



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**



**“DR LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL
Línea de Investigación: Gestión Organizacional**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS
GERENCIALES EN LA UNIDAD EDUCATIVA
NACIONAL SANTA ROSA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado
de Magister en Educación Mención Gerencial Educativa

Autor: Rafael Rivero
Tutor: Raíza Lucena

Barquisimeto, septiembre de 2024



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN
PRIETO FIGUEROA SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y
POSTGRADO BARQUISIMETO ESTADO LARA
PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIA
EDUCACIONAL



MGE-2025-1063

ACTA

Nosotros, los abajo firmantes reunidos el 11 de noviembre del año 2025 en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado de Maestría titulado: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL SANTA ROSA", presentado por el (la) ciudadano (a) RIVERO SUAREZ, RAFAEL ANDRÉS titular de la cédula de identidad número V- 14.695.288, como requisito para optar al Título de Magister en GERENCIA EDUCACIONAL, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO.**

ALISBETH GIMENEZ (J)
C.I. 12.246.116



JUSTO GIL (J)
C.I. 15.264.769

RAIZA LUCENA (T)
C.I. 14.372.639



DEDICATORIA

A Dios, mi roca eterna, por guiarme en cada paso de este viaje académico y darme la fuerza la perseverancia y la constancia. Gracias por ser mi fuente de fortaleza y entendimiento en este logro académico.

A mi valiente mamá y a mi abuela. Esta tesis es el resultado de su amor, apoyo y sacrificio en mi viaje educativo. Sus palabras de alientos y sus ejemplos constantes han sido mi inspiración, cada día que trabajaron incansablemente y cada vez que me brindaron sus cariños, amor y consejos que valoro profundamente. Esta tesis es un tributo a ustedes, mi fuente inagotable de fortaleza y amor en mi búsqueda de conocimiento agradecerles por todo lo que has hecho por mí.

Para mis cinco increíbles hermanos y mi familia gracias por enseñarme que la vida es más divertida cuando hay compañía gracias a todos por su apoyo y cariño. ¡Este logro es de ustedes también!!

A mis amadas hijas Iliana y Stephanie: Cada día que paso a su lado es un regalo que atesoro en mi corazón. Esta tesis es un pequeño testimonio de todo lo que hago, lo hago pensando en ustedes. Gracias por su apoyo y admiración.

RECONOCIMIENTO

Quiero dar gracias a nuestro Señor Jesucristo por culminar con éxitos en esta especialización, por sus bendiciones y de darme la oportunidad de seguir creciendo en mi vida profesional, doy gracias a ti mi Dios Todopoderoso por todo. A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Dr Luis Beltrán Prieto Figueroa” por brindarme un proceso de formación académica de calidad, propicio para continuar forjando mi camino profesional.

Quiero expresar mi agradecimiento y admiración por la labor de mi tutora la Dra. Raíza Lucena quien, con su sapiencia y responsabilidad en este proyecto investigativo, me brindó grandes consejos y conocimientos esenciales para construir esta tesis. Además, por ser una excelente profesional, persona, dedicada y servicial, miles de bendiciones. A cada uno de los docentes, que hicieron parte en mi formación académica, les agradezco su acompañamiento y formación, sus enseñanzas quedarán siempre grabadas en mi corazón.

TABLA DE CONTENIDOS

	pp.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	11
Planteamiento del problema.....	11
Objetivos del estudio.....	15
Justificación.....	15
II MARCO REFERENCIAL	
Antecedentes de la investigación.....	18
Bases teóricas.....	21
Bases legales.....	32
III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación.....	34
Diseño de la investigación.....	36
Sujetos de estudio.....	36
Variable de estudio.....	37
Técnica e instrumento para la recolección de datos.....	39
Validez y confiabilidad del instrumento.....	40
Validez del instrumento.....	40
Confiabilidad del instrumento.....	40
Técnica de análisis de datos.....	41
IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	78
REFERENCIAS	81
ANEXOS	85

LISTA DE TABLAS

Tabla

		pp.
1	Operacionalización de la variable	38
2	El gerente se muestra como una persona ejemplar para los miembros de la institución	44
3	El gerente proyecta una personalidad que inspira confianza y admiración	46
4	El gerente promueve en el personal una visión inspiradora de progreso	48
5	El directivo se conecta emocionalmente con el personal de la institución	50
6	El gerente crea, en el personal, altas expectativas de satisfacción y progreso	52
7	El directivo proyecta símbolos o imágenes que facilitan la unificación de criterios para el trabajo en equipo	54
8	El gerente Transmite conceptos o ideas de cambios de forma simple	57
9	El gerente inspira claramente un sentido de propósito institucional	59
10	La gerencia promueve la libertad para que el personal desarrolle su creatividad en la solución de problemas de productividad	61
11	La gerencia promueve la libertad para que el personal plantee propuestas novedosas de adaptación a entornos de continuos cambios	63
12	La gerencia promueve la libertad para el incentivar el pensamiento crítico que estimulen cambios institucionales	64
13	El gerente toma en cuenta la satisfacción de necesidades básicas del personal como base de motivación al trabajo productivo	65
14	El gerente toma en cuenta la satisfacción de necesidades básicas del personal como base de motivación al trabajo productivo	66
15	La gerencia fomenta el desarrollo de habilidades sobre el manejo de procedimientos para fomentar el trabajo productivo	70
16	La gerencia fomenta el desarrollo habilidades intelectuales que promuevan el sentido de progreso para responder a demandas educativas	72

LISTA DE FIGURAS

Figura		pp.
1	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Influencia Idealizada; y el Indicador: Sirve como modelo a seguir	44
2	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Influencia Idealizada; y el Indicador: Inspira confianza y admiración	46
3	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión Influencia Idealizada; y el Indicador: Comunica una visión inspiradora	
4	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Influencia Idealizada; y el Indicador: Crea una fuerte conexión emocional con los seguidores	50
5	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Motivación Inspiradora; y el Indicador: Comunica expectativas altas	52
6	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Motivación Inspiradora; y el Indicador: Utiliza símbolos para enfocar los esfuerzo	55
7	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión Motivación Inspiradora; y el Indicador: Transmite conceptos de forma simple	57
8	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Motivación Inspiradora; y el Indicador: Inspira un sentido de propósito	59
9	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Empoderamiento Intelectual; y el Indicador: Estimula la creatividad e innovación	61
10	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Empoderamiento Intelectual; y el Indicador: Estimula la creatividad e innovación	63
11	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Empoderamiento Intelectual; y el Indicador: Promueve el pensamiento crítico	65
12	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Consideración Individualizada; y el Indicador: Presta atención a las necesidades individuales	66
13	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Consideración Individualizada; y el Indicador: Presta atención a las necesidades individuales	68
14	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Consideración Individualizada; y el Indicador: Fomenta el desarrollo de los seguidores	70
15	Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Consideración Individualizada; y el Indicador: Fomenta el desarrollo de los seguidores	72



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL**

Línea de Investigación: Gestión Organizacional

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS
GERENCIALES EN LA UNIDAD EDUCATIVA
NACIONAL SANTA ROSA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado
de Magister en Educación Mención Gerencial Educativa**

Autor: Rafael Rivero
Tutor: Raiza Lucena
Fecha: septiembre 2024

RESUMEN

La presente investigación constituye un estudio sobre liderazgo transformacional el cual representa un enfoque estratégico para impulsar el cambio en organizaciones mediante el empoderamiento del talento humano, ponerse a la vanguardia de los avances económicos y tecnológicos. Esta investigación se sustenta en el paradigma positivista, adopta un enfoque de carácter descriptivo de campo para analizar cómo este estilo de liderazgo ejercido optimiza los procesos cambios administrativos a través de la motivación y el desarrollo del talento humano que labora en el ente educativo que sirvió de escenario de estudio. En cuanto a la recolección de los datos de la investigación, fue utilizado un instrumento tipo cuestionario y aplicado mediante la técnica de encuesta a una muestra específica de la población. Una vez obtenido los resultados, se tabularon y procesaron mediante procedimientos estadístico para ser presentados en gráficos con el fin de ser analizados e interpretados siguiendo los fundamentos teóricos del estudio. Mediante estos procedimientos, se pueden elaborar las respectivas conclusiones las cuales determinaron, en función de los objetivos propuestos, que el liderazgo ejercido en la institución objeto de estudio, no contribuye en la optimización de los procesos gerenciales; en tal sentido y atendiendo a estos resultados, se emitieron las debidas recomendaciones, sugiriendo los debidos principios del desarrollo del liderazgo transformacional a fin de contribuir al fortalecimiento de la motivación como a elevar el potencia del capital humano mediante el empoderamiento y consideración individualizada.

Descriptor: Cambio organizacional, liderazgo transformacional, optimización, procesos gerenciales.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda el estudio sobre liderazgo transformacional como un enfoque estratégico para promover el cambio institucional mediante el empoderamiento del talento humano. En un contexto marcado por avances económicos y tecnológicos, este estilo de liderazgo se plantea como una herramienta clave para fortalecer la gestión educativa y optimizar los procesos administrativos. El estudio se desarrolla bajo el paradigma positivista, con un enfoque descriptivo de campo, lo que permite observar y analizar cómo se ejerce este tipo de liderazgo en una institución educativa específica, y cómo incide en la motivación y el desarrollo profesional de su personal.

En el capítulo I, se planteó el problema, expone la situación que motivó la investigación, formulando la situación problemática siguiendo los respectivos indicadores de las dimensiones del estudio, igualmente, se formularon las preguntas, los objetivos generales y específicos, así como la justificación del estudio. En este apartado se destaca la necesidad de transformar los modelos de gestión educativa tradicionales, incorporando prácticas de liderazgo que promuevan la innovación, la participación activa y el crecimiento del capital humano. Asimismo, se delimita el contexto institucional en el que se desarrolla la investigación, estableciendo los límites temporales, espaciales y conceptuales del estudio.

El siguiente capítulo II, "Marco teórico", presenta los fundamentos conceptuales, antecedentes y bases teóricas que sustentan la investigación. Se abordan las nociones de liderazgo transformacional, motivación, empoderamiento y gestión del cambio, articuladas con teorías contemporáneas del comportamiento organizacional. Además, se incluye la operacionalización de las variables, lo que permite definir con precisión los indicadores que orientan la recolección y el análisis de los datos. Este capítulo constituye el soporte epistemológico del estudio, conectando la práctica investigativa con el conocimiento científico.

En cuanto al capítulo III, “Marco