rotación, el número de cargos docentes que ocupaba cuando fue entrevistado, son aspectos indicadores de la situación profesional del docente (UCAB, 2001).

Es preciso tomar en cuenta, que la relación entre la teoría y la práctica que asume el docente en el quehacer diario dentro de la escuela, es el motor principal para que su enseñanza tenga los resultados previstos por el educador, sin olvidar que debe haber una interacción entre comunidad-escuela- docente, para que así la práctica y la teoría puedan lograrse.

Por lo antes descrito, López (2005) señala:

El éxito educativo, o la posibilidad de que todos los niños y adolescentes puedan tener acceso a una educación de calidad, dependen del grado de articulación que existe entre la escuela y la familia. Un niño podrá participar de las prácticas educativas si su familia tiene acceso a aquellos recursos con los que la escuela cuenta cuando diseña su propuesta pedagógica, del mismo modo que una escuela tendrá éxito en la medida en que elabore una oferta basada en un profundo conocimiento de la realidad social y cultural de las familias hacia las que está dirigida (P. 8)

Ante esta circunstancia, es preciso tomar en cuenta el factor humano en caso que se quiera tener éxito en campo educacional, que la organización educativa funcione

de una manera eficaz y que cuente con todos los involucrados para alcanzar la eficacia.

Sin embargo, Quintero (2010), acota lo siguiente:

La interrelación entre el ser humano y la sociedad en que se desenvuelve en un período y contexto histórico cultural concreto, condiciona el surgimiento, formación y desarrollo de la conciencia de identidad personal y su interconexión con la identidad cultural y nacional de un pueblo, lo que explica el proceso en virtud del cual se apropian y generan los valores entre generaciones, en particular, los más perdurables, que permiten sedimentar las realizaciones históricas y crecer en las producciones espirituales y materiales en un tiempo determinado (s/p).

El autor refiere, la importancia de la relación que debe existir entre el individuo y la sociedad para poder fusionar y hacer que las metas se hagan realidad, en este caso sería la relación entre escuela- comunidad, para que la educación hacia el alumno sea eficaz.

En concordancia a lo anterior, es preciso señalar que tanto la escuela como la familia tienen un objeto de preocupación en común: el educando, el cual bajo una responsabilidad compartida, se deben formar y potenciar su autoestima para desarrollar su autonomía. Establecida esta relación familia-escuela, es difícil que el educando pueda producir alternativas diferentes, ya que está sujeto al poder hegemónico de estas dos instancias (familia-escuela) (Díaz, 2008)

El mismo autor afirma lo siguiente:

La sociedad, delega en las familias y en la escuela la misión más importante de generar reproductos y productores de conocimientos y de políticas que se implementan en cada sector de la comunidad. La escuela como institución que convoca a las familias, establece las reglas del juego de esa relación escuela – comunidad que son aceptadas por aquellas y sobre todo en lo que respecta a la escala de valores de sus hijos. Se establece así una relación de subordinación. Los docentes representan el saber académico, didáctico y pedagógico, lo cual constituyen valores de supremacía sobre el saber cotidiano. (p. 3).

En este sentido, se visualiza la relación y la responsabilidad que tiene tanto la escuela como la familia de impartir conocimientos y valores al individuo que se está

formando, por ello se debe actuar bajo supervisión por parte de organismos especializados en la materia.

Otro aporte significativo es el de Rocambrun (2005), quien al referirse a la Integración Escuela-Comunidad, establece que:

La integración entre la escuela y la comunidad es un proceso vital y necesario en el devenir del proceso educativo, y que para ello el nivel gerencial en este caso el directivo debe promover dicho proceso de integración, estableciendo para ello estrategias de comunicación que le permita captar el interés y la participación de la comunidad en la escuela, para que ésta en suma pueda ser un centro donde el aprendizaje y el conocimiento se construyen colectivamente. (s/p).

Según lo establecido por la autora, el nivel directivo es el garante de la integración entre la escuela y la comunidad, promoviendo para ello estrategias que sean efectivas en el logro de dicha integración.

En el anterior apartado, se hace referencia a la relevancia que tiene la integración y la organización educativa con la comunidad y que debe estar precedida por directivo que de la misma forma asume el rol de gerente dentro de la institución y que por lo tanto es garantía de que los objetivos se lleven a cabo y que la integración sea un hecho.

Por otro lado, la integración escuela comunidad proporciona al gerente una herramienta que le permite a través del trabajo en conjunto, la búsqueda de la solución de los conflictos comunes, y de esta manera brindar bien común, como ente rector de su institución educativa.

Aunado a esto, se debe tener un alto sentido de pertenencia, de responsabilidad, de tolerancia, un gran sentido de trabajo en equipo e integracionista, el cual se presenta como un aspecto importante dentro de esta necesidad de brindar respuestas satisfactorias a la población escolar interna y externa la llamada integración escuela-comunidad y el logro de la meta establecida.

Finalmente, se realizó esta investigación para proponer lineamientos operativos para fortalecer el liderazgo docente en la Unidad Educativa. Sin embargo, fue preciso observar el liderazgo que ejercen los docentes dentro del ámbito escolar y el estilo

que predomina en ellos, ya que es preciso ejercer un liderazgo que proyecte dominio de la situación y que por ende los representantes estén en total conocimiento del liderazgo que deben asumir los docentes en cualquier situación ya sea dentro o fuera de la institución educativa, de la misma manera, con ello se pretende un acercamiento entre la institución y representantes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, ya que no sólo es importante conocer el liderazgo docente, sino, corroborar si el docente ejerciendo su liderazgo, logra atraer la atención de sus estudiantes y por ende minimizar las debilidades que se puedan generar dentro de la institución

Aunado a esto, se conoce que a nivel nacional, el contexto donde la mayoría de las organizaciones educativas públicas y privadas funcionan, no es el más acorde para recibir una educación de calidad, debido a que las instituciones educativas no cuentan con recursos necesarios ni apropiados para que el éxito educativo se logre, sin embargo, es preciso que se unan comunidades e instituciones educativas, para que entre sí procuren la meta educativa, no obstante, los docentes y directivos realizan esfuerzo para que los estudiantes puedan gozar del derecho a la educación de calidad y cumplir el propósito de enseñanza-aprendizaje.

De tal manera, es importante la integración de todos los componentes de la institución, docentes, administrativos, alumnos, comunidad, entre otros, que esté basado en una organización colectiva, que valore la crítica constructiva y el diálogo asertivo, en donde predomine la confianza mutua y la participación de todos, generando un clima de convivencia escolar, y cumplir a cabalidad el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Es indispensable planificar programas y proyectos que conduzcan a integrar a todos los responsables de la educación en dicha institución, aunado a ello, también se podrán dar solución a los problemas que afectan a la institución educativa y a la comunidad para conseguir la satisfacción a las necesidades educativas y la maximización del valor de la institución.

Sin embargo, es vital que los docentes den a conocer cuáles son las habilidades que utilizan dentro de la institución y cómo logran atraer la atención de los

estudiantes dentro y fuera del aula de clases, para ello, es necesario que ejerzan un liderazgo asertivo para que la comunidad valore a la institución.

Por consiguiente, el gerente institucional trabajando conjuntamente con los docentes, debe tener la iniciativa de utilizar la integración. Pues se evidencia la carencia de una actitud integradora por parte de estos profesionales de la educación, ya que se muestran desinteresados en la afluencia de los padres y representantes de igual manera, es importante la participación de los estudiantes en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual no debe limitarse solo a la práctica académica, repetitiva y teorizada, sino que en este nivel, debe ser más dinámico. Tomando en cuenta el rol protagónico y motivador del docente en este proceso, dada su formación, liderazgo, responsabilidad y vocación, debe dar el primer paso de este proceso integrador.

Por lo tanto, a través de la organización educativa-comunidad se eleve la calidad de vida dentro de las instituciones, en los hogares, se bajen los niveles de intolerancia y violencia, dentro y fuera de las instituciones educativas.

De igual manera, fue relevante conocer datos precisos de la institución educativa de dicho estudio, la cual tiene alrededor de quince años prestando servicio a la colectividad de la zona 6 del barrio José Félix Ribas ubicado en la Parroquia Petare del Municipio Sucre, es una institución educativa privada, cuenta con una población de 380 estudiantes entre Primaria y Bachillerato con turnos mañana para primaria y tarde para secundaria y está integrada por un (1) director que cumple con la función de (director, subdirector, coordinador y docente de aula), 6 docentes en Primaria y 5 docentes en Secundaria y una bedel que se encarga de la limpieza de las instalaciones de la institución educativa.

En concordancia con lo anterior, el barrio José Félix Ribas se encuentra organizado en 10 sectores que van desde la parte baja del mismo, cercana al Metro de Palo Verde (Zona 1) hasta su límite con el barrio La Bombilla (Zona 10). Está compuesto por aproximadamente seis (6) mil viviendas multihogares, y cuenta con alrededor de cuatro (4) escuelas, 250 unidades de producción de alimentos (Casas de

la Alimentación y Mujeres Emprendedoras), una (1) biblioteca pública, un (1) dispensario de salud, dos (2) módulos de Barrio Adentro y alrededor de 200 bodegas.

Por ello es preciso, acotar que la zona 6 es donde está ubicado el colegio, que cuenta entre 6 y 7 mil habitantes aproximadamente y una mediana parte de ella está beneficiada por la institución en cuanto a lo que se refiere la educación de sus niños en general.

Por ello, se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el liderazgo docente en la Unidad Educativa “Majawaña”?

¿Cuáles son los estilos del liderazgo docente según la opinión de los representantes en la Unidad Educativa “Majawaña”?

¿Cuáles pueden ser los lineamientos operativos para optimizar el liderazgo docente en la Unidad Educativa “Majawaña”?

Objetivo General

Proponer lineamientos operativos para fortalecer el liderazgo docente en la Unidad Educativa. “Majawaña”.

Objetivos Específicos:

Diagnosticar el liderazgo docente según los representantes y la Teoría Situacional en la Unidad Educativa “Majawaña”.

Caracterizar los estilos del liderazgo docente según la Teoría Situacional en la Unidad Educativa “Majawaña”.

Determinar el liderazgo docente según los representantes y la Teoría situacional en la Unidad Educativa “Majawaña”, ubicada en el Estado Miranda.

Justificación

El liderazgo supone la capacidad que tiene un individuo de atraer grupos para el desarrollo de múltiples actividades para cumplir metas, para ello, es necesario tener

cualidades que lo defina como líder. El campo del liderazgo es muy amplio ya que en todos los ámbitos de la vida, es necesario que existe un líder.

Con relación a lo anterior, Castañeda (2000), dice:

El liderazgo es un conjunto de cualidades, valores y habilidades que una persona posee o puede adquirir, que le permiten conducir a un grupo de voluntarios hacia una meta superior deseable para el líder y sus seguidores. Son muchas esas cualidades, valores y habilidades y es difícil que una persona las posea todas, pero mientras más posea mejor líder será. Sin embargo, hay algunas que no puede dejar de poseer. Una de ellas es la honestidad. No se puede concebir a un líder que no sea honesto. Otra es la consideración. No se puede imaginar un líder que no tenga consideración por su gente (p. 10).

Analizando la cita anterior, las personas deben poseer cualidades que lo asuman como líder, que esté capacitado para dirigir grupos, pero que también pueda que no posea todas las cualidades, sin embargo las que posee lo caracterizan como líder, debe ser honesta y considerado.

Por otro lado, se debe mencionar la relevancia del liderazgo en las instituciones educativas, ya que la mayor parte del éxito depende del liderazgo que se asume en el ámbito educativo.

En este aspecto, Aguilera y Gálvez (2004) señalan que:

En el ámbito educativo el liderazgo escolar ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia en relación con los buenos resultados de las escuelas. El liderazgo se relaciona con la capacidad de inspirar y guiar a personas o grupos, despertando entusiasmo en la consecución de una visión y una misión compartidas, orientando el desempeño y guiando con el ejemplo. Asunto nada fácil y que se aprende haciendo (p. 43).

Con esto se da a entender que, el liderazgo ha sido el motor para que las instituciones educativas tengan el éxito propuesto y que a medida que se ejerce con mayor responsabilidad, las metas serán alcanzadas con más facilidad.

Aunado a lo anterior, es preciso mencionar el papel que debe desempeñar el docente con respecto a liderazgo dentro de la institución educativa, si el profesor ejerce su liderazgo de una manera asertiva e incluye estrategias dentro de sus actividades escolares prontamente conseguirá el respeto y la aprobación tanto del

estudiante como los de su entorno, demostrando de ese modo el dominio que tiene del grupo.

En este particular, Paniagua, Ferrer, Morón, Sompolski, y Torralba (2006) exponen:

La vida escolar y la profesión docente están sometidas al riesgo de la rutina. Un virus que pone en peligro la calidad del servicio educativo y, también, al crecimiento profesional con los consiguientes riesgos del burnout o síndrome de agotamiento profesional. La creatividad es el antídoto principal por el cual se debe velar como docente, y especialmente, como instituciones educativas. Por ello, un objetivo implícito de toda buena gestión en la escuela debería ser, impulsar la mejora desde esta perspectiva profesional (p. 98)

En atención a lo expuesto, se puede decir, que todo docente debe poseer estrategias para que su enseñanza sea de calidad y no llegar al cansancio profesional, debe aportar a sus estudiantes enseñanza acorde a sus valores y principios para que así puedan contar con herramientas para ser aplicadas en el futuro, de igual manera es importante que el docente sea líder dentro de la institución educativa, que sepa cuál es su rol y la responsabilidad que implica.

De esta misma manera, se debe señalar la importancia del rol y responsabilidad que tiene un gerente dentro de una organización y aun más, cuando se trata de una institución educativa, el velar porque todo lo que se refiere al desarrollo de las actividades académicas se cumpla, es tarea del gerente

Por su parte, Ruíz (citado en Figueredo, 2011) da referencia del gerente de la siguiente manera: “El esfuerzo humano que emplea un gerente al dirigir a los organismos que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos, con la finalidad de alcanzar los objetivos correspondientes” (p. 61).

Sin embargo, es conveniente para que el proceso de gerenciar dentro de las instituciones educativas se desarrolle a cabalidad, se debe tener en cuenta la participación de la comunidad educativa de forma permanente dentro de la escuela brindando la ayuda necesaria a los docentes para que los estudiantes reciban un

aprendizaje real y significativo por parte de los profesionales en educación ya que la comunidad representa una parte importante dentro de las instituciones, por ello, es imprescindible que todo docente asuma su desempeño y liderazgo de manera asertiva para obtener el éxito y el logro de las metas.

Por su parte, Piñerúa (2006) plantea los tipos de líderes de la siguiente manera:

1- Líder hereditario: su derecho a la autoridad se desprende de la posición que tiene dentro del grupo de parentesco. La autoridad de los líderes hereditarios se considera legítima debido a que son quienes son, más que por su eficacia y eficiencia en el hacer. Esto no significa que su poder sea limitado.

2- Líder burocrático: éste alcanza posiciones de autoridad, progresando sistemáticamente a través de posiciones de menor autoridad; sus logros suponen cierta competencia y de antigüedad, que se adquiere a través de varios años. Las burocracias surgen en condiciones sociales bastante específicas y atraen y forman, a la vez, al tipo de persona que tiene ambiciones moderadas y que desea una carrera plena de rutina y seguridad.

3- Líder carismático: es directamente opuesto al burocrático. Se trata de una persona singular, que se eleva a la autoridad en épocas de gran crisis social; por la fuerza de su personalidad tiene poder sobre sus entusiastas seguidores, quienes pueden llegar a producir una auténtica revolución social.

4- Líder representativo: éste puede poseer atributos de los otros tres tipos; puede proceder de una familia importante, puede haber alcanzado un puesto burocrático importante y puede poseer un considerable carisma personal. Pero estas cualidades no son la base de su autoridad. El líder representativo es escogido por sus seguidores por medio de un consenso general o por elecciones. La base de su autoridad reside en el hecho de que fue escogido por un grupo de personas, y él es responsable ante ellas. Estos líderes podrán continuar mandando solamente en tanto sus seguidores estén dispuestos a obedecerles; de igual forma, existen modos de privar a tales líderes de su autoridad sin que para ello sea necesario subvertir la totalidad del sistema social. (P. 36)

En relación a lo anteriormente planteado, es necesario que el docente tenga claro qué tipo de liderazgo cumple dentro de la institución educativa y conocer sus características, ya que éstas vienen ligadas íntimamente a su personalidad y rasgos, esto para que en el instante de ser observado esté seguro de dar la impresión que se ha propuesto tener sin temor a ser juzgado de forma negativa.

En este respecto, Abreu (1998) señala lo siguiente:

El estudio de los atributos o cualidades del liderazgo es tan antiguo como el estudio mismo del fenómeno y, como se señaló, a pesar de los diferentes postulados teóricos, ámbitos de actuación y clasificaciones, sigue siendo un tema del mayor interés en las diferentes vertientes de estudio del liderazgo (p. 79)

Se refiere en este apartado, que las cualidades que posee un individuo con respecto a su personalidad desde siempre se han tomado en cuenta para ejercer cualquier cargo vinculado con dirección de un personal calificado

Sin embargo, el mismo autor refiere que:

El liderazgo implica ejercicio de poder y dominación, independientemente de su forma externa y de las valoraciones que del ejercicio del poder se realicen, que usualmente serán negativas. Se es líder porque se es cabeza o guía de otros. Desde Maquiavelo con su tratado de ejercicio del poder, el estudio del liderazgo es, entre otras cosas, el estudio del poder y la denominación (p. 97)

Esto supone la autoridad que posee el líder sobre la demás personas, para así ejercer su responsabilidad atribuida sin embargo, es relevante señalar el liderazgo que ejercen los profesionales de las instituciones educativas dentro y fuera del aula para lograr sus objetivos.

Es pertinente que dentro este contexto se incluya la importancia que tiene la participación de los padres y representantes para el desarrollo del proceso educacional, que como bien se afirmó el líder no solo se visualiza por su experiencia en el aprendizaje sino que actúa como mediador para que sus estudiantes participen en el aprendizaje, la comunidad educativa juega un rol de liderazgo dentro de la escuela, si bien se sabe que está conformada todos los involucrados en la educación,

es imprescindible que todos y cada uno de sus actores estén estrechamente ligados y que asumen el rol que le corresponda dentro y fuera de la institución.

En relación es este planteamiento Zea (2007) dice lo siguiente:

En las comunidades, como colectivo, la participación se convierte en un instrumento que permite la vinculación de múltiples actores y espacios, manteniendo los referentes de comunicación, intereses, dinámicas e interacciones. Cuando la participación se convierte en un proceso consciente hacia la configuración y madurez de la comunidad, ésta se caracteriza por el grado de conocimiento que cada miembro posee de los conflictos internos, de las necesidades percibidas y por la acción intencional para satisfacer las necesidades y resolver los problemas (p. 27)

En relación a la cita, deben todos y cada uno de los integrantes de la institución y padres y representantes tener responsabilidad en que se cumplan todos los objetivos propuestos en la educación.

La importancia de esta investigación, radicó esencialmente en determinar el liderazgo docente dentro y fuera de la institución, lo cual se podría lograr ejerciendo el su rol como líder, estar convencido de que el camino hacia el éxito es con la interacción mutua, la honestidad, siendo convincente, con la integración de todos los involucrados en el proceso educativo, realizando planes y proyectos dentro de la institución e invitando a su participación y apoyo para que obtener éxito, brindando la ayuda necesaria para minimizar los problemas que afecten a la institución educativa y por ende al aprendizaje de los estudiantes, creando en los alumnos confianza para realizar una labor que los conlleve al éxito y el beneficio de ambas partes.

En consecuencia, lo que se busca es que todos los estudiantes se involucren en el desarrollo educativo para así lograr que obtenga una educación digna, que los valores siempre estén presentes en todo momento, brindarles apoyo para que se conviertan en seres íntegros con un potencial activo de igual manera, que representantes formen parte del proceso educativo, de este modo, se lograría que la institución recobrara la importancia de ser un centro educativo, la confianza y el respeto dentro y fuera de la

organización educativa y por ende se beneficiaran tanto estudiantes, representantes, consejo comunal y docentes en general.

Del mismo modo, se debe tener presente que una de las formas de integrar al alumnado al proceso educativo es asignándoles responsabilidades donde se sientan tomados en cuenta.

Según Argos y Ezquerria (2014) acotan que:

El liderazgo institucional ya no es sólo compartido entre directores/as y profesorado, también con el alumnado delegado de clase, incluso con los padres delegados o madres delegadas. Esto supone un verdadero avance hacia la cohesión organizativa de un centro de enseñanza. Cuando los roles del liderazgo se complementan y se unen persiguiendo un mismo fin, el centro se vuelve un punto de encuentro de vivencias enriquecedoras y relaciones positivas (p. 129).

En conclusión, se debe tomar en cuenta el rol que puede ejercer el estudiante y su representante dentro del proceso educativo para su desarrollo estudiantil ya que el fin común es la educación de calidad con todos los involucrados, que cada quien ejerza un liderazgo.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

La finalidad del marco referencial es revisar la mayor cantidad posible de información sobre el problema que se va a investigar, para evitar cometer errores ya superados o repetir estudios realizados (Hurtado y Toro, 2007).

Es importante para todo investigador indagar en estudios que le aporten conocimientos con los objetivos propuestos, ya que así le facilitará la culminación y el entendimiento del proyecto.

Antecedentes de la Investigación

En este aspecto, el investigador recopila los antecedentes necesarios para desarrollar el estudio y por ende tener mayores herramientas que favorezcan y enriquezcan su vocabulario y su conocimiento sobre el tema.

Según Tamayo (2004), expresa:

Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes. Se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado. Se busca aprovechar las teorías existentes sobre el problema (p. 146).

En este mismo orden, se consultaron una serie de trabajos de investigación internacional y nacional, cuyos contenidos tienen relación a la investigación. En cuanto a los trabajos de ámbito internacional se presentan:

Lozado (2013), tituló su investigación como “Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”, el propósito de este trabajo es determinar el impacto que tienen los

estilos de liderazgo en el clima institucional percibido en el Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba, presentado en la Revista de Educación (Vol. 8, No. 2), la investigación fue de campo en la que predominó el método de inferencia inductiva con un enfoque de investigación mixto, cuantitativo-cualitativo, se concluyó que en la UEMAR se actúa con los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, prevaleciendo el estilo transformacional que está íntimamente relacionado con el clima institucional.

Este trabajo de investigación tiene relación con el trabajo que se viene desarrollando por estar vinculado al liderazgo en las organizaciones educativas, de igual manera el trabajo de Lozado (2013) se asemeja a lo que se buscó en el trabajo actual cual liderazgo asumen los docentes en la institución educativa “Majawaña”.

Vásquez (2012), realizó un trabajo de investigación titulado Estilos de Liderazgo de los Docentes del Nivel Secundaria de una Institución Educativa del Distrito de la Perla-Callao. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación, Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación. Su objetivo General fue Identificar el estilo y la dimensión de liderazgo que prevalecen en los docentes del nivel secundario, de la institución educativa de La Perla-Callao; según la autoevaluación docente y la evaluación de los estudiantes, el estudio es de tipo no experimental y su diseño es descriptivo simple, se concluyó en esta investigación lo siguiente: Prevaleció el estilo de liderazgo transaccional, muy estrechamente sobre el transformacional, según la autoevaluación, prevaleció levemente el estilo transaccional; y, según los estudiantes, levemente el transformacional. La dimensión predominante fue recompensa contingente, levemente sobre Inspiración. La autoevaluación consideró a los docentes levemente más inspiracionales que contingentes; los estudiantes, claramente más contingentes que inspiracionales.

La investigación anterior está relacionada con la investigación actual, ya que tiene vinculación con los estilos de liderazgos que poseen los docentes, donde se indaga cual de los estilos predomina en el profesorado de la institución según la investigación y observación realizada en la organización educativa.

Por otro lado, Rojas (2012), realizó un trabajo de investigación que tituló El Liderazgo Transformacional en Directores de Tres Liceos Bicentenario y Tres Liceos Regulares de la Región Metropolitana, fue presentado en la Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Magíster en Ciencias Sociales mención Sociología de la Modernización, estudio presentado para optar al grado de Magíster en Ciencias Sociales Mención Sociología de la Modernización. Este estudio plantea dos objetivos generales: el primero es describir el liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando la percepción de los docentes. El segundo fue determinar la existencia de diferencias significativas entre la percepción sobre el liderazgo transformacional del director en los docentes de los liceos bicentenario con respecto a la de los docentes de los liceos regulares, el diseño fue de tipo no experimental transversal de tipo descriptivo exploratoria se aplicó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés) a una muestra de 28 docentes de los Liceos Bicentenario y a 26 de los Liceos Regulares (54 docentes en total).

Los resultados obtenidos tras el primer análisis permiten concluir que los directores de los liceos Bicentenario son percibidos por sus docentes con un mayor liderazgo que los directores de los liceos regulares. Con respecto a los resultados tras el segundo análisis, la principal conclusión es que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de los Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de los Liceos Regulares.

Se toma como referencia este trabajo por estar vinculado al liderazgo de los educadores pero hacia el directivo en las instituciones educativas, en este aspecto, se compara el liderazgo de los directivos de los liceos regulares y los liceos Bicentenarios, esta investigación se toma en cuenta ya que describe los diferentes estilos de liderazgo y su manera de abordarlos.

Por su parte, Fuentes(2011), realizó un trabajo titulado liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad, trabajo como requisito para la aprobación

del grado de Maestría en Administración y Supervisión Educativa, presentada en la Universidad Metropolitana, Escuela de Educación Programa Graduado, Río Piedras Puerto Rico. El propósito de esta investigación fue analizar cómo influye el liderazgo del director escolar en la construcción de una escuela de calidad y qué tipo de liderazgo debe ejercer el director para conseguir una escuela de calidad, fue una investigación de tipo documental de tipo descriptiva –cualitativa, concluyó que se evidencia el comportamiento del personal, la actitud y el comportamiento de los alumnos, la definición del trabajo, la coordinación, la planificación, la supervisión de las tareas y del personal, entre otros.

Este estudio tiene relación con la actual investigación, por cuanto se describe el liderazgo que debe ejercer el director dentro de la institución educativa, ya que es de vital importancia saber cómo este utiliza las estrategias para atraer la atención de un grupo, como actúa con la interacción con el personal subalterno, en pocas palabras, que estilo de liderazgo asume dentro de la institución educativa.

En otro estudio, Zarate (2011) realizó una investigación titulada Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Fue presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima Perú. Estudio presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria. El propósito de la investigación es contribuir a las organizaciones de las Instituciones Educativas al desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, que el esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógica con los alumnos y al clima institucional, es una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es el descriptivo transaccional o transversal. La autora concluyó sobre la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una

dependencia. De igual manera aporta que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.

Al igual que los estudios anteriores, se toma esta investigación como referencia por abordar el tema del liderazgo educativo que ejercen especialmente los directivos dentro de las instituciones educacionales, en este estudio se buscó la unión entre las partes involucradas para la contribución a la labor pedagógica con el alumnado y la institución, en tal sentido, en el estudio actual también es relevante la aprehensión tanto de los alumnos como de los representantes y comunidad en general.

En este sentido, Medina (2010), presentó una investigación titulada El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima, trabajo como requisito para optar el grado de magister en educación con mención en gestión de la educación. Tiene por objetivo determinar y describir las características del Liderazgo Transformacional presentes en los docentes del colegio cooperativo, este estudio es descriptivo de tipo exploratorio. Por otro lado el autor concluyó que el acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, es la característica del Liderazgo Transformacional, con más alta percepción en el colegio de gestión cooperativa. Se percibe mayoritariamente la confianza como un aspecto predominante y un sello institucional; establecido a partir de las relaciones de cercanía en el ámbito social.

La anterior investigación se toma como referencia por tratar el tema del liderazgo en los docentes, en esta investigación se indagó en las características del docente como líder y determinar cual predomina en el docente, de la misma manera en la investigación actual se indaga sobre cual liderazgo predomina en los docentes de la institución.

Para conocer sobre otros temas en el ámbito nacional se presentan los siguientes trabajos:

De Tapias, (2010), realizó una investigación titulada relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Eduardo Rohl” Trabajo que presentó en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, para

optar al grado de Magister en Educación mención Gerencia Educacional, tuvo como propósito analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional de la Unidad Educativa Nacional Bolivariana “Eduardo Rohl”, la metodología estuvo enmarcada en un trabajo de campo no experimental de carácter descriptivo-correlacional, se construyó y se aplicó el instrumento de recolección de datos en escala tipo Likert con cuestionarios (A) dirigidos a docentes y cuestionario (B) dirigidos a los directores, en cuanto a las conclusiones se determinó el liderazgo fue el autoritario y el clima evidenciado es adecuado, donde los docentes reciben de sus colegas el afecto deseado.

Se toma en cuenta este trabajo por tener relación con el tipo de liderazgo que ejercen los docentes y personal directivo en las organizaciones educativas y la importancia de que los docentes y directivos tenga una excelente relación dentro del ámbito laboral. En este aspecto, estuvo enmarcado hacia la relación entre liderazgo y clima organizacional pero describiendo los estilos de líder existentes y el predominio del estilo en la organización educativa, en la investigación actual se busca cual estilo predomina en los docentes.

Por otro lado, Rondón (2009), tituló su investigación el huerto como estrategia para promover la integración de la escuela y la comunidad, en la concentración escolar rural S/N San Vicente. La presentó en Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, extensión Nueva Cúa del Estado Miranda, fue un trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en Educación mención Estrategias de Aprendizaje. Tuvo como propósito determinar la efectividad del huerto escolar como estrategia para promover la integración escuela comunidad en la concentración escolar rural S/N San Vicente Tomas Lander en el Estado Miranda, el diseño fue de campo, se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, en cuanto a las conclusiones se diagnosticó que los docentes poseen poco conocimiento acerca de la agricultura y el huerto y la comunidad cercana los puede nutrir en este sentido ya que tienen conocimiento de éste , por otro lado, en lo que se refiere a fomentar la integración de

la comunidad y la escuela, se puede decir que los docentes han prestado poco atención a esta integración.

Se toma esta investigación como soporte a la investigación planteada ya que está estrechamente ligada a la integración de la comunidad dentro de la escuela para así lograr las metas propuesta y el beneficio de ambas partes, en la investigación que realizó Rondón (2009), se visualiza el interés de acudir a estrategias para el logro de la integración de las comunidades dentro de las instituciones educativas.

Santaella (2008), realizó un estudio titulado El patrón de comportamiento gerencial del director en los procesos de liderazgo y toma decisiones y su relación con la motivación de la comunidad educativa de la Escuela Básica Lander. Fue presentada en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Estudio presentado como requisito para optar al grado de Magister en Educación Mención Gerencia Educacional. Tuvo como objetivo diagnosticar el patrón de comportamiento predominante del director de la Escuela Básica Lander. Esta investigación se justificó porque persiguió la obtención de información sobre los factores que inciden en la incorporación de la comunidad. Estuvo enmarcado en la metodología cuantitativa de tipo descriptivo y de campo. La autora concluyó que el director debe mejorar su actitud basándose en los valores para que motive a la organización a participar en las actividades escolares en los procesos de planificación, toma de decisión, así alcanzar los objetivos.

La anterior tesis tiene relación a la investigación que se viene desarrollando ya que tiene vinculación con el liderazgo y la comunidad y por consiguiente en la incorporación de las comunidades en la institución educativa para mejorar la calidad de enseñanza en las organizaciones educativas, se toma de referencia porque se trata de lograr con motivación, la participación en las actividades escolares.

Bases Teóricas

Este aspecto, está relacionado con las teorías que sustentan y apoyan la investigación, presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, ambas tienen estrecha relación, en este apartado, se pueden emplear gran variedad de teorías relacionadas con la investigación, las cuales darán un aporte significativo al estudio.

En este orden de ideas Cloninger (2002), define la teoría como “una herramienta conceptual para entender ciertos fenómenos específicos. Incluye conceptos (constructos teóricos) y declaraciones sobre cómo están relacionados (proposiciones teóricas)” (p. 12).

Es decir, que por medio de las teorías se puede desarrollar cualquier investigación siempre y cuando la investigación esté bien fundamentada por la teoría que se pretenda utilizar, para ello, se recomienda realizar una investigación profunda de las teorías para asegurarse que van por un camino seguro.

Teoría General de la Gerencia

Cabe destacar, que antes de mencionar cualquier teoría, es relevante conocer aspectos de la gerencia, ya que es fundamental en las investigaciones gerenciales

Por ello Urquijo (1995), define la gerencia como:

La actividad administrativa de la empresa. Los autores contemporáneos suelen presentar esta actividad como un proceso que incluye tanto las dimensiones de planificación, organización, “staffing” o personal, coordinación y control, expuestas por Fayol, en su obra clásica de la administración científica del trabajo, como las que se refieren a las funciones financieras, productiva, de mercado y contable (p. 269).

Para este autor, la gerencia es la que engloba una serie de dimensiones expuestas por Fayol, como lo es la planificación: sin este primer paso, no se puede comenzar a realizar las actividades propuestas, la organización: es fundamental que toda empresa esté organizada y delegar funciones a cada persona, staffing” o personal: debe contar con el factor humano, coordinación y control: se debe llevar un control de todo lo que se tiene que hacer y estar pendiente de que se haga bien, de esta manera la empresa obtendrá los resultados deseados.

El mismo autor refiere, que la gerencia debe conservar la libertad de manejar su propio negocio, lo cual incluye entre otros, los siguientes puntos:

- El derecho a dirigir y controlar la fuerza de trabajo.
- El derecho a determinar los medios, métodos, procedimientos y programas de producción.
- El derecho a utilizar la capacidad total de su fuerza de trabajo y de su equipo industrial.
- El derecho a mantener la disciplina entre sus trabajadores.
- El derecho a producir en la forma mas eficiente posible.

Por su parte Rojas (2006), dice que:

La gerencia es conducir a la organización sobre el mejor rumbo, orientado por la misión que ha sido propuesta y acordada. Es decir, la acción gerencial siempre tiene unas coordenadas de referencia que orientan hacia el futuro. La misión es un compromiso constante a largo plazo, que difícilmente se alcanza pero que traduce en metas u objetivos parciales (p. 15).

Analizando la cita anterior, el autor dice que la gerencia conduce a la organización al éxito, que la misión debe ser constante y cuenta con coordenadas de referencia que lo orientan hacia el futuro y lograr las metas u objetivos parciales.

Sin embargo, para que la gerencia pueda tener éxito debe existir un buen gerente que sepa planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades para el éxito, en pocas palabras que tenga seguridad en lo que hace, debe ser líder de su propia empresa para que el personal que dirige se convierta en sus seguidores.

Para complementar lo dicho anteriormente Rojas (2006), acota que:

La misión que se le encomienda a un gerente o director no es sencilla: es de garantizar la supervivencia y desarrollo de la empresa u organización, o una parte de ella. Gobernar la institución, controlar las tensiones y administrar la coalición de fuerzas que integran la empresa, conducir los grupos de personas sobre la misión y objetivos de la empresa, administrar conciliar, negociar, generar, guiar este gran equipo hacia el crecimiento, el desarrollo, la misión y el éxito. Es el “elemento dinámico y vivificante de todo negocio” (p. 39).

Todo lo anterior, explica que la tarea del gerente no es fácil, que requiere de dedicación, que realmente esté comprometido con la empresa para lograr conducirla

hacia el éxito, donde todos sus integrantes de igual se sientan de alguna forma parte de la organización y del compromiso que se tiene para el beneficio de todos.

Teoría de las Relaciones Humanas

Las relaciones humanas están basadas principalmente en la interacción que hay entre los miembros de una sociedad, donde comparten en una comunidad establecida y mantienen relaciones de amistad y cordialidad, con el fin de conseguir una tolerancia mutua y el respeto.

Sin embargo, de esta relación surgieron teorías que han servido de apoyo para los individuos.

En este aspecto Caldas y Múrias (2008), acerca de las relaciones humanas expresan lo siguiente:

A partir de varios estudios sobre la conducta humana en la Western Electric Company entre 1924 y 1933, Mayo y sus colaboradores formularon la denominada Teoría de las relaciones humanas. Esta teoría surgió como reacción crítica a los modelos deshumanizados de organización del trabajo del taylorismo y el fordismo, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. La aportación fundamental de Mayo fue incorporar a la organización del trabajo la preocupación de los gerentes por las necesidades sociales de los trabajadores y por su nivel de satisfacción en el trabajo, al considerar ésta como un indicador clave de rendimiento laboral del trabajador (p. 19).

Según los autores anteriores, la teoría de las relaciones humanas surge por la falta de atención y consideración a los trabajadores de las empresas y fue Elton Mayo y sus colaboradores los que se dieron cuenta al ver la baja productividad y la desmotivación de los trabajadores para realizar sus tareas.

Por su parte Gorbaneff (2007) acota que:

Los estudios de George Elton Mayo (1880-1949) constituyen la alternativa al enfoque clásico y cuantitativo. En los estudios de Hawthorne (ciudad donde estaba ubicada la planta Western Electric Company que contrató en 1924 a los investigadores) Mayo demostró que la tecnología sola no puede explicar la productividad (p. 23).

En la primera fase del estudio Mayo trataba de establecer la relación entre el nivel de la iluminación en el taller y la productividad de los empleados. En la segunda fase la relación entre la forma de pago, los intervalos de descanso, la longitud del día laboral, por un lado, y la productividad, por el otro. En ningún caso los datos permitían afirmar que tal relación existía. En la tercera y cuarta fase Mayo se dedicó al estudio de la organización informal.

De acuerdo a este particular, la autora se refiere a cómo Mayo se dedicó a explicar mediante estudios, el por qué no había concordancia entre la productividad y el empleado, para así organizar de una manera la forma de trabajo del empleado aportándole beneficios que lo motivaran al trabajo productivo.

Corroborando lo anterior Zapata, Murillo y Martínez (2006), dicen lo siguiente:

Acerca de las organizaciones: con base en la consideración de que la organización industrial es un sistema social, F. J. Roethlisberger y W.J. Dickson (1939) demostraron que no se podía comprender el comportamiento de los empleados en el trabajo, sin tener en cuenta la organización informal del grupo y la relación que dicha organización informal mantiene con la organización global de la empresa. De acuerdo con estos autores, las actividades de este grupo, sus satisfacciones y sus insatisfacciones, se pueden considerar como manifestaciones de un modelo complejo de interacciones (p. 68).

Analizando lo anterior, toda empresa posee un personal con comportamiento diferente, lo cual es preciso estudiar con detenimiento y buscar que este no afecte al éxito empresarial, por ello, es preciso que el gerente actúe de una forma asertiva a la hora de delegar funciones a su grupo para que este quede satisfecho del rol que le corresponda asumir dentro de la organización.

En el mismo orden de ideas, en la organización de las relaciones humanas, el tema central es la escuela de las relaciones humanas. “La teoría de las relaciones humanas”, aparece en una sociedad determinada y tiene una especificidad espacial temporal, por lo tanto viene a ser una respuesta a los problemas que se vivían en la década de los años veinte en los Estados Unidos, y sus aportes han provenido de la psicología, pues fue el psicólogo Elton Mayo el pionero de la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría ha desarrollado un cuerpo conceptual de aplicaciones prácticas,

y es así como varios de los autores han sido científicos sociales que trabajan en escuelas de administración y como consultores generales, perfeccionados, además, en temas como: comportamiento humano de la organización o comportamiento organizacional. (Zapata, Murillo y Martínez 2006).

En este sentido, la teoría de las relaciones humanas aparecen en un momento crucial cuando las empresas necesitaban de un personal realmente capacitado en todos los aspectos, que los gerentes tuvieran herramientas para manejar al grupo de manera que la organización obtuviera el éxito propuesto.

Por su parte, Montes y González (2010) acotan que:

El modelo de las relaciones humanas no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora en la productividad (p. 5).

Este apartado, se refiere al que las relaciones humanas no tienen que ver con la parte económica solamente, sino al trato cordial que el empleado recibe de sus superiores, a la motivación que reciben por el trabajo que realizan.

Dicho de otro modo, Caldas y Múrias (2008) amplían que:

El trabajo en equipo es una forma de organizar el trabajo que implica trabajar en cooperación con otros de una manera coordinada, aprovechando y potenciando lo mejor de cada miembro y dirigiendo todos sus esfuerzos a la consecución de un objetivo común (p. 19).

Quiere decir, que si se trabaja en equipo se puede conseguir el alcance del éxito no sólo con la colaboración del personal obrero sino con todos los que forman parte de la organización, para que esta unión tenga éxito, debe existir un líder que guíe y motive a los seguidores para cumplir los objetivos.

En este mismo orden de ideas, Carda y Larrosa (2007) señalan que:

La teoría de las relaciones humanas introduce por primera vez la preocupación por las necesidades de los miembros que constituyen una organización, olvidadas en el modelo taylorista, y sitúa los efectos de los factores humanos sobre los resultados de la producción, modificando la posición del hombre dentro de la organización y dando importancia a la satisfacción en el trabajo (p. 26).

Estos autores, se refieren a esta teoría como el paso importante dentro de la organización ya que se trata de mejorar las condiciones del personal que labora y que es el encargado de llevar al éxito a la empresa de acuerdo a la forma como se desenvuelve en su campo laboral y que esto sólo se logra motivando y comprendiendo la parte humana y la necesidad de cada individuo.

Para continuar con el aspecto gerencial de esta investigación se presenta las teorías del liderazgo

Teoría Situacional

Desarrollada por Hersey y Blanchard en los años 60, se basan en la teoría de Reddin [3-D Management Style Theory], parten de la premisa de que diferentes situaciones demandan diferentes estilos de liderazgo. Ser un líder efectivo requiere que un individuo pueda reconocer las necesidades de los individuos y adapte su estilo a las necesidades de la situación (Gioya y Rivera, 2008).

La teoría anterior refiere, que cada individuo adapte su liderazgo a la necesidad o situación que se le presente.

Sin embargo, Grunig (citado en Miguez, 2010), apunta que a lo largo de los años aplicó la teoría situacional en numerosos estudios desarrollando una metodología para identificar a los públicos específicos a quienes los profesionales de las relaciones públicas deben dirigir sus programas de comunicación en situaciones concretas (p. 105).

La obra *Managing Public Relations* (Grunig y Hunt, 1984/2000), recoge los resultados de varias de estas investigaciones. Algunas de ellas tuvieron como objetivo detectar los tipos de públicos internos que se podían dar en diversas organizaciones. Este es el caso de la investigación que desarrolló Grunig para identificar a los tipos de empleados de dos empresas de servicio público americanas altamente estructuradas, una compañía telefónica regional y una compañía eléctrica y del estudio que realizó con la misma finalidad sobre una organización científica no estructurada (Grunig, 1977).

Se puede decir que la teoría situacional es aplicada en muchas organizaciones con el propósito de identificar públicos específicos para desarrollar sus programas.

Por otro lado, Ayoub (2011) acota que:

La teoría situacional hace énfasis en los seguidores como el factor situacional más importante, por lo que el modelo se sustenta en una relación curvilínea entre las conductas directivas (hacia las tareas) y las conductas de apoyo (hacia las relaciones), en términos de la Universidad de Ohio que generan distintos estilos de liderazgo y la madurez, ahora llamada preparación de los seguidores (p. 42).

Para este autor, mediante la combinación de las conductas directivas y de apoyo se pueden identificar cuatro estilos de liderazgo: (1) Estilo de decir, alto en dirección y bajo en apoyo, (2) Estilo persuasivo, alto en directivo y alto en apoyo, (3) Estilo participativo, bajo en directivo y alto en apoyo, (4) Estilo delegativo, bajo en directivo y bajo en apoyo, el nivel de preparación es el grado en el que el seguidor o grupo demuestran sus capacidades y disposición para cumplir con una tarea específica, función u objetivo. Son cuatro los niveles: (1) Preparación escasa: incapaz e indispuesto o inseguro, (2) Preparación moderada/incapaz: incapaz pero dispuesto o confiado, (3) Preparación moderada/capaz: capaz pero indispuesto e inseguro, (4) Preparación elevada: capaz dispuesto o confiado (p. 42).

Por lo tanto el líder debe diagnosticar su propio comportamiento y el nivel de preparación de los seguidores o del grupo para definir el estilo de liderazgo más adecuado (Ayoub, 2011).

Analizando lo anterior, cada liderazgo tiene su propio estilo de comportamiento que lo define dentro de un rango específico, de allí parte su capacidad para su desenvolvimiento laboral.

En este sentido, Ortiz (2009) acota que "la teoría situacional precisamente niega la existencia de un estilo que esté por sobre los demás y afirma que todo depende de las circunstancias o de la situación. Según esa teoría, lo bueno siempre depende de"(s/p).

El hilo conductor de la teoría situacional está en conocer la realidad y acomodarse a sus necesidades. Por lo tanto el primer paso consiste precisamente en conocer la realidad o la situación. Después de conocerla, hay que analizarla, y luego determinar el estilo de liderazgo a aplicar. (Ortiz, 2009).

El autor anterior, sostiene que no existe un solo estilo, sino que todo depende de la situación que se presente en cada ámbito, posterior a ello, se definirá el estilo que prevalece según el caso.

Asimismo, Duro (2010) dice que:

Para la teoría situacional las conductas que marcan el estilo del líder son las conductas de tarea y de relación conceptualmente semejantes a las conductas de iniciación de estructura y de consideración. Como variable situacional, se contempla exclusivamente la madurez de los subordinados (p. 51).

Según se comprueba, es ésta una teoría de contingencia porque las conductas de tarea y de relación del líder, interactúan con la madurez de los subordinados para modular la efectividad del líder (Duro, 2010).

La madurez de los subordinados se define y precisa aún más como la habilidad y disposición de las personas para adoptar la responsabilidad de dirigir a su propio comportamiento, desdoblándose en dos dimensiones separadas entre sí, que son la madurez psicológica (madurez como) disposición o motivación para hacer algo, lo que implica además una cierta autosuficiencia del individuo y madurez del trabajo (madurez como) habilidad para hacer algo, lo que remite indefectiblemente a niveles de formación y experiencia laboral (Duro, 2010).

Se visualiza la relación que existe entre las ideas de los autores sobre la teoría de contingencia o situacional, ya que hacen énfasis en que el estilo del líder se adopta con las conductas y la situación del entorno.

Por otro lado, Boland, Carro, Stancatti, Gismano, y Banchieri, (2007) acerca de esta teoría señalan que:

El enfoque situacional (a partir de 1960) sostiene que el comportamiento de un líder efectivo varía de situación en situación. En cada caso el líder analizará el contexto y a quienes lo integran para establecer el estilo de liderazgo a emplear. Una de las teorías que se conoce dentro de este enfoque es la teoría

situacional de Hersey y Blanchard. Esta teoría establece que existen cambios en la conducta del líder a partir de factores externos, siendo la variable determinante para el logro de los objetivos el nivel de madurez de los subordinados; surgiendo éste de la combinación de la capacidad de realizar tareas y del grado de motivación o voluntad que se tiene para lograrla. Analizando el nivel de madurez de los subordinados y el comportamiento orientado a las relaciones entre las personas y la atención a la tarea surgen cuatro posibles estilos de liderazgos: Ordenar, Convencer, Participar y delegar (P. 78).

Con el aporte de los autores anteriores se comprueba que la teoría situacional se basa en las necesidades de cada situación para declarar el estilo que corresponde y que depende también del comportamiento y disposición de los subordinados.

Dentro de este marco de ideas, Levicki, (citado en Molinar y Velázquez, 2010), dicen que:

El liderazgo situacional desarrollado por Hersey y Blanchard, describe la necesidad de que los líderes adapten su estilo de liderazgo a la situación en la que se encuentran, como consecuencia de las necesidades del grupo o del tipo de personas que trabajan para ellos. Ningún líder será competente a las de situaciones (p. 21).

Cada estilo de liderazgo puede predominar en algunas situaciones, o bien, predominar en algunos líderes. Es fundamental identificar aquellas situaciones en las que se requiera actuar de una manera o de otra. Es importante identificar y ser oportunos con el liderazgo adecuado (Molinar y Velázquez, 2010).

Estas autoras, están de acuerdo con la teoría desarrollada por Hersey y Blanchard y con autores que con sus estudios acerca del liderazgo situacional han coincidido en que el líder debe adoptar su liderazgo según la situación que se presente.

Por ejemplo, si en un salón de clases los estudiantes están desordenados e indisciplinados. ¿Cómo el docente actuaría en esta situación? Sin duda alguna ejercería un liderazgo autocrático para definir su autoridad y poder trabajar mejor en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado que, en opinión de Hersey y Blanchard, depende de la madurez de los seguidores (Molinar y Velázquez, 2010).

En atención a lo expuesto, Robbins y De Cenzo. (2009) plantean que:

El modelo de liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard cuenta con muchos seguidores entre las filas de los especialistas en desarrollo administrativo. Se conoce como la teoría del liderazgo situacional y muestra como debería adaptar el líder su estilo de liderazgo de modo que refleje lo que los seguidores quieren. Este modelo ha sido usado en programas de capacitación en liderazgo en más de 400 de las 500 empresas de fortune y hay más de un millón de gerentes al año, de toda una gama de organizaciones, que están aprendiendo sus elementos básicos (p. 355).

Se quiere significar, que el éxito del liderazgo se consigue eligiendo el estilo correcto, el cual de acuerdo con Hersey y Blanchard depende del grado de disposición que manifiesten los seguidores.

Resulta claro que cada uno de los autores antes mencionados está en concordancia con el estilo de liderazgo desarrollado y asumen que es el mejor camino para conseguir el éxito organizacional que de hecho depende de la situación que se plantee.

Sin embargo, Palomo (2010) acota que:

Algunas teorías han propuesto un estilo “óptimo” de liderazgo; por ejemplo, la Escuela Estatal de Ohio propone que el estilo de alta consideración y alta estructura es teóricamente la conducta del líder ideal, también Blake y Mouton consideran que el estilo más adecuado es máxima preocupación por la producción y por la gente (p. 38).

Cabe señalar, que actualmente se ha demostrado que no existe un estilo único que tenga éxito en todas las ocasiones, ya que las diferentes situaciones requieren estilos de liderazgo distinto. Por lo tanto los directivos que triunfan son aquellos que pueden adaptar su conducta a sus empleados y a la situación.

Según Palomo (2010), Blanchard define los estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que ofrece un líder y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores (p. 40)

- Comportamiento de dirección: es la medida en que un líder define el rol del colaborador y le especifica qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y supervisa de cerca sus resultados.

- Comportamiento de apoyo: es la medida en que un líder escucha, motiva, demanda sugerencias e implica a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

El autor anterior también plantea que es preciso actuar de manera diferente dependiendo de una situación específica, por ello, hace referencia a la teoría desarrollada por Blanchard.

De esta manera, Sojo (1998) aporta que:

Las teorías situacionales sugirieron que el liderazgo es una cuestión de demandas de la situación, en otras palabras, factores situacionales determinan quien surgirá como líder. De acuerdo con estos postulados, el líder es el producto de una situación. La controversia acerca de qué es más importante, la personalidad o la situación es muy antigua. Los partidarios de la situación han postulado tradicionalmente que la aparición de un gran líder es un resultado del tiempo, lugar y circunstancia (p. 58).

Resulta claro, que el liderazgo del individuo depende de la situación en cuestión y que a su vez es producto de la misma y que su éxito radica en asumir y resolver cada situación o circunstancia del entorno donde se encuentre.

Por su parte, Piñerúa (2006) comenta que:

El liderazgo situacional utiliza las dos dimensiones de liderazgo de Fiedler: comportamientos enfocados en la tarea o en las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso adelante al considerarlas como altas y bajas y, luego combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder: hablar, vender, participar y delegar (p. 42).

- Hablar: (alta tarea- baja relación). El líder define los papeles e indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo diversas tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

- Vender: (alta tarea- alta relación). El líder asume un comportamiento tanto directivo como de apoyo.

- Participar: (baja tarea- alta relación). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el papel principal del líder es la facilitación y la comunicación.

- Delegar: (baja tarea- baja relación). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

En otras palabras, Piñerúa (2006) hace referencia a las dimensiones de Fiedler, del mismo modo enfatiza en la manera como Hersey y Blanchard lograron relacionarlas entre sí, definiéndolas como altas y bajas en relación y tareas y por ende relación entre líder y seguidores.

En este aspecto, el autor refiere que las dos dimensiones que se abordaron de Fiedler, Hersey Blanchard lograron relacionarlas entre sí, luego combinarlas con el comportamiento del líder catalogándolas como altas y bajas según su forma de actuar, en resumen, el líder es percibido por los demás según su actuación.

Teoría del Liderazgo

Antes de desarrollar esta teoría es pertinente abordar el concepto de liderazgo y aunque hay infinitudes de definiciones, se pudo obtener la más apropiada.

Según Peiró (citado en Esparcia, Noguera, y Pitarch, 2009) lo define de la siguiente manera:

Un líder puede ser considerado como aquella persona que es capaz de motivar a otros a que realicen, de manera implicada, una serie de actividades que buscan satisfacer un objetivo de interés común tanto para el líder y sus seguidores (p. 173).

En este aspecto, el líder debe tener cualidades y un potencial para atraer personas y motivar a los demás para cumplir actividades que conlleven al éxito.

A continuación Esparcia, Noguera, y Pitarch, (2009) describen las diferentes teorías del liderazgo:

- Teoría de los Rasgos: fue la primera aproximación al estudio del liderazgo, se basa en el supuesto según el cual todos los líderes poseen una serie de características comunes (rasgos) que les permitiría ejercer este tipo de rol.
- Enfoques Conductuales y Estilos de Líderes: este grupo de investigaciones se centra no en qué rasgos definen al líder, es decir, cuáles son sus rasgos, sino en las conductas que caracterizan a un buen líder. Es decir, se pasa a considerar que las conductas son responsables de la eficacia del liderazgo y pueden aprenderse.

- Teoría de la Contingencia o situacionales: parte de que la eficacia de los distintos estilos de liderazgo depende de que la situación resulte más o menos favorable. Se basa en la descripción del líder realizada por la persona con quien él o ella, ha tenido las mayores dificultades (p. 179).

Bases Conceptuales

En este apartado, se conceptualizan las variables que sirvieron de soporte para la investigación y que forman parte del estudio, es decir, las diferentes definiciones que aportan los actores de un término específico.

Liderazgo

Este término se trata del rol que asume una persona para guiar a un grupo y obtener éxito.

Según Figueroa (2007), se podría definir al líder como “una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo” (p. 31)

De acuerdo a lo anterior, el líder debe poseer cualidades que lo identifiquen como líder y que esté capacitado para ejercer cualquier responsabilidad dentro de una organización.

Por otro lado, Abreu (1998), señala que “el líder no puede convencer a la gente pretendiendo tener cualidades que no posee, pero puede ser muy convincente en la argumentación racional si muestra calma y naturalidad” (p. 113).

Con relación a lo anterior, el líder debe actuar en forma natural para poder proyectar su imagen de líder, que los demás lo perciban por su convicción y no por su poder.

En el mismo orden de ideas Piñerúa (2006), define al líder como: “aquel que desempeña un rol social que supone el ejercicio legítimo de la “autoridad” sobre otras personas. Al líder, el grupo social le ha conferido el derecho de ordenar a otros y sus órdenes están respaldadas por el control social” (p. 35).

Sin embargo, el líder ha de saber sus funciones y el tipo de liderazgo que debe ejercer para llevar a cabo su meta.

Según Manes (2005) clasifica a los líderes de la siguiente manera:

1. Líder autoritario: concentra el poder de decisión, dicta el sólo las normas y actividades del grupo, es autosuficiente, no distribuye el poder de decisión, no promueve otros liderazgos, no estimula la iniciativa de los miembros del grupo, mata el entusiasmo, se limita a mandar, prohibir, amenazar, a castigar, es el dictador.

2. Líder democrático: valora las ideas e iniciativas del grupo, coordina, anima y promueve la participación y la cooperación, favorece la aparición de liderazgo, distribuye el poder de decisión, ejerciéndolo de modo cooperativo, crea un clima de libertad de comunicación y de integración.

3. Líder laissez faire: no toma ninguna iniciativa, no asume, dirige ni coordina, es inseguro y está desligado, el grupo se integra debido al desinterés o a los conflictos que se originan (p. 27).

Dentro de esta perspectiva, Molinar y Velázquez (2010), señalan: Habilidades del Líder:

- La capacidad de ser proactivo: los líderes no esperan tener “permiso” para actuar: toman la iniciativa y se hacen responsables de lo que ocurre en su vida; hacen que las cosas sucedan.

- La capacidad de crear el futuro: los líderes tienen la habilidad de estimular a las personas para que piensen más allá del presente y miren hacia el futuro; estimulan a todos los individuos a inspirarse en la visión que emerge y delinean sus deseos desarrollando metas.

- La capacidad de motivar a los demás: el líder mueve las voluntades de las personas y las persuade de hacer lo que realmente se proponen, y también inspira a otros para lograr metas.

- La capacidad de desarrollar relaciones humanas: las relaciones humanas se desarrollan gracias a que se puedan comunicar. El líder desarrolla esta habilidad para transmitir sus pensamientos, sus metas, sus conocimientos y su experiencia. Demostrar congruencia es provechoso en una relación. Un líder congruente es una

persona íntegra y confiable, lo cual es fundamental para la interacción y la relación con sus seguidores (p. 20).

Según las autoras, una persona para ser líder debe poseer las habilidades señaladas anteriormente.

Asimismo, Aldape (2008), comenta sobre algunas estrategias que debe desarrollar un docente para ser líder: “Pensar por su cuenta, desempeñar sus tareas con energía y entusiasmo, aceptar el compromiso como algo que va más allá de su interés personal y tener el valor para defender sus creencias” (p. 164).

De acuerdo a la autora anterior, estas estrategias son el camino al éxito para convertirse en líder educativo, las cuales se deben seguir una a una con mucha constancia para asegurar la meta deseada.

Sin embargo, Argos y Ezquerria (2014) señala que:

El profesor como líder se sitúa así en un proceso reflexivo sobre los factores necesarios para lograr los propósitos personales e institucionales, en un marco de redistribución del poder. Este liderazgo, transformacional, está preocupado por alentar la participación y la cooperación de todos los miembros de la organización. Aunque el conjunto de recursos que conforman la planificación, la organización y la realización de tareas del grupo, constituye, obviamente, objeto de su preocupación, se distingue sobre todo porque las personas, su interacción y las prácticas que de ellas se derivan, están antes que la estructura (p. 38).

Es de suponer que, el docente como líder se preocupa por la interacción y participación de todos los miembros de la organización educativa para poder lograr el éxito educativo planteado, ya que de no haber esa afinidad, difícilmente se lograría el propósito educacional.

En cuanto a Gago (2006) plantea que:

La comunidad profesional suponen que los profesores participan en la toma de decisiones, tienen un propósito compartido, se comprometen en un trabajo colaborador y aceptan la responsabilidad conjunta de los resultados de su trabajo, es decir, los profesores representan papeles clave de liderazgo (p. 123).

Se trata de que los docentes sepan ejercer su liderazgo y asumir sus responsabilidades en el momento de participar en la toma de decisiones.

Según Zurita (2013), un líder pedagógico implica:

La existencia de un determinado vínculo entre docente y los estudiantes donde su autoridad proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre ambos. Un líder educativo debe poseer entendimiento, conocimiento, visión, hábitos de pensamientos y acción, disposición investigadora, inclinación a asumir riesgos, a la experimentación, a la evaluación de consecuencias (s/p).

En relación a la cita anterior, el docente debe estar dotado de conocimientos, debe ser un investigador, arriesgado, debe estar dispuesto a asumir sus responsabilidades y acudir al llamado de sus estudiante sobre todo en el campo educativo.

Por otro lado, Hawley (citado en Zurita, 2013) comenta

Se debe desterrar la idea de que el trabajo docente consiste únicamente en la transmisión de información, propone que debería emplearse mucho más tiempo en la motivación grupal, ya que este aspecto influye en forma decisiva en la conducta y en el aprendizaje de los alumnos.

Considerando estos dos aspectos, se debe asumir que el docente para ser líder debe poseer características que demuestre que es un verdadero líder educativo, que no se limite sólo a la práctica de aula, sino, que vaya más allá de las fronteras, donde sea reconocido por su desempeño, su carisma, sus conocimientos y su manera de conquistar un público.

De acuerdo a la Organización para la cooperación del desarrollo económico (O.E.C.D) (2010), señala:

Dada la gama de responsabilidades que los directores tienen, es importante que haya un equipo de liderazgo en cada escuela para compartir la carga de trabajo y asegurar la enseñanza eficaz. Esto permitirá al director concentrarse en el liderazgo educativo para mejorar el aprendizaje y la enseñanza de los alumnos y el personal, más que hacerlo sobre todo en tareas administrativas (P.237).

Según Organización para la cooperación del desarrollo económico (O.E.C.D) (2010), Acota que:

En varios países los directores necesitan un apoyo administrativo adicional para ganar más tiempo y dedicarlo a tareas importantes relacionadas con el liderazgo educativo, como la evaluación del desempeño de los docentes, la tutoría de los

docentes y el diseño de la formación profesional. La necesidad de un apoyo extra parece ser una prioridad particular en las escuelas primarias (p. 237).

Analizando los aspectos anteriores, se necesitan docentes que estén bien preparados a nivel académico ya que por la demanda de educadores, están obligados a cumplir funciones extras para que el proceso de enseñanza se pueda llevar a cabo, por ello es que todos los docentes deben ser líderes dentro de su ámbito laboral y adaptarse a las necesidades y situaciones del contexto.

Estilos de liderazgo:

De acuerdo con las definiciones anteriores sobre el liderazgo, es relevante mencionar que existen diferentes estilos de liderazgo, que identifica a las personas según su forma de actuar.

En este particular, Hersey (citado en Ayoud, 2011), Los estilos de liderazgo “son las pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en actividades de otros” (p. 25).

Dicho de otro modo, son los diferentes comportamientos que tienen los líderes para atraer talento humano.

Por otro lado, Molinar y Velázquez (2010), Definen los diferentes estilos de liderazgo:

- Autocrático: centrado en sí mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro. Envía las respuestas desde la cima, no consulta. El líder define los roles y les dice a las personas qué hacer, cómo y cuándo.
- Tolerante: deja que las personas resuelvan los conflictos. Rara vez se involucra. Participa poco. La función principal del líder es facilitar y comunicar.
- Democrático: participativo, conoce la respuesta, hace que las personas se sientan confiadas en su tareas y dignas de confianza. Sí consulta a los demás. El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- Paternalista: resuelve los problemas de los demás. Casi no permite la consulta. El líder brinda poca dirección y apoyo (p. 21)

En el mismo aspecto, (Fernández (S.F) acota que:

Los seres humanos viven en medio ambientes sociales, esto es que sus necesidades básicas y su adaptación ocurren con relación a otras personas, aun cuando se trate de la satisfacción de las más primarias necesidades biológicas. Así la manera como se perciben recíprocamente es fundamental para la supervivencia y para la calidad de la misma. Toda ciencia cuyo interés sea la comprensión de las personas en su mundo real, debe intentar el estudio de los procesos mediante los cuales se conocen los unos a los otros (P. 111).

Referente a lo anterior, el ser humano necesita relacionarse con el medio ambiente y con las demás personas para poder convivir en un ambiente de armonía. Por ello es relevante conocer algunos conceptos relacionados con la misma.

En lo que respecta, Sojo (1998) plantea que

El liderazgo implica ejercicio de poder y dominación, independientemente de su forma externa y de las valoraciones que del ejercicio del poder se realicen, que usualmente serán negativas. Se es líder porque es cabeza o guía de otros. Desde Maquiavelo con su tratado de ejercicio del poder, el estudio del liderazgo es, entre otras cosas, el estudio del poder y la dominación (p. 97).

Sucede pues que, el liderazgo ha sido, es y será siempre el poder sobre otros con sus diferentes modelos o teorías, donde lo que importa es la solución del conflicto presentado, es tener la capacidad y disponibilidad de hacer las cosas y de hacer que se cumplan.

Ahora bien, Sojo (1998) refiere que:

La otra dimensión del liderazgo necesario que se debe destacar es la moral, independientemente del tipo de liderazgo que vaya desempeñarse en el futuro, debe ser ante todo, un liderazgo modélico y virtuoso. Hay que insistir, sin caer en fundamentalismos y moralismos, ese es el riesgo en que el mundo, en general, y el país en particular, se resisten a la continuación del liderazgo amoral y corrompido que, en muchos campos de la actividad pública, ha venido actuando (p. 240).

Quiere decir lo anterior, que el líder debe ejercer su liderazgo de una manera honesta sin pensar en el beneficio tal vez económico que su liderazgo le pueda aportar, que es más bien pensar en el bien de todos como nación.

Más, sin embargo, Rojas (2006) se refiere al liderazgo a nivel gerencial de la siguiente manera:

Mientras el manager o gerente se centra en la planificación, organización y control de los procesos y eventualidades, (mantener a la gente en el camino); el líder lo hace en la visión de futuro, en la coalición de los grupos y en la motivación e inspiración para mantener a la gente motivada en esa dirección correcta (emoción de emprender el camino) (p. 28).

Este autor hace alusión al perfil de gerente propiamente dicho y a sus funciones, sin embargo, del mismo modo, se refiere al papel que ejerce el líder como persona motivadora de grupos para obtener el éxito requerido.

En este caso, Rojas (2006) afirma que:

El líder vende el futuro, el gerente construye el presente. La gente sigue al líder por sus ideas, pero permanece asociada al gerente por el trabajo. El líder emociona y enamora con el sueño o visión, mientras el gerente los aferra al trabajo. Aún cuando el gerente no sea un líder debe entender que, en cierto modo, actúa como tal. En el mismo sentido, aún cuando el líder no sea gerente debe entender que en cierto modo, debe actuar como tal. El gerente no debería perder la emoción del líder ni el líder debería perder la racionalidad del gerente (p. 28).

En concordancia a lo anterior, el gerente y al líder tienen la responsabilidad de obtener el éxito bien sea por su capacidad de dirigir o por su capacidad de atraer a las personas. Por otra parte, se debe entender que tanto el gerente como el líder a pesar que no tengan las potencialidades de cada uno deben trabajar en conjunto para obtener las metas o bien comportarse como gerente y como líder para llegar a ellas.

Dentro de este marco de ideas, Dianine (2013) opina lo siguiente:

El liderazgo sólo puede ser una cuestión de carácter y el carácter no nos viene impuesto por naturaleza. Sin embargo, sí podemos modificarlo, modelarlo y reforzarlo, y al hacerlo adquirimos la coherencia, la constancia y el equilibrio. Reforzamos nuestro carácter mediante la práctica de hábitos morales, denominados virtudes éticas o virtudes humanas. Cuando se obra así, el carácter deja una huella indeleble en nuestro temperamento, se cesa así de dominar nuestra personalidad (p. 24).

Según la opinión de la autora, el liderazgo es una cuestión de carácter y que se puede modificar mediante hábitos con los cuales se van adquiriendo otras características como la coherencia y la constancia. Se quiere con ello significar que hay diferentes opiniones relacionado al liderazgo.

Por otro lado, la misma autora refiere que el liderazgo no consiste sin más en “pensar a lo grande”. Un líder es siempre un servidor: un servidor de sus compañeros, de sus empleados, de sus hijos, de sus conciudadanos, un servidor de toda la humanidad. La esencia de un servidor es la humildad. Al practicar la humildad, el líder respeta la dignidad connatural de aquel a quien sirve y, en particular, la de aquellos que participan en la misión común. Dianine (2013).

En atención a lo expuesto, la autora refleja que el líder es un servidor del prójimo y que debe destacar con su servicio la moral para conseguir el éxito y la aceptación.

En este orden de ideas, Warren (2010) coincide con la opinión de Dianine (2013), ya que considera que:

El fundamento del liderazgo no es el carisma personal, sino el carácter. El carisma no tiene nada que ver con lo que hace que un líder sea eficaz. El liderazgo no tiene que ver con la posesión de una personalidad encantadora y llamativa, una gran sonrisa o una voz de terciopelo. Lo que sí necesita es carácter y credibilidad. El liderazgo es influencia y sin credibilidad, su influencia no irá muy lejos (s/p).

Entre las opiniones de autores se debe tomar en cuenta que el líder debe ejercer un liderazgo que vaya acorde con la situación presente, bien sea de manera autocrático, participativo o democrático, lo ideal es obtener el éxito y el propósito deseado.

Según Zurita (2013),

La estructura social o, en menor medida, la estructura interna de un grupo influye en el tipo de liderazgo. De hecho durante el proceso de socialización, todos los grupos tienden a imponer el tipo de persona que requieren para conseguir su perpetuación. Así, por ejemplo, en una sociedad democrática existe una gran probabilidad de que se establezca un líder democrático. Sin embargo, esta adecuación no es siempre perfecta (s/p).

Cabe decir, que el líder ejerce su liderazgo atendiendo las circunstancias de la situación presentada, primeramente, debe analizar la situación, para luego, saber cómo actuar, en el caso de los docentes estas situaciones se visualizan a diario dentro de la estructura educativa ya que en la mayoría de los casos se presentan distintas situaciones.

Liderazgo Docente

Según Molinar y Velázquez (2010),

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

Analizando lo anterior, el docente como líder debe estar abierto a situaciones que lo conduzcan al éxito tanto de él como profesional y como humano y de sus estudiantes como personas del futuro.

Sin embargo, Bass (citado en Molinar y Velázquez, 2010) acota lo siguiente:

“Un profesor que establece metas y objetivos en el intento de hacer a sus estudiantes líderes es un líder transformacional” (p. 23).

En este mismo orden de ideas, Auzmendi (citado en Molinar y Velázquez, 2010) dice que:

Bass define el liderazgo como “aquello que estimula a las personas a dar lo mejor de sí mismo para lograr una meta común previamente acordada”, concepto a partir de cual construyó un modelo que reconoce cuatro características principales del liderazgo transformacional en el aula: 1- Consideración individual, 2- Influencia idealizada, 3- Estimulación intelectual y 4- motivación inspiracional (p. 24).

Quiere decir, que dentro del ámbito educacional el docente utiliza varios estilos de liderazgo, según la situación y lo que desee alcanzar.

Habilidades del docente:

La forma como un docente imparte su enseñanza tiene relación a las habilidades que posee como profesional, que lo ayuda a su desenvolvimiento dentro de su ámbito laboral ya que es una herramienta fundamental para el logro de su objetivo como docente.

Según Bou (2009),

Lo que se pretende de un coach profesional (en el caso de alguien dedicado a la docencia), es que posea una serie de cualidades o habilidades que le permitan desarrollar su profesión con solvencia, entre las que se destacan: saber escuchar, ofrecer una disponibilidad, saber hacer su trabajo, ser competente, tener buen ánimo, una actitud mental positiva y sobre todo una metodología precisa (p. 16).

Con relación a las cualidades que señala el autor, son herramientas fundamentales para cualquier persona que esté ejerciendo la profesión docente ya que asumiéndolas está garantizando su éxito educacional.

Sin embargo, Bou (2009) señala que:

El coach docente debido a la filosofía subyacente que envuelve a esta disciplina, no dará consejo ni una solución ya hecha, simplemente ayudará al alumno a desarrollar sus propios recursos, a ser consciente de sus propias pistas, y a ser capaz de alcanzar los objetivos o las metas que se ha trazado (p. 17).

Quiere decir, que el docente en este caso, sirve como guía para que el estudiante aprenda a desarrollar sus propias habilidades para lograr su éxito.

Del mismo modo, es pertinente nombrar aptitudes que el profesor debe tener en cuenta en todo momento: conocimientos, habilidades e inteligencia.

También debe tener en cuenta los aspectos de su personalidad: humildad, curiosidad, flexibilidad, seguridad en sí mismo, paciencia, consistencia, coherencia, convicción, proactividad (Bou, 2009).

El docente que está comprometido con su profesión debe estar abierto a poner en práctica todas estas cualidades, aptitudes y los rasgos que de su personalidad para llevar a cabo su propósito.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Vaello (2009) dice lo siguiente:

En la profesión docente, junto a competencias de marcado carácter técnico, aparecen otras que responden a la naturaleza social de la misma: son las competencias socioemocionales, que se pueden entender como el conjunto de habilidades que permiten interactuar con los demás o con uno mismo de forma satisfactoria, además de contribuir a la satisfacción interna, a la consecución de éxitos profesionales, y a una adecuada adaptación al contexto (p. 19).

En consecuencia, todo docente debe poseer habilidades y cualidades tanto a nivel intelectual, emocional y social para conseguir el logro de sus metas, por ello, debe adaptarse a la situación que se le presente.

En el mismo contexto, el autor describe una serie de actitudes que el docente debe tomar en cuenta para cambiar la actitud del alumno que pasa por una intervención activa sobre una serie de condiciones referentes al alumno, al profesor o a la tarea:

- **Cometidos directamente relacionados con el alumno:** como motivarlo, controlarlo o ayudarlo en tareas académicas.

- **Funciones directamente relacionados con su propia persona:** como modificar estrategias de gestión o vigilar sus niveles de estrés.

- **Intervención sobre la tarea/currículo:** realizando la correspondiente adaptación a la diversidad de alumnos, programando actividades o seleccionando contenidos, por ejemplo.

- Sin embargo, esta gestión de condiciones presentes en el aula se pueden dividir metodológicamente en tres ámbitos básicos de actuación:

- **Control de aula:** que persigue la creación de un clima ordenado que propicie tanto el aprendizaje como la convivencia.

- **Regulación de relaciones interpersonales:** (entre alumnos, alumnos/profesor, entre profesores, profesores/familias) e intrapersonales (de cada uno consigo mismo). A la competencia encargada de regular las relaciones intrapersonales se llamarán competencia emocional, mientras que la encargada de regular las relaciones interpersonales con los demás se llamarán competencia social.

- **Optimización del rendimiento escolar:** fundamentalmente en su faceta académica (Vaello 2009).

Sin embargo, para que toda esta serie de condiciones puedan tener éxito debe haber una comunicación efectiva en el aula, por ello la autora Sanz, (2005) dice: “acerca de la comunicación que las actividades que se desarrollan en clase y los tipos

de comunicación que conllevan tienen una estrecha con el modelo pedagógico que sigue el docente, conscientemente o no”(p. 21)

Por su parte, Sanz (2005) dice:

Si la enseñanza se concibe como un proceso unidireccional profesor/alumno y se centra en los contenidos epistemológicos, predomina en el aula el discurso monogestionado. Si, en cambio, la enseñanza se concibe como un proceso comunicativo y multidireccional, centrado en el aprendiz y en el desarrollo de habilidades y capacidades, los tipos de discursos en el aula son múltiples y diversos.

Concebir la clase como actividad de grupo orientada al aprendizaje del alumno supone otorgar a las actividades del docente su merecida dimensión en que las estrategias necesarias son muy variadas y el conocimiento de la materia no es en absoluto suficiente. Para lograr sus objetivos, deberá poner en práctica habilidades de comunicación verbal y no verbales, relacionales, organizativas, cognitivas, porque una clase constituye un contexto amplio, rico y dinámico, de relación social y de intercambio comunicativo (p. 30).

En este apartado, con esto se quiere lograr el entendimiento mutuo entre docente/alumno, para que el proyecto educativo se lleve a cabo, por eso, debe estar incluida dentro y fuera del aula una comunicación efectiva que conlleve al éxito de ambas partes.

Personal Docente

Son las personas encargadas de impartir enseñanza en instituciones educativas a niños, jóvenes y adultos.

Según el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) en su artículo 2 señala lo siguiente:

Se entiende por personal docente, quienes ejerzan cualesquiera de las funciones señaladas en el artículo 77 de la Ley Orgánica de Educación, bien sea en la condición de personal ordinario o de personal interino. Asimismo, se entiende por profesional de la docencia a los que se refiere el aparte de ese artículo.

Quienes posean títulos profesionales docentes obtenidos conforme al régimen de la Ley de Educación anterior, conservarán el derecho a ejercer la docencia en la misma forma que les garantizaban las normas derogadas, según lo dispuesto en el artículo 139 de la Ley Orgánica de Educación (p. 03).

En referencia al artículo 2, el personal docente son todos aquellos que tengan la tarea de educar los cuales deben poseer título que los califiquen como profesionales en la educación.

Por otra parte, Feldfeber y Andrade (2006) dice lo siguiente:

Los profesores son, en general, considerados los principales responsables por el desempeño de los alumnos, de la escuela y del sistema en el contexto actual de reformas y de nueva regulación educativa. Ante las diferentes funciones que la escuela pública asume, los profesores se encuentran muchas veces frente a la necesidad de responder a exigencias que van más allá de su formación. Es importante observar que en contexto de pobreza, la escuela es muchas veces el único organismo público local. En estas escuelas, los profesores se ven obligados a desempeñar funciones que van más allá de sus capacidades técnicas y humanas (p. 21).

Atendiendo la anterior cita, se visualiza lo que hoy en día se está viviendo a nivel educativo en Latinoamérica, ya que por la falta de personal docente en las diferentes áreas, los profesores que hay, se ven en la obligación de asumir cargos que no les corresponde, como por ejemplo un docente del área de sociales de asumir la asignatura de inglés o educación física sin previo conocimiento de la materia.

Dentro de esta perspectiva, Feldfeber y Andrade (2006), acotan que:

Otra forma de intensificación es aquella resultante de la extensión de la jornada de trabajo, dentro del propio establecimiento escolar. Se trata de un aumento de las horas y carga de trabajo sin ninguna remuneración, hecho que se observa en los directores escolares (p. 22).

Este aspecto tiene relación a la cita anterior, donde los docentes se ven en la obligación de asumir cargos de otra índole que en algunos casos no son remunerados, este tipo de situación se observa en instituciones privadas, donde el directivo debe asumir otros cargos sin ser pagado ya que es el director.

Bases Legales

Son las bases que sustentan el estudio, por medio de estas bases, se hace referencia que la investigación ha sido desarrollada dentro de los términos constitucionalmente legales.

A continuación se citan artículos de las diferentes leyes de la República Bolivariana de Venezuela:

De acuerdo con el artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999), establece lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley (p. 204).

Con relación al artículo anterior, se plantea que la educación es un derecho y deber social y que debe ser impartida para desarrollar el potencial de cada individuo y de formarlo de manera que sea capaz de transformarse en una ser ético con principios bien fundados para formar parte de una sociedad solidaria y consciente y participativa, siempre y cuando cumpla con las leyes de la nación donde pertenece.

Siguiendo el mismo orden de ideas, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1986) en su artículo 6, reza lo siguiente:

La finalidad de la educación establecida en el artículo 3° de la Ley Orgánica de Educación y la que ésta le asigne a cada nivel y modalidad del sistema educativo, deberán alcanzarse a través de los planes y programas de estudio

y demás elementos del curriculum y mediante la utilización de programas abiertos de aprendizaje, de los medios de comunicación social y de otros recursos destinados a contribuir al desarrollo integral del individuo y de la comunidad, los cuales se elaborarán y aplicarán conforme a las regulaciones del ordenamiento jurídico en materia educativa (p. 3)

Por su parte el artículo, señala que la educación debe regirse por el programa de estudio, mediante programas que contribuyan al aprendizaje del estudiante y de la comunidad.

Por otra parte el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) establece en su artículo 11:

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación (p. 9)

Analizando el artículo anterior, las autoridades educativas garantizan el desempeño docente con todas las normas que se establecen en las leyes correspondientes y aportándoles todos los recursos necesarios para realizar su desempeño como educador.

En este mismo orden de ideas, el artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, con la Enmienda N° 1 aprobada por el Pueblo Soberano, mediante Referendo Constitucional, (2009), establece lo siguiente:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán

establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica (p. 27).

En relación con el artículo 104, las personas que estén encargadas de la educación, deben ser reconocidas por su moral, deben estar preparadas académicamente, de igual manera debe estar apegada a todo lo correspondiente a la ley de la nación, el Estado le garantizara su actualización permanente y la estabilidad en ejercicio de su profesión.

Asimismo, la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2009) en su Artículo 54 reza lo siguiente:

El padre, la madre, representantes o responsables tienen la obligación inmediata de garantizar la educación de los niños, niñas y adolescentes. En consecuencia, deben inscribirlos oportunamente en una escuela, plantel o instituto de educación, de conformidad con la ley, así como exigirles su asistencia regular a clases y participar activamente en su proceso educativo (p. 12).

Se quiere decir con este artículo los padres o representantes están en la obligación a inscribir a su representado en una escuela o colegio con el fin de recibir una preparación académica acorde a su edad y asegurarse que asista a la institución diariamente.

De igual manera, Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, (2009) en su artículo 55 reza lo siguiente:

Todos los niños, niñas y adolescentes tienen el derecho a ser informados e informadas y a participar activamente en su proceso educativo. El mismo derecho tienen el padre, la madre, representantes o responsables en relación al proceso educativo de los niños, niñas y adolescentes que se encuentren bajo su Patria Potestad, representación o responsabilidad. El Estado debe promover el ejercicio de este derecho, entre otras formas, brindando información y formación apropiada sobre la materia a los niños, niñas y adolescentes, así como a su padre, madre, representantes o responsables (p. 14).

Es decir, que tanto, el alumno, el padre, la madre o los representantes, tienen derecho a ser informados sobre el proceso educativo, por lo tanto el Estado debe garantizar este derecho.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo detalla los principales aspectos metodológicos que guían la investigación. En este sentido, el objetivo del siguiente apartado es dar cuenta de la forma cómo los objetivos de investigación se llevaron a cabo, teniendo como referencia los antecedentes y el marco teórico.

Paradigma de la investigación

El paradigma contextualiza al investigador de la manera que debe actuar en el estudio que realiza, es decir qué paso debe seguir una vez obtenidos los datos de la investigación y llegar a la solución de la problemática planteada.

En este sentido, Kuhn (citado en Villalobos, 2006) define el paradigma como:

Un conjunto o constelación de creencias compartidas por un grupo, o bien, el conjunto de teorías, valores o técnicas de investigación de una determinada comunidad científica que sirven de modelo o ejemplo a un grupo o comunidad que lo acepta (p. 132).

En este particular, el paradigma es un conjunto de creencias o teorías que sirven como modelo o ejemplo a seguir en una situación dada y que establecen límites.

Paradigma Positivista

En esta investigación el paradigma que se asumió fue el positivista. En este aspecto, Moreno (2003) lo define como: “actitud teórica y metodológica, lo que es dado en la experiencia. Se asume este paradigma, ya que tiene relación con la experiencias y creencias contenidas en la comunidad y que son vividas por la población de la misma”(s/p)

Por otra parte, Blaxter, Hugues, y Tight (2008) dicen que según el paradigma positivista, los procedimientos de las ciencias sociales deberían reflejar, lo más

fielmente posible, los de las ciencias naturales. El investigador debe ser objetivo e independiente de los objetivos de la investigación. Es posible captar la realidad mediante el uso de instrumentos de investigación como son los experimentos los cuestionarios. La finalidad de la investigación positivista es ofrecer explicaciones que lleven al control y la previsibilidad. El positivismo ha dominado la forma de conocer el mundo social (p. 74).

En este caso, el investigador dentro del paradigma positivista, debe ir más allá de sus objetivos, es necesario profundizar acerca de todo lo que involucra a la investigación debe comportarse de una forma objetiva, sin involucrar aspectos que no sean necesarios a su estudio, utilizar las herramientas que le sean de mucho provecho e ir descartando las de poca utilida.

En referencia al enfoque fue cuantitativo, el cual es definido por Blaxter, Hugues, y Tight (2008), como: “aquella investigación empírica en la que los datos adoptan forma numérica. Tiende a incluir conjunto de datos relativamente representativos y a gran escala, y a menudo se percibe o presenta de forma equivocada, como la recogida de “hechos” (p. 78).

En este particular, el enfoque cuantitativo, busca las causas o hechos de los fenómenos sociales para su estudio y por ende sus soluciones, por ello en esta investigación se asume este enfoque.

Tipo de Investigación

Es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Sabino (2000) lo define “como una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que ha alcanzado suficiente claridad respecto a su problema” (p. 42).

En relación con el tipo de investigación que utilizó en el estudio de la Unidad Educativa “Majawaña”, fue de tipo descriptivo, que consistió en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su comportamiento, de igual

manera, se pretendió indagar acerca el liderazgo docente según los representantes de la institución.

Aunado a ello, Hernández, Fernández y Baptista (2001) plantean que el tipo de investigación descriptiva “se lleva a cabo cuando el objetivo es describir situaciones específicas, es decir, la manera en que se manifiesta un fenómeno en particular” (p. 61).

La investigación fue descriptiva, por lo que con la ayuda de un instrumento (cuestionario), se pudo describir la situación presentada en la Unidad Educativa “Majawaña”.

Diseño de la Investigación

El diseño de Investigación según Balestrini (2001), consiste:

En un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, el diseño de investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma (p. 131).

En este sentido, el diseño fue de campo, ya que los datos se recogieron directamente en la organización educativa Majawaña.

Por otro lado, De la Mora (2006) define la investigación de campo como: “aquella en la que el mismo objeto de estudio, sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas” (p. 96).

Población y Muestra

Población

Según Fuentelsaz. (2006) “es el conjunto de individuos que tienen características a estudiar, definidas en los objetivos de estudio, a los que se les deseará generalizar los resultados obtenidos y que generalmente es inaccesibles” (p .55).

Por lo tanto, la población estuvo integrada en su totalidad de 170 representantes de la Unidad Educativa “Majawaña”.

En este mismo orden de ideas, se realizó el análisis de las edades, profesión y grado de instrucción de la población encuestada, se pudo visualizar que las edades de los encuestados oscilan entre 25 a 50 y más, del mismo modo se obtuvo los datos de la profesión de cada encuestado y el nivel de Instrucción.

Asimismo, se pudo comprobar mediante el procedimiento del programa SPSS, que la edad aproximada de los encuestados fue entre 36 y 49 años de edad, obteniendo un 63,3% mayor en relación a las edades restantes que obtuvieron un 30% (entre 25 y 35 años) y un 6,7% (50 y más años), en cuanto a la profesión obtuvo un porcentaje 50% la categoría (ama de casa) siguiendo con un 26% (obreros), entre otros, en relación con el grado de instrucción de los encuestados se obtuvo el nivel de secundaria con un 80% y primaria 20%.

Muestra

En este particular, representa una parte de la población que se elige para ser estudiada.

Por otro lado, Kish (1995) define la muestra de la siguiente manera: “sub-grupo de la población que se toma para realizar el estudio la cual se considera representativa para la investigación” (p. 62).

Con respecto a la muestra, se refiere a la una parte finita de la población que será elegida para su estudio y la que será tomada en cuenta para aplicar el instrumento que se diseñe.

Con relación a esta, hay varios tipos de muestras con las que se pudo trabajar, entre ellas están:

a) Muestra simple: es la determinación de una porción de la población de forma aleatoria y sin que se establezca ningún criterio de diferenciación al interior de la misma

b) Muestra por estratos: establece un atributo de diferenciación entre los componentes de la población, obteniéndose uno o más subgrupos poblacionales, posteriormente, se procede a determinar una muestra simple que, en conjunto, dará lugar a la muestra estratificada.

Sin embargo, existen muestras que son definidas como “error por falta de respuestas”, que según Malhotra, Dávila y Treviño (2004), “surge cuando algunos de los encuestados incluidos en la muestra no responden. Las causas principales de que no respondan son por negativas o por no encontrarse en casa” (p. 353).

En este mismo orden de ideas, la muestra elegida estuvo integrada por los 51 representantes de los estudiantes de Primero y Segundo Año de Educación Secundaria de las secciones U, con un total de 25 alumnos en Primer Año y 26 alumnos de Segundo Año, para un total general de 51 alumnos.

En este particular, surgió el error por falta de respuestas ya que de (51), encuestados de la muestra, solo (30) respondieron el instrumento, en consecuencia, los (21), encuestados restantes pertenecientes a la muestra, alegaron sus razones por las cuales no contestaron el instrumento, por ello, se asumió únicamente 30 representantes de los estudiantes del Primero y Segundo Año de Educación Secundaria, secciones ‘U’ en la Unidad Educativa “Majawaña”.

Sistema de Variables

Este apartado se relaciona con las variables que fueron estudiadas en la investigación, cabe decir que son relevantes para el desarrollo de toda investigación, en este mismo aspecto, se dará sus definiciones sustentadas por autores.

Definición Conceptual de Variable

Según, Rojas (1991) la define como:

Una característica, atributo, propiedad o cualidad que: a) puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades: b) puede presentarse en matices o modalidades diferentes o, c) en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum (p. 183).

De acuerdo a lo anterior, son características o cualidades de individuos grupos o sociedades, con diferentes modalidades y mediciones

En el Cuadro 1, se presentan las variables y su respectiva definición conceptual.

Cuadro 1
Definición de las Variables

Variables	Definición
Liderazgo Docente	El líder en la educación es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión, aquel que constantemente está aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas; aquel que comparte una meta común con sus estudiantes y su institución; aquel que destierra el conformismo y la pasividad y aquel que inspira a sus alumnos para ser mejores personas y ciudadanos. Molinar y Velázquez (2010).
Estilo de Liderazgo	Es una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes intentan realizar cambios reales que reflejen sus mutuos propósitos” Molinar y Velázquez. (2010).

Fuente: Cuello (2015).

Operacionalización de las variables

En este mismo orden de ideas, se presenta la Operacionalización de las Variables, que se detalla mediante un cuadro que está conformado por el objetivo general, objetivos específicos, variable, definición conceptual, dimensión, indicadores, instrumento a utilizar e ítems.

Definición Operacional

Según Silva (1997),

Es el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto. El término proviene de que se trata precisamente de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica (p. 45).

En consecuencia, la Operacionalización de variables es la parte operativa del estudio de las variables que fueron medidas a través de dimensiones, indicadores e ítems. (**Ver cuadro 2**).

Dimensión

Al respecto, Ospino (2004), opina que:

Es un componente significativo de una variable que posee relativa independencia, según el enfoque de cada investigador, una cualidad puede convertirse en una variable o dimensión, ante todo la conversión de conceptos en variables es una cuestión meramente formal, de carácter instrumental (p. 147).

Es decir, es la descomposición de una variable en partes menores que develen su comportamiento en el estudio.

A continuación se presenta el cuadro de la Operacionalización de las Variables

Cuadro 2

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer lineamientos operativos para fortalecer el liderazgo docente en la Unidad Educativa. “Majawaña”.

Objetivo Específico	Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems
Diagnosticar el liderazgo docente según los representantes y la Teoría Situacional en la Unidad Educativa “Majawaña”.	Liderazgo Docente	El líder en la educación es aquel que está comprometido con el ejercicio de su profesión, aquel que constantemente está aprendiendo y desarrollando habilidades nuevas; aquel que comparte una meta común con sus estudiantes y su institución; aquel que destierra el conformismo y la pasividad y aquel que inspira a sus alumnos para ser mejores personas y ciudadanos. Molinar y Velázquez. (2010).	Personal	- Agilidad	Cuestionario	2
				-Esfuerzo		4
				-Influencia		11
				- Respeto	Cuestionario	5
				-Responsabilidad		1
				-Conocimiento		17
			Gerencial	-Valores		10
				-Ética		12
					Cuestionario	6
				-Planes		7
				-Logro		9
				- Proactividad		13
				-Tolerante		

Cuadro 2 (cont.)

Objetivo Específico	Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems
Caracterizar los estilos del liderazgo docente según la Teoría Situacional en la Unidad Educativa “Majawaña”.	Estilos de Liderazgo	Es una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes intentan realizar cambios reales que reflejen sus mutuos propósitos” Molinar y Velázquez. (2010).	Autoritaria	-Toma de decisiones - Prohibición - Amenazante	Cuestionario	20 21 18
			Democrática	- Participación - Coordinación -Motivación		7 16 8
			Paternalista	- Protección - Desconfianza - Guía		19 18 16
			Tolerante	-Habilidad - Cooperación -Confianza		14 15 3

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

Para la recolección de los datos, requeridos para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta las características de la población y la muestra, así como el diseño seleccionado, lo cual permitió determinar las técnicas e instrumentos más acorde para utilizar a fin de obtener los insumos que den respuestas a los objetivos de éste estudio.

Técnicas

Según Arias (citado en Aguilarte, Calcurián y Ramírez, 2010) dice que: “Son las distintas maneras de obtener los datos que luego de ser procesados, se convertirán en información. Entre estas se tiene: la observación (participante y no participante), la encuesta, la entrevista, y la discusión grupal” (p. 152).

Con respecto a este planteamiento, las técnicas son el punto de partida para obtener la información requerida. En el mismo orden de ideas, la técnica que se utilizó en la Unidad Educativa “Majawaña” para recabar información fue la encuesta.

Con referencia a esta última, Arias (2012) la define como: “técnica que pretende información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

Se quiere decir, que la técnica, es una parte importante dentro de la investigación ya que con esta se puede obtener información para la misma. Aunado a ello, la encuesta es el primer contacto que tiene el investigador con la población u objeto de estudio de quien se pretende obtener información.

Instrumentos de Recolección de Datos

En este apartado se mencionarán los instrumentos necesarios para acceder de manera más cercana al fenómeno en estudio así se podrá obtener gran información del mismo

Por otro lado, Sabino (1992) afirma que “un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer información relevante” (p.72).

En este mismo orden, para poder obtener la información mediante la encuesta como técnica, fue preciso elegir un instrumento que permitió recabar todos los datos que sirvieron de objeto de estudio.

Por otro lado, para construir un instrumento de medición, primeramente, se debe saber la problemática del estudio para así saber que técnica se puede aplicar para la recolección de la información.

En consecuencia, se utilizó el cuestionario como instrumento ya que en el estudio titulado: Liderazgo Docente según los representantes y la Teoría situacional en la Unidad Educativa “Majawaña”, ubicada en el Estado Miranda, fue el más adecuado.

Generalmente, cuando la encuesta se realiza mediante la aplicación de un cuestionario, se puede conseguir principalmente información demográfica (datos relativos a la edad, sexo, estado civil, profesión, ingresos, números de hijos, entre otros), opiniones y conocimientos de los sujetos respecto a un asunto, situación, tema o personas.

Es necesario señalar, que una encuesta que se apoya en un cuestionario no permite la evaluación de actitudes, motivaciones o rasgos psicológicos de los individuos.

Aunado a ello, Paredes (2011) define el cuestionario como:

Herramienta fundamental para realizar encuestas y obtener conclusiones adecuadas sobre grupos, muestras o poblaciones en el tema que se pretende investigar. De ahí la necesidad de elaborar con rigor y precisión, delimitando muy bien los aspectos o variables que se quieren analizar (S/P).

En relación a la cita, el cuestionario es una de las técnicas más utilizadas por investigadores con el fin de recabar información.

Una vez visualizado los factores que condicionan la selección de un instrumento de medición, llega el momento de proceder con la elaboración de un cuestionario que

permita conocer la presencia de unas actitudes y comportamientos, por ejemplo, en un marco social determinado.

Sin embargo, no se debe obviar la escala que se pretendió utilizar para el criterio de evaluación que puede ser cuantitativa y/o cualitativa.

En este caso y por las características del estudio se recomendó la escala de intensidad de Guttman, que se refiere a ítems afirmativos con opciones (de acuerdo-en desacuerdo) y con puntuación por escala.

Por otra parte, Naghi (2005) señala que:

La escala de Guttman la concibió Louis Guttman en 1940, para integrar la prueba empírica de unidimensionalidad como parte del proceso de elaboración de escalas, son acumulativas lo implica que los ítems se pueden ordenar por su grado de dificultad, y quien contesto afirmativamente a un ítems (pregunta) difícil, contestará siempre afirmativamente a un ítems menos difícil y viceversa. Para construir una escala de Guttman, primero se define el universo del tema de estudio, el segundo paso sería desarrollar ítems para realizar una prueba piloto para determinar si es posible desarrollar la escala en el estudio (p. 242).

Procedimiento de la elaboración del Cuestionario y análisis del mismo

- Primera fase: Se apoyo en la escala de Guttman para los criterios de evaluación con dos opciones (de acuerdo=1), (en desacuerdo=0).
- Segunda fase: Se elaboraron de 21 ítems con preguntas cerradas, tomando en cuenta, los objetivos de investigación, variables y la muestra seleccionada.
- Tercera fase: Se procedió a validar el instrumento por 3 juicios de expertos (especialistas en Estrategias, Evaluación y Gerencia), quienes dieron su punto d vista al instrumento.
- Cuarta fase: Una vez evaluado el instrumento por los expertos, se atendieron las observaciones pertinentes y finalmente se procedió a aplicarlo.
- Quinta fase: Se analizaron los análisis de resultado, aplicando el programa de SPSS utilizando Excel para la elaboración de cuadro con todos los datos de las variables, para obtener el resultado se hace clic en analizar luego en estadístico descriptivos seguidamente frecuencia, de igual forma se procedió para los gráficos en este caso se

hace clic en frecuencia y luego en gráfico por sectores, con este procedimiento se obtiene los resultados.

A continuación se presenta el cuadro de criterios de Evaluación (escala de Guttman).

Cuadro 3
Criterios de Evaluación (Escala de Guttman)

Criterios Cuantitativos	Nivel	Criterios Cualitativos
1= apoya el enunciado	Actuación excepcional	De acuerdo
0= no apoya el enunciado	Actuación por debajo de lo esperado	En desacuerdo

Validez y Confiabilidad

Validez

Es el mecanismo que utiliza el investigador para darle credibilidad a su instrumento.

Por su parte, Landeau (2007) la define como: “grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesa estudiar” (p. 81)

Es decir, que mediante la elaboración clara del instrumento se pueden obtener aspectos favorables para la investigación.

En el mismo orden de ideas, Naghi (2005), acota que para validar el cuestionario es necesario:

A acudir a un Juicio de experto que puedan aportar recomendaciones relacionadas con el mismo y poder corroborar que este tiene pertinencia con los objetivos planteados. Se recurre a ellos para conocer la probabilidad de error probable en la configuración del instrumento, mediante el juicio de expertos se pretende tener estimaciones razonablemente buenas, las «mejores conjeturas». Sin embargo, estas estimaciones pueden y deben ser confirmadas o modificadas a lo largo del tiempo, según se vaya recopilando información durante el desarrollo de la investigación (p. 242).

Atendiendo a esta cita, para que un instrumento sea validado se debe acudir a un juicio de expertos que mediante el cuadro de variables, donde se reflejan los objetivos

de la investigación, las variables, la definición conceptual, la dimensión, los indicadores y los ítems, sin embargo, para que el experto valide el instrumento todo lo antes descrito debe tener pertinencia con la investigación.

En el presente estudio, la validez del instrumento se realizó a través del procedimiento denominado "juicio de expertos", que consiste en someterlo a la revisión y análisis de un grupo de personas especialista en estrategias, evaluación y gerencia) en los contenidos que sustentan la temática planteada. La opinión manifestada por dichos especialistas ratificará, la finalidad del diseño del Instrumento.

Confiabilidad del Instrumento

Se refiere si el instrumento utilizado es realmente confiable, es decir, si cumple con todas las pautas establecidas para el diseño de instrumentos y si sus respuestas atiende a lo esperado por el investigador pueda aplicarse a futuro.

En este particular, Bernal (2006), acota lo siguiente: “se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 214).

De acuerdo a este autor, para saber si un instrumento es confiable debe ser aplicado en distintas ocasiones a las mismas personas, verificando que las respuestas sean las mismas que las anteriores.

Sin embargo, para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems es común emplear el coeficiente alfa de cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert o dicotómicas en la escala de Guttman, la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total, el cual se lleva a cabo con el sistema SPSS o con la fórmula del cálculo del coeficiente del alfa de cronbach.

El coeficiente alfa de cronbach requiere de una sola administración del instrumento de medición y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición; simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente, la fórmula para verificar si el instrumento es confiable es la siguiente:

Cálculo del Coeficiente:

K: Número de ítems

$\sum S^2 i$: Sumatoria de la varianza

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(\frac{1 - \sum S^2 i}{S_T^2} \right)$$

En este caso se realizó la verificación y se obtuvo un resultado de 8,80 de confiabilidad, queriendo decir, que el instrumento es confiable.

Procedimientos Metodológicos de la Investigación

Según Muñoz y Benassini (1998), la define como: “una serie de actividades ordenadas, en las cuales se plantea la forma de obtener información relacionada con un problema en estudio y, mediante el cumplimiento de éstas, se alcanza un objetivo previamente definido” (p. 169).

Se refiere a la descripción de los pasos seguidos para realizar la acción de una investigación previamente estudiada.

1ª Fase. Revisión Bibliográfica: Consistió en una exhaustiva consulta y clasificación de libros, documentos de archivo, revistas de especialidad, resultados de trabajos de campo y otras fuentes de información sobre el estudio.

2ª Fase. Descripción de la problemática en estudio: Se redactó con exactitud la naturaleza del problema en el contexto elegido y los objetivos para la investigación, de la misma manera se estableció la forma que se utilizó para recabar información en el campo de estudio y por ende las soluciones al problema que se planteó, se eligió la población seguido de la elección de la muestra, estuvo enmarcado en un trabajo de campo de tipo descriptivo.

3ª Fase. Elaboración del instrumento: Se eligió la técnica que se utilizó para obtener información, en este caso se eligió un cuestionario para ello, se contó con la colaboración de juicio de expertos (3 especialistas en evaluación, estrategias y gerencia) para validar el instrumento, luego se describieron los pasos para la confiabilidad, la cual consiste en que el instrumento este bien elaborado atendiendo las exigencias del mismo.

4ª Fase. Aplicación del instrumento a los sujetos de investigación: En este aspecto se procedió a la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada objeto de estudio.

5ª Fase. Procesamiento de los datos obtenidos en el instrumento aplicado: Una vez aplicado el instrumento se procedió a procesamientos de los resultados obtenidos en el instrumento el cual se hizo a través del programa de SPSS utilizando el estadístico descriptivo y los gráficos por sectores.

6ª Fase. Análisis e interpretación de los resultados: Se realizaron los análisis de cada ítem contestado por la muestra y de cada gráfico, luego de la interpretación de los resultados se derivaron las conclusiones y en función de estas las recomendaciones de la investigación.

7ª Fase. Se propusieron lineamientos operativos por parte de la investigadora para fortalecer el liderazgo docente en la Unidad Educativa “Majawaña”: En esta fase atendiendo a las conclusiones y recomendaciones se proponen lineamientos que fortalezca el liderazgo docente en la Unidad Educativa en estudiada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se redactaron los análisis de los veintiún ítems que fueron contestados por treinta representantes en la Unidad Educativa “Majawaña”, para sustentar la investigación se utilizó la teoría del liderazgo situacional.

En este mismo orden de ideas, Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba y Tejero. (2011) lo definen como:

El modelo basado en la madurez del individuo dentro de la organización y mide que su situación y evolución (de más inmaduro a maduro) ha de cambiar el estilo de liderazgo. Se denomina liderazgo situacional al enfoque ante el liderazgo desarrollado por Hersey y Blanchard, que describe cómo tendrían que adaptar los líderes a estilos de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subordinados en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidades.(s/p).

En referencia a este autor, el liderazgo situacional describe como tienen que adaptarse los líderes al estilo de liderazgo dependiendo de la situación que se presente.

A continuación se presentan, los resultados y los análisis del cuestionario:

Tabla de frecuencia

Cuadro 4

Frecuencia. Ítem 1.- Una de las responsabilidades de los educadores es impartir una educación de calidad

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	100
Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

De acuerdo al ítem número uno (1), se puede decir que el 100 % de los representantes que respondieron el cuestionario apoyan que la responsabilidad del docente es dar una enseñanza de calidad, es decir, que el docente es el encargado de lograr que los estudiantes adquieran la mayor parte una enseñanza académica bien fundamentada.

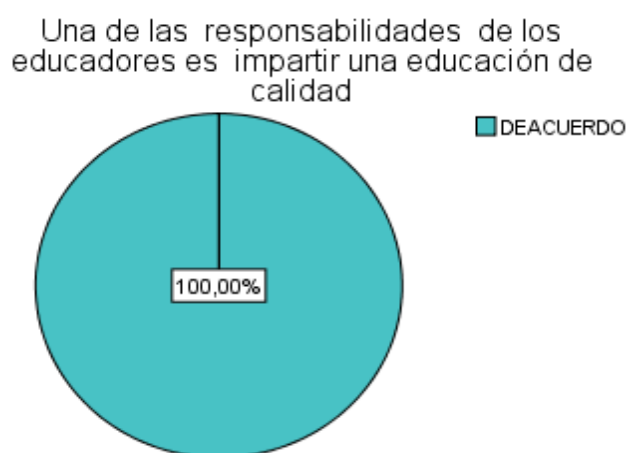


Gráfico 1

Tabla de frecuencia

Cuadro 5

Frecuencia. Ítem 2.- El docente debe ser ágil en el momento de cambiar una actividad dentro del aula

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	100
Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

Del mismo modo, los representantes están en completo acuerdo que el docente debe ser ágil dentro del aula sobre todo cuando amerita cambiar una actividad escolar, esto quiere decir que el 100 % está en total acuerdo, por lo tanto, el docente debe estar dotado de las mejores herramientas para que el estudiante pueda estar completamente interesado en su enseñanza.

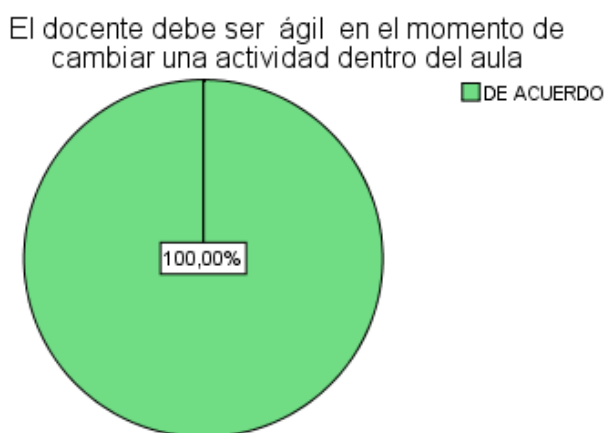


Gráfico 2

Tabla de frecuencia

Cuadro 6

Frecuencia. Ítem 3.- Los profesores y directivos deben transmitir confianza a los estudiantes dentro y fuera de la institución educativa

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	96.7
Desacuerdo	1	3.3
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

Por otro lado, los representantes opinan que el personal docente y directivo deben transmitir confianza a los estudiantes dentro y fuera de la institución lo cual puede ayudar a mejorar sus relaciones interpersonales ya que se observa que el 96.7 % está de acuerdo, sin embargo, una pequeña parte de los representantes está en desacuerdo con este ítems.

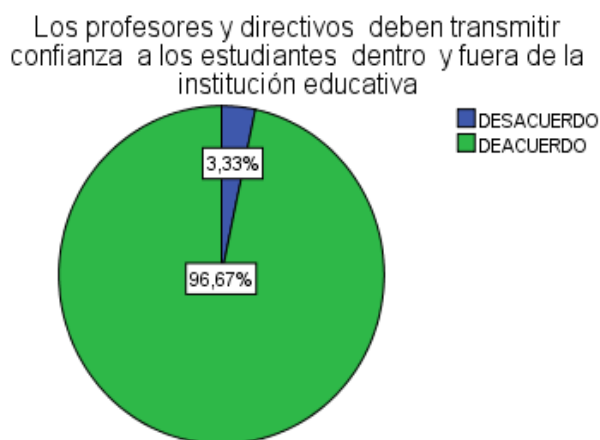


Gráfico 3

Tabla de frecuencia

Cuadro 7

Frecuencia. Ítem 4.- Los docentes deben hacer esfuerzos para obtener buenos resultados educativos.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	96.7
Desacuerdo	1	3.3
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

Con respecto al ítem número cuatro (4), donde se menciona que los docentes deben hacer esfuerzos para obtener los resultados esperados, se visualiza que el 96.7% están de acuerdo y el 3.3% no apoya el enunciado, sin embargo, la mayoría de los representantes que realizando esfuerzos se pueden obtener buenos frutos.



Gráfico 4

Tabla de frecuencia

Cuadro 8

Frecuencia. Ítem 5.- Los docentes deben propiciar el respeto dentro de la organización educativa.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	100
Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

En el caso del enunciado número cinco, también se visualiza que el 100% de los representantes está de acuerdo que los docentes propicien el respeto dentro de la organización educativa, ya que así se lograría inculcar en los estudiantes normas a seguir.



Gráfico 5

Tabla de frecuencia

Cuadro 9

Frecuencia. Ítem 6.- Los docentes deben realizar planes y proyectos dentro de la organización educativa

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	96.7
Desacuerdo	1	3.3
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

En el mismo orden de ideas, el 96.7 % de los representantes respondieron estar de acuerdo que se deben realizar planes y proyectos dentro de las escuelas y liceos, para lograr una integración entre docentes y comunidad.

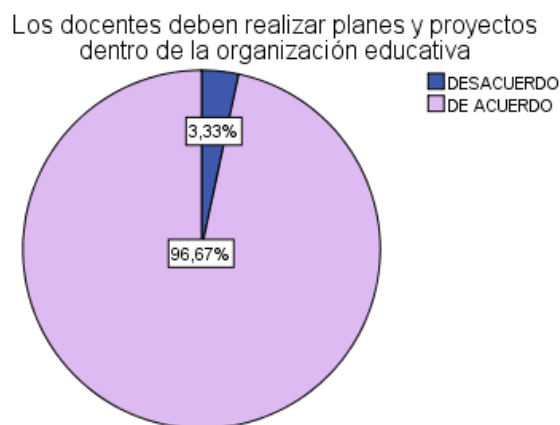


Gráfico 6

Tabla de frecuencia

Cuadro 10

Frecuencia. Ítem 7.- Los logros se obtienen con la participación de todos los involucrados en el proceso educativo

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	96.7
Desacuerdo	1	3.3
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

Por otro lado, el 96.7 % de los representantes expresaron que con la participación de todos los involucrados en el proceso educativo se logra el éxito, sin embargo el director debe propiciar el acercamiento con la escuela.



Gráfico 7

Tabla de frecuencia

Cuadro 11

Frecuencia. Ítem 8.- Los educadores deben poseer herramientas que motiven a los estudiantes para ser parte del proceso educativo

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	96.7
Desacuerdo	1	3.3
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

De acuerdo al ítem número 8, el 96.7 % de los representantes opinan que los docentes deben motivar a sus estudiantes para hacerlos parte del proceso educativo, bien sea con proyectos extracurriculares o estrategias dentro del aula.

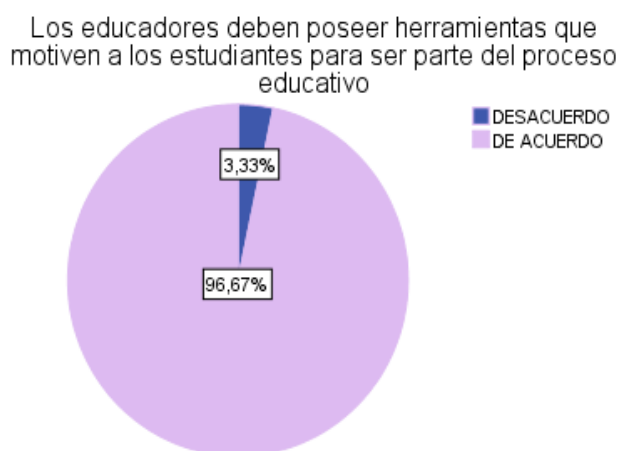


Gráfico 8

Tabla de frecuencia

Cuadro 12

Frecuencia. Ítem 9.- Los docentes deben tomar la iniciativa dentro del aula

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	28	93.3
Desacuerdo	2	6.7
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

Por consiguiente, el 93.3 % apoya que el docente es el que tiene que tomar la iniciativa dentro del aula, por otro lado el 6 % no está de acuerdo con el enunciado, ya que tomando el docente la iniciativa dentro del aula logra que el estudiante sienta respeto por el profesor.



Gráfico 9

Tabla de frecuencia

Cuadro 13

Frecuencia. Ítem 10.- Los docentes y representantes deben inculcar los valores en todo momento

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	100
Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

De la misma manera, el 100 % de los representantes están de acuerdo que ambas partes deben inculcar valores a los estudiantes para que el proceso educativo tenga el éxito esperado, de esta manera, el estudiante pondrá en práctica los valores en cualquier situación de su desarrollo como persona.

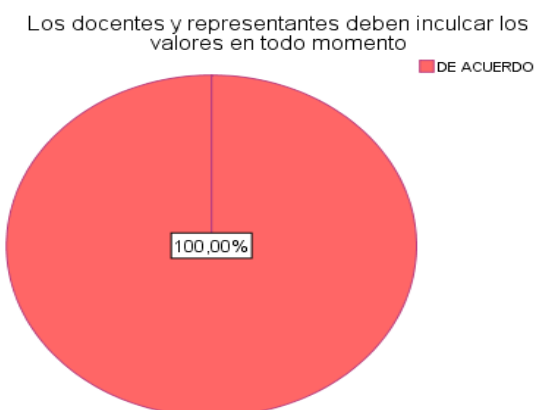


Gráfico 10

Tabla de frecuencia

Cuadro 14

Frecuencia. Ítem 11.- El docente tiene influencia sobre los estudiantes

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	25	83.3
Desacuerdo	5	16.7
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

En el ítem número once (11), el 83.3% de los representantes estuvieron de acuerdo que el docente tiene influencia sobre los estudiantes, sin embargo, el 16.7% no apoyó el enunciado, esto quiere decir que los alumnos dentro de la organización educativa deben estar influenciado por los docentes.

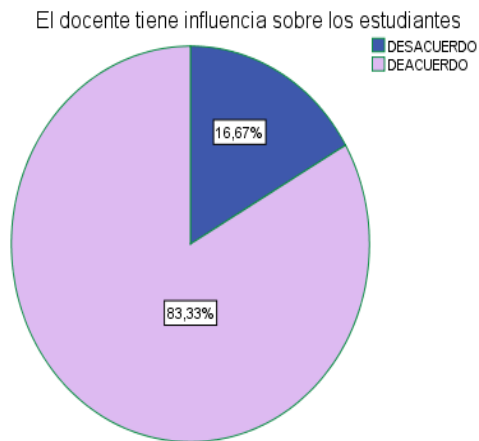


Gráfico 11

Tabla de frecuencia

Cuadro 15

Frecuencia. Ítem 12.- El docente debe conservar su ética dentro y fuera de la institución educativa

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	100
Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

De la misma manera, los representantes están de acuerdo en un 100% de que el docente debe conservar su ética dentro y fuera de la institución educativa, ya que de esta manera gana respeto y admiración.

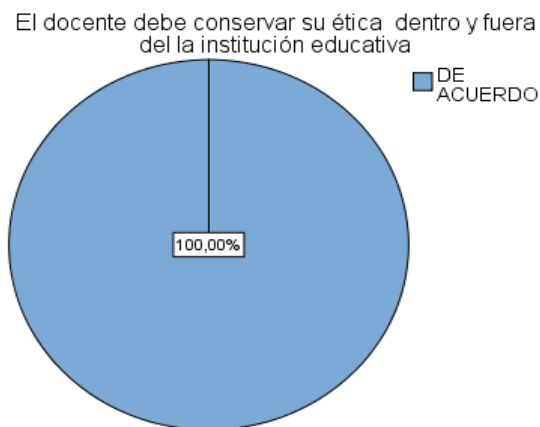


Gráfico 12

Tabla de frecuencia

Cuadro 16

Frecuencia. Ítem 13.- El docente debe ser tolerante con sus estudiantes

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	25	83.3
Desacuerdo	5	16.7
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

En el ítem número 12 se habla de que el docente debe ser tolerante con sus estudiantes, de cualquier modo los representantes apoyan el enunciado en un 83.3%, sin embargo, el 16% acota no estar de acuerdo. Con referencia a este ítems, depende de la situación en que se encuentre el estudiante, el docente tomará la decisión más acertada.



Gráfico 13

Tabla de frecuencia

Cuadro 17

Frecuencia. Ítem 14.- El docente debe poseer habilidades para la enseñanza

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	100
Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

Por otro lado, los representantes opinan que todo docente debe tener habilidades para impartir su enseñanza por ello, el 100% está de acuerdo, el docente siempre debe estar preparado para cualquier situación que se le presente en la institución educativa.



Gráfico 14

Tabla de frecuencia

Cuadro 18

Frecuencia. Ítem 15.- Los representantes deben cooperar con los docentes en la enseñanza de los estudiantes

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	96.7
Desacuerdo	1	3.3
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

En consecuencia, la mayoría de los representantes están de acuerdo en un 96.7% que los representantes deben cooperar con la enseñanza de los estudiantes y así lograr el éxito estudiantil, los representantes deben estar atento de cada uno de los acontecimientos de su representado, ayudarlo y motivarlo a realizar sus actividades académicas.



Gráfico 15

Tabla de frecuencia

Cuadro 19

Frecuencia. Ítem 16.- El director debe coordinar y guiar las actividades académicas dentro del aula

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	25	83.3
Desacuerdo	5	16.7
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

En el mismo orden de ideas, el 83.3 % esta de acuerdo que el director debe coordinar las actividades académicas dentro del aula, sin embargo, el 16.7% no está de acuerdo con ello. Es importante que el director esté al tanto de cualquier cambio que se genere en el aula de clases, pero debe ser el docente quien se lo participe.



Gráfico 16

Tabla de frecuencia

Cuadro 20

Frecuencia. Ítem 17.- Los docentes deben estar dotados de conocimiento en cualquier índole educativo

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	100
Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario

Análisis

Con respecto al ítem número diecisiete (17) el 100% de los representantes opinan que los docentes deben estar dotados de conocimiento en cualquier índole educativo, no solo el docente debe dominar su área, sino que estar en conocimiento de todas las áreas por cualquier requerimiento de su servicio.



Gráfico 17

Tabla de frecuencia

Cuadro 21

Frecuencia. Ítem 18.- El personal directivo puede amenazar y desconfiar de sus docentes

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	10
Desacuerdo	27	90
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

Por consiguiente, el 90% de los representantes no está de acuerdo que los directivos amenacen a los docentes ya que pudieran perjudicar la enseñanza de los estudiantes, por ello, es importante la comunicación.



Gráfico 18

Tabla de frecuencia

Cuadro 22

Frecuencia. Ítem 19.- El docente debe proteger a sus alumnos dentro de la institución educativa

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	100
Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

Asimismo, los representantes están de acuerdo que el docente deber resguardar al estudiante en un 100%, es responsabilidad del docente que el estudiante mientras esté dentro de la institución educativa, velar por su seguridad.

El docente debe proteger a sus alumnos dentro de la institución educativa

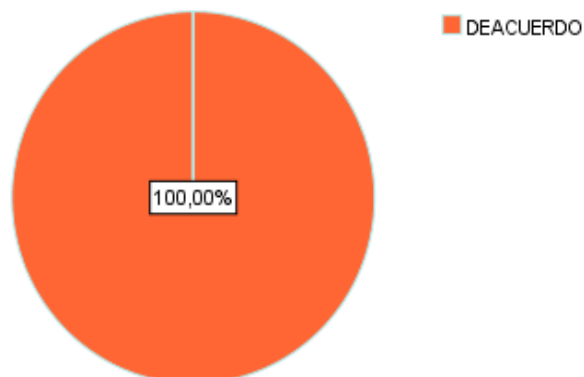


Gráfico 19

Tabla de frecuencia

Cuadro 23

Frecuencia. Ítem 20.- El director debe tomar las decisiones sin consultar a los docentes

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	2	6.7
Desacuerdo	28	93.3
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

De acuerdo al ítem veinte (20) un 93.3% de los representantes no apoya el enunciado ya que el director debe consultar las decisiones que tengan que ver con los docentes directamente, el director siempre debe estar en comunicación con los subalterno en el momento de realizar cambios dentro de la institución.



Gráfico 20

Tabla de frecuencia

Cuadro 24

Frecuencia. Ítem 21.- El docente debe prohibir el abuso dentro de la institución educativa

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	27	90
Desacuerdo	3	10
Total	30	100

Nota. Cuadro elaborado con los datos extraídos del cuestionario.

Análisis

Con relación al enunciado, referido a que el docente debe prohibir el abuso dentro de la institución educativa, un 90% de los representantes estuvieron de acuerdo esto con la finalidad de propiciar el respeto, el docente siempre debe estar pendiente de la manera como se comporte el estudiante dentro de la institución educativa y si observa alguna irregularidad informarlo al director para que este tome las medidas necesarias.



Gráfico 21

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario y a los objetivos planteados en la institución educativa estudiada, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Atendiendo al primer objetivo específico de la investigación referido a la variable liderazgo docente los resultados del diagnóstico en la Unidad Educativa “Majawaña” ubicada en el estado Miranda que conformaron la muestra, se concluyó que los docentes deben impartir una educación de calidad por lo tanto deben tomar en cuenta el estilo de liderazgo que deben ejercer para lograrlo.

En relación con el segundo objetivo y haciendo referencia a la variable estilos de liderazgo el resultado obtenido arrojó que los docentes deben propiciar el respeto dentro de la organización educativa, por lo tanto deben ejercer el liderazgo de acuerdo a la situación.

Asimismo, en el tercer objetivo que tiene relación con la variable liderazgo docente, se visualizó que los docentes no promueven la participación de los representantes dentro del proceso educativo.

En el mismo orden de ideas, el objetivo general relacionado a lineamientos operativos para fortalecer el liderazgo docente y en consecuencia con los resultados obtenidos, es conveniente que los docentes estén en conocimiento de que el liderazgo que deben asumir depende de la situación existente en la institución educativa.

Recomendaciones

Una vez redactadas las conclusiones pertinentes al estudio y atendiendo a lo objetivos planteados se consideraron las siguientes recomendaciones que van acorde con los resultados de la investigación y que puedan contribuir a mejorar el liderazgo docente:

En cuanto al liderazgo docente se recomienda divulgar los resultados obtenidos a los representantes de la Unidad Educativa “Majawaña” que conformaron la muestra de estudio, y a toda la comunidad educativa en general que pertenecen al proceso educativo de la institución.

En relación al liderazgo docente, se recomienda que los profesores tengan en cuenta la importancia que tiene el liderazgo dentro de la institución educativa.

Por otra parte, es recomendable que los docentes y directivos ejerzan el liderazgo situacional en todo momento para beneficio de todos.

En cuanto a la incorporación de los representantes y la comunidad en el proceso educativo, se recomienda realizar planes y proyectos con el fin de promover la participación.

Se recomienda poner en práctica lineamientos que fortalezcan el liderazgo de los docentes para que el proceso educacional obtenga los resultados deseados.

CAPÍTULO VI

LINEAMIENTOS OPERATIVOS PARA FORTALECER EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA UNIDAD EDUCATIVA “MAJAWAÑA

Introducción

Una vez determinado el liderazgo docente según los representantes y la teoría situacional en la Unidad Educativa “Majawaña”, ubicada en el Estado Miranda, surge la necesidad en los objetivos específicos de proponer lineamientos operativos para fortalecer el liderazgo docente de dicha institución educativa a través del siguiente esquema:

- Propósitos
- Formulación de Lineamientos

Propósitos de los Lineamientos

Los siguientes lineamientos están destinados por un lado, a solventar las debilidades encontradas en la manera cómo el docente ejerce su liderazgo dentro de la institución educativa y por el otro, fortalecer el liderazgo de los docentes, observado en la presente investigación, a través de diferentes acciones que optimicen la eficiencia de los docentes en su labor y la inclusión de los representantes en el proceso educativo para lograr una enseñanza de calidad.

Estos lineamientos constan de los aspectos relevantes que deben asumir el docente y directivo de la institución, además se plantean las acciones y su fundamentación teórica.

Formulación de los Lineamientos

1- El docente como líder debe motivar a la comunidad a conseguir el éxito escolar

Significa que el docente en todo momento debe tener las herramientas para convencer a las personas del camino a seguir para obtener el éxito.

En este sentido, López (2013), acota que “esto es lo que hacen los líderes y docentes, ellos se convierten en personas extra talentosas nada más. Ellos ayudan a otras personas a convertirse en personas extra talentosas” (p. 42).

Acciones a seguir

- Aportar conocimientos que conlleven a la socialización de la organización educativa con el entorno que los rodea.

- Planificar planes y proyectos que propicien el acercamiento de los padres y representantes al proceso educacional.

2- El docente debe procurar conocer las necesidades educativas y costumbres de sus estudiantes dentro del aula.

En este particular, el docente como líder debe estar consciente de que el estudiante posee necesidades en cuanto a su aprendizaje y desea obtener ayuda de su profesor.

Según Molinar y Velázquez (2010),

Los alumnos y maestros son personas con dignidad, valen por lo que son y así deben ser tratados. Las diferencias entre los alumnos que conforman un grupo, lejos de separar, unen, ya que dichas deferencias enriquecen la dinámica grupal. El maestro como líder, debe interesarse en conocer las creencias, gustos y anhelos que tiene cada alumno, de igual manera las autoras señalan “el maestro, como impulsor, se esfuerza por conocer qué creencias y costumbres conserva el alumno que en la actualidad se oponen al progreso, y lo ayuda a desecharlas o cambiarlas por otras más adecuadas” (p. 86).

Acciones a seguir

- Comprender que es posible que el alumno pueda tener dudas con respecto a las múltiples creencias y costumbres de su entorno y el docente debe estar preparado para despejar esas inquietudes.

- Enriquecer la enseñanza del alumno de manera que este se sienta motivado por su docente.

3- El docente debe procurar ejercer su liderazgo de acuerdo a la situación que se le presenta.

En las instituciones educativas se visualizan diferentes situaciones tanto con los estudiantes como con los representantes y el docente debe adaptarse a ese contexto para así tener control de la situación.

En este apartado, Adair (2007), dice que:

El liderazgo es específico de la situación determinada que se esté analizando. Quien a la hora de realizar una determinada actividad se convierta en líder de un determinado grupo así como el tipo de características de liderazgo depende directamente de esa determinada situación (p. 19).

Acciones a seguir.

- Dar a conocer en todo momento cómo el docente se desenvuelve en su ámbito laboral.

- Mostrar que existen diferentes tipos de liderazgo que se pueden ejercer en diferentes situaciones.

4- El docente debe ser dentro de la organización educativa un tutor orientador para sus estudiantes.

En consecuencia, el docente no debe únicamente dedicarse a impartir sus conocimientos, sino que también debe convertirse en tutor, coordinador y compenetrarse con sus estudiantes, saber escucharlos y asesorarlos si es necesario, programar actividades que promuevan la participación del estudiante.

Asimismo, González y De Medrano (2014), acotan que se concibe el tutor como:

El profesor responsable de un grupo de alumnos; el orientador educativo, académico y profesional de un grupo de alumnos; el coordinador del proceso de enseñanza- aprendizaje de carácter personalizador de un grupo de alumnos y del proceso de evaluación y la promoción de un grupo de alumnos; el dinamizador y coordinador de la acción del resto de los profesores y con otros profesionales implicados en la educación de sus alumnos; así como el nexo de unión y comunicación permanente entre la familia y la escuela (p. 59).

Acciones a seguir

- El docente debe ser un orientador y guía para sus estudiantes
- Lograr que los estudiantes sientan confianza en su docente
- 5- El docente debe ser reflexivo

En este sentido, el docente debe mostrarse reflexivo ante sus alumnos, de manera que logre atrapar la atención y sea convincente en cualquier ámbito.

De acuerdo a lo anterior, Ruiz (2011), “el docente reflexivo no busca receta para aplicar en el aula sino que las construye, aprende haciendo, observando y reflexionando, relaciona la práctica con la teoría, aprende de los otros y con los otros” (p. 43).

Acciones a seguir

- Aplicar la proactividad en cualquier situación
- Colaborar con todo lo relacionado a lograr el éxito educacional
- Ser humilde ante cualquier dificultad

6- El director como ente principal dentro de la organización educativa, debe permitir a la comunidad a participar en el proceso educativo de la institución.

En este mismo orden de ideas, Gómez (2009), citando a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), el artículo 62 dice lo siguiente:

Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación y control de la gestión pública en el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica (p. 12).

La anterior cita, revela que todo ciudadano tiene derecho a participar en lo referido a las acciones públicas para que se logren los objetivos planteados, por ello, el director debe propiciar la participación del ciudadano en la práctica educativa.

Acciones a seguir

- El director debe aplicar estrategias que motiven a la comunidad a integrarse al proceso educativo.

- Propiciar planes y proyectos de desarrollo de habilidades de los estudiantes dentro de la institución educativa.

- Invitar a la comunidad a realizar actividades recreativas dentro de la organización educativas con el propósito de su integración y colaboración con la institución.

7- El docente debe incorporar dentro de su planificación educativa actividades donde esté la participación de los padres y representantes que contribuyan a minimizar los problemas que perjudican a la institución educativa.

Según Cubías (S.F)

Para que una planificación dé buen resultado, debe incorporar a todos/as los/as miembros del grupo, junta directiva o comité. De esa forma no solo se garantiza que ayuden a: identificar los problemas y necesidades que existen también a discutir las acciones y actividades que ayudarán a solucionar esos problemas (p. 4).

Es relevante la incorporación de la comunidad en el desarrollo de la planificación ya que de esa forma se está buscando un acercamiento con los padres y representantes.

Acciones a seguir

- Planificar no solo para que el estudiante elabore las actividades sino que los padres y representantes participen en su desarrollo

- Identificar con la ayuda de la comunidad cada uno de los problemas que perjudican a la institución educativa.

- Buscar entre las partes comprometidas con el proceso educativo soluciones que beneficien a la institución y a la comunidad.

8- El director debe ser gerente de su propia empresa.

Hernández y Gómez. (2010) aportan que:

La gerencia del hombre organizacional es el desempeño adecuado de una organización, se hace posible por el equilibrio de las necesidades de realizar su trabajo y mantener un nivel satisfactorio entre la distribución y el entusiasmo de las personas (p. 628).

Es decir, que el gerente con su desempeño adecuado logra alcanzar el equilibrio perfecto de las necesidades dentro de la organización lo cual lo conlleva al éxito propuesto.

Acciones a seguir

- Liderizar en todo momento el proceso educativo
- Proponer estrategias que logren el éxito
- Escuchar ideas de los subalternos que contribuyan al desarrollo de metas.

9- El docente está en la obligación de comunicar a los padres y representantes todo comportamiento que observe en el estudiante dentro de la institución educativa.

En consecuencia, la comunicación es relevante dentro del proceso educativo ya que mejora el acercamiento entre los miembros que conforman la educación.

Por ello, Ojalvo (citado en Aguilarte, Calcurián y Ramírez, 2010) Comenta que:

La comunicación es esencial en cualquier campo de interacción humana. Por medio de la comunicación ya sea oral o escrita se puede transmitir y compartir conocimientos, conceptos, sentimientos, ideas, emociones, estados de ánimo etc. La comunicación es la única actividad que todo el mundo comparte (p .58).

Acciones a seguir

- El docente debe estar atento de cualquier cambio que se produzca en el alumno y comunicarlo de inmediato a los padres o representantes.
- Participar a la comunidad de todo cambio que genere en las actividades de la institución educativa.

10- El docente debe aplicar dentro del desarrollo de las actividades académicas la importancia de los valores a sus estudiantes.

En este particular, Juárez. (2011) acota que “el docente requiere introducir los valores y las actitudes como elementos de los contenidos curriculares de las distintas áreas en los llamados contenidos actitudinales y más concretamente en el eje transversal valores” (p. 138).

El docente está obligado a reforzar en todo momento cada uno de los valores dentro de la institución educativa con el fin de que los estudiantes sepan la importancia del practicarlos en su vida cotidiana.

Acciones a seguir

- Establecer normas para desarrollar la práctica de los valores
- Realizar actividades donde los valores sean el primer objetivo a cumplir.

En resumen, llevando a la práctica los lineamientos propuestos se puede lograr:

- Que el docente tome en cuenta la importancia del liderazgo.
- Que ejerza el liderazgo en todos los ámbitos, tanto profesional como personal.
- El docente debe entender que con la interacción con la comunidad el objetivo educativo se logra.
- El directivo debe tener en cuenta la importancia de ser gerente de su propia empresa y saber el rol que debe ejercer dentro de la institución educativa.
- Docente y directivo estar en conocimiento que el liderazgo situacional es la mejor arma para conseguir el éxito.
- Que los padres se sientan involucrados con el proceso educacional.

REFERENCIAS

- Abreu, I. (1998). *Líderes e imagen pública en Venezuela. Elementos para el estudio del liderazgo*. Fondo Editorial de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela
- Adair, J. (2007). *No hay jefes sino lideres*. España: F.C. Editorial
- Aguilarte, I., Calcurián, I, y Ramírez, Y. (2010). *La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes*. Universidad Central de Venezuela Facultad de Humanidades y Educación Escuela de Educación Estudios Universitarios Supervisados Núcleo Barcelona.
- Aguilera, J y Gálvez, L. (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista*. Chile: RIL Editores.
- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de Las Competencias del Docente. Demanda de La Aldea Global Siglo XXI*. Libros en Red.
- Alecoy, T. (2010). *Compendio sobre las interrelaciones entre Tipología humana, Liderazgo y Cambio Social*. Chile.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª. ed.) Caracas: Episteme.
- Argos, J. y Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y educación*. Ediciones Universidad de Cantabria.
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México.
- Balestrini, M. (2001). *Procedimientos técnicos de la investigación documental. Orientaciones para la presentación de informes, monografías trabajos de ascenso y otros*. Caracas. Editorial Panapo.
- Barragán, R., Salman, T., Ayllón, V., Sanjinés, J., Langer, E., Córdova, J. y Rojas, R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. Bolivia.
- Belzunce, M. (2011). *Guía de competencias emocionales para directivos*. España.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson educación.
- Bernárdez, M. (2009). *Desempeño Humano: Manual de Consultoría*. Volumen 1. Global Business press.

- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Colombia: Editorial Norma.
- Blaxter, L. Christina Hugues, C. y Tight, M. (2008). *Cómo se investiga*. España: Editorial Grao.
- Blejmar, B. (2002). *Liderazgo y desarrollo sustentable*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Manantial.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. Argentina: Ediuns.
- Bou, J. (2009). *Coaching para docentes: El desarrollo de habilidades en el aula*. España: Editorial Club Universitario.
- Caldas, M. y Múrias, M. (2008). *Iniciativa emprendedora*. España: Editorial Editex.
- Calderón, G, Hernández, G, Castaño, A. (2005). *Investigación en Administración en América Latina*. Colombia
- Calvo, M. (2005). *formador ocupacional: formador de formadores: formación profesional ocupacional: temario, test y casos prácticos*. España: Mad-Eduforma.
- Carda, R, y Larrosa F. (2007). *La organización del centro educativo: manual para maestros*. Editorial, club Universitario.
- Castañeda, L. (2000). *El líder en Acción* .Panorama editorial.
- Castaneda, L (2005). *Un Plan De Formación En Liderazgo Para Jóvenes. ¿Tienes Madera De Líder? Aprende a Desarrollar Tus Cualidades De Liderazgo*. Ediciones Poder.
- Cloninger, S. (2002). *Teorías de la personalidad*. Pearson Educación.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Con la Enmienda N° 1 mediante Referendo Constitucional, febrero15, 2009. Año 198° de la Independencia, 149° de la Federación y 11° de la Revolución Bolivariana, febrero19, 2009 N°5.908.
- Cubías, A. (S.F) *La planificación operativa*.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning. México: Editores. Tercera Edición.
- Day, C. (2005) *Formar docentes: cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado*. España: Narcea, S.A.

- De La Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia*. México: Cengage Learning Editores.
- Dianine, A. (2013). *Perfil del líder: Hacia un liderazgo virtuoso*. España: Ediciones palabra S.A.
- Díaz, F. y Rosales, R. (S.F). *Los resultados de la evaluación*. Editorial Universidad estatal a distancia.
- Díaz, M. (2008). *Integración familia, escuela, comunidad en la unidad educativa "Nueva Toledo"* Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de licenciado en educación, mención técnica mercantil. Universidad de oriente núcleo de sucre escuela de humanidades y educación departamento de psicología e investigación educativa.
- Duro, A. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional: Teoría y metodología*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Esparcia, J., Noguera, J. y Pitarch, M. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Universitat de València.
- Feldfeber, M. y Andrade, D. (2006). *Políticas educativas y trabajo docente*. Argentina: Ediciones Novedades educativas.
- Ferrer, L. y Uzcategui, M. (1996). *Características del liderazgo y sus mecanismos de transmisión en el modelaje de los valores culturales y organizacionales*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas –Venezuela
- Ferrer, G., Castro, M., Rodríguez, J., Majado, F., Vera, J., Zafra, M. y Zapico, M. (2007). *La escuela en la comunidad. La comunidad en la escuela*. España: Editorial Graó.
- Figuerola, G. (2007). *Impacto de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la unidad atención y prevención de la violencia de la fiscalía del Distrito Nacional*.
- Fuentelsaz, C., Icart, T., Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Edicions Universitat Barcelona.
- Fuentes, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad*. Universidad Metropolitana, Escuela de Educación Programa Graduado, Río Piedras Puerto Rico.
- Gago, F. (2006). *La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional*. Centro de investigación y documentación educativa.
- Gallego, T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.

- Gioya, P. y Rivera, J. (2008). *Menos líderes más liderazgo*. España.
- Gómez, J. (2009). *Las misiones como política educativa de estado de incentivación a la participación ciudadana del adulto mayor para el desarrollo local. Venezuela: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"*. Trabajo de ascenso presentado para optar a la categoría de asociado en el escalafón del personal docente y de investigación. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- González, A. y De Medrano C. (2014). *La acción tutorial en el sistema escolar* Madrid: Editorial Uned.
- Gorbaneff, Y. (2007). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Colombia.
- Habilidades directivas. (2008). (Editorial Vértice). España.
- Hax, A, y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Chile: Ediciones Granica S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, J. y Gómez, D. (2010). *Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería*. Brasil: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Hurtado I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de Cambios*. Caracas: Editorial C.E.C S.A.
- Juárez, J. (2011). *El docente: entre el oficio y la vocación*. IX Jornada de Educación en Valores. Caracas: Konrad Adenauer Stiftun.
- Kish, L. (1995). *Investigación*. Nueva Cork. John, Wiley y Sons.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajo de investigación*. Caracas: Alfa editorial.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 5929 (Extraordinario).
- Ley Orgánica de Educación. (1986). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N°975 (Extraordinario).
- Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2009).Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 39.320
- López, A. (2013). *101 Temas que un docente debe conocer*. Estados Unidos: Palibrio.
- López, N. (2005). *La educación en América latina, entre el cambio social y la inercia institucional*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Sede Regional para América Latina. UNESCO.

- Lozado, L. (2013). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. Alteridad, Revista de Educación, Vol. 8, No. 2 Quito: Editorial Abya-Yala.
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Malhotra, N, Dávila, J y Treviño, M. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Mañú, J. y Goyarrola, I. (2011). *Docentes competentes: por una educación de calidad*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Medina, P. (2010). *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Post Grado.
- Míguez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial OUC.
- Molinar, M. y Velázquez, L. (2010). *Liderazgo en la labor docente*. México: Trillas.
- Montes, M. y González, P. (2010). *Selección de Personal*. España: Ideas propias Editorial S.L
- Moreno, M. (2003). *Filosofía. Historia de la Filosofía Moderna y Contemporánea. Profesores de Enseñanza Secundaria*. Vol. IV: Temario Para la Preparación de Oposiciones. Ebook. España: Editorial Mad.
- Muñoz, C. y Benassini, M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- Munguia. A. y Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México: Ediciones Umbral.
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa. 2da Edición.
- Nusche, D y Hunter, M. (2009) *Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1. Política y práctica.
- O.E.C.D (2010). *Política de educación y formación: Los docentes son importantes Atraer, formar y conservar a los docentes eficientes: Atraer, formar y conservar a los docentes eficientes*. [Hoja desplegable].
- Oltra, V., Curós, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R. y Tejero, J. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ortiz, F. (2009) *.Raíces*. Miami Florida.

- Ospino, J. (2004). *Metodología de la investigación en ciencias de la salud*. Colombia: Cooperativa de Colombia.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Paniagua, G., Ferrer, M., Morón, S., Sompolinski, F. y Torralba, R. (2006). *Dirigir la escuela*. España.
- Paredes, J. (2011). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión en la división de auditoría técnica de FONTUR para el seguimiento y control de ejecución de obras públicas*. Trabajo especial de grado. UCAB.
- Piñerúa, F. (2006). *El líder y sus seguidores en Venezuela*. Caracas: Fedupel.
- Quintero, E. (2010). *La interrelación de la escuela y la comunidad desde la diversidad educativa*. Cuadernos de Educación y Desarrollo Vol. 2, N° 18 (agosto 2010) En Revista. Edición Especial.
- Ramos, M. (2000). *Programa Para Educar en Valores*. Venezuela: Segunda edición. Paulinas Distribuidora.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (Decreto N° 1.011 de fecha 4 de octubre de 2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.496 (Extraordinario), Octubre, 31 de 2000.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rocambrun, M. (2005). *Integración de la comunidad a las Escuelas Bolivarianas*. Trabajo de grado no publicado. Barquisimeto. Lara.
- Rodríguez, V. (2010). *Una mirada al concepto desempeño profesional del docente del programa de formación de grado de estudio jurídico, desde el contexto venezolano*. Doctorado del IPLAC. Universidad Bolivariana de Venezuela. Estado de Aragua, Venezuela. Revista IPLAC Publicación Latinoamericana y Caribeña de Educación.
- Rojas, A. (2012). *El Liderazgo Transformacional en Directores de tres Liceos Bicentenario y tres Liceos Regulares de la Región Metropolitana*. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Magíster en Ciencias Sociales mención Sociología de la Modernización.
- Rojas, L. (2006). *Curso de formación gerencial*. Venezuela: Editorial la casa tomada.
- Rojas, R. (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdes.

- Rondón, N. (2009). *El huerto escolar como estrategia para promover la integración de la escuela y la comunidad, en la concentración escolar rural s/n san Vicente*. Upel.
- Ruiz, J., Neif, S. y Vanga, M. (2008) *Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)* Revista Venezolana de Gerencia v.13 n.43 Maracaibo sep. 2008 [Consultado: 2013, julio 30].
- Ruiz, U. (2011). *Lengua castellana y literatura. Investigación, innovación y buenas prácticas*. Barcelona: Grao.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Venezuela: Editorial Panapo.
- Santaella, Y. (2008). *El patrón de comportamiento gerencial del director en los procesos de liderazgo y toma decisiones y su relación con la motivación de la comunidad educativa de la Escuela Básica Lander*. UPEL.
- Sanz, G. (2005). *Comunicación efectiva en el aula: Técnicas de expresión oral para docentes*. España: Editorial Graó.
- Sierra, M. (2012). *Conceptos Generales*. México. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Silva, L. (1997). *Cultura Estadística e Investigación Científica en el Campo de la Salud*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Sojo, I. (1998). *Líderes e imagen pública en Venezuela: elementos para el estudio del liderazgo*. Fondo editorial humanidades Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Tamayo, M. (2004). *Proceso de la Investigación Científica*. México: 4ta Edición. Limusa.
- Temperley, J., Stoll, L. (2011). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo OECD Organisation for Economic Cooperation and Development*.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2001). *Seminario Identidad Profesional y Desempeño Docente en Venezuela y América*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2005). *Educación y ciudadanía: I Jornadas de Pedagogía, Escuela de Educación*. Venezuela: Publicaciones UCAB.
- Urquijo, J. (1995). *Teorías de las relaciones sindicato-gerenciales*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Vaello, J. (2009). *El profesor emocionalmente competente: Un puente sobre "aulas" turbulentas*. Barcelona: Editorial Graó.
- Vásquez, D. (2012). *Estilos de Liderazgo de los Docentes del Nivel Secundaria de una Institución Educativa del Distrito de la Perla-Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima Perú.

- Villalobos, S. (2006). *Filosofía I*. México: Ediciones Umbral.
- Warren, R. (2010). *Liderazgo con propósito: Lecciones de liderazgo basadas en Nehemías*. Miami: Editorial Vida.
- Zapata, A., Murillo, G. y Martínez, J. (2006). *Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Colombia: Programa editorial Universidad del Valle.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Zea, C. (2007). *Hacia una comunidad educativa interactiva*. Colombia: Colciencias Colombia. Universidad Eaf.
- Zurita, T. (2013). *Habilidades sociales y dinamización de grupos*. IC editorial.

ANEXOS

Anexo A
CUESTIONARIO

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La Urbina, Mayo 2015

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL

ENCUESTA DE OPINIÓN

Apreciados representantes, en esta oportunidad me dirijo a ustedes, con la finalidad de solicitarle su colaboración en responder el siguiente cuestionario de recolección de información, sobre la investigación titulada: Liderazgo docente según los representantes y la Teoría Situacional en la Unidad Educativa “Majawaña” ubicada en el estado Miranda.

El cuestionario es de carácter anónimo.

Antes de responder el cuestionario, por favor siga las siguientes instrucciones.

¡Gracias por su colaboración!

Instrucciones: Por favor marque con una equis (X) la casilla que corresponda a su categoría.

Datos de identificación:

Edad: entre 25 y 35 ☐ entre 36 y 49 ☐ entre 50 y más ☐

Profesión u Oficio: _____

Grado de Instrucción: Primaria ☐ Secundaria ☐ Universitaria ☐
Postgrado ☐

Instrucciones: lea con atención los siguientes enunciados y por favor marque con una equis(X) una de las opciones de su interés

Opciones a elegir:

DE ACUERDO: significa que apoya el enunciado

EN DESACUERDO: significa que no apoya el enunciado

CUESTIONARIO

ITEMS	ENUNCIADO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
1	Una de las responsabilidades de los educadores es impartir una educación de calidad		
2	El docente debe ser ágil en el momento de cambiar una actividad dentro del aula		
3	Los profesores y directivos deben transmitir confianza a los estudiantes dentro y fuera de la institución educativa		
4	Los docentes deben hacer esfuerzos para obtener buenos resultados educativos.		
5	Los docentes deben propiciar el respeto dentro de la organización educativa.		
6	Los docentes deben realizar planes y proyectos dentro de la organización educativa		
7	Los logros se obtienen con la participación de todos los involucrados en el proceso educativo		
8	Los educadores deben poseer herramientas que motiven a los estudiantes para ser parte del proceso educativo		
9	Los docentes deben tomar la iniciativa dentro del aula		
10	Los docentes y representantes deben inculcar los valores en todo momento		
11	El docente tiene influencia sobre los estudiantes		
12	El docente debe conservar su ética dentro y fuera de la institución educativa		

ITEMS	ENUNCIADO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
13	El docente debe ser tolerante con sus estudiantes		
14	El docente debe poseer habilidades para la enseñanza		
15	Los representantes deben cooperar con los docentes en la enseñanza de los estudiantes		
16	El director debe coordinar y guiar las actividades académicas dentro del aula		
17	Los docentes deben estar dotados de conocimiento en cualquier índole educativo		
18	El personal directivo puede amenazar y desconfiar de sus docentes		
19	El docente debe proteger a sus alumnos dentro de la institución educativa		
20	El director debe tomar las decisiones sin consultar a los docentes		
21	El docente debe prohibir el abuso dentro de la institución educativa		

Si es de su agrado emitir una sugerencia sobre el cuestionario respondido, puede hacerlo en las siguientes líneas:

¡Gracias por su colaboración!

SÍNTESIS CURRICULAR

Nombres: Mayda de Jesús; **Apellidos:** Cuello; **titular de la C.I** N° V- 6514061.
Edad: 47 años; **Fecha de Nacimiento:** 25 de diciembre de 1967.

Estudios y Títulos de Educación Superior:
U.E. Laureano Villanueva, Miranda, Venezuela
-1986
Título: Bachiller en Humanidades

Universidad Pedagógica Experimental Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”.
-2011

Título: Profesor en Geografía e Historia
Mención Honorífica: Cum Laude

Universidad Pedagógica Experimental Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”.

Título Obtenido: Maestría en Educación
Mención: Gerencia Educativa,

Cursos y Talleres.

Sapiens Institute de Venezuela C.A.

Título Obtenido: Diploma de Aprobación del Curso de The Three Way To English.
Duración: 1 año (1990-1991)

Instituto Nacional de Salud

Título Obtenido: Auxiliar de Nutrición
Duración: 1 año (1998-1999)

Centro Venezolano Americano

Título Obtenido: Certificado de Aprobación del Curso de Inglés Intensivo
Duración: 3 años (1999-2002)

Instituto Luisa Cáceres de Arismendi

Título Obtenido: Auxiliar de Preescolar
Duración: 1 año (2003-2004)

Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”

III Congreso de Historia Regional en Miranda

22 al 24/01/2009

Certificado Obtenido: Ponente.

Universidad Católica Andrés Bello.

IX Jornada de Historia y Religión

Duración: 13 al 15/05/2009

Certificado Obtenido: Asistencia.

Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”

Métodos de Investigación en Educación

Duración: 48 horas

Certificado Obtenido: Asistencia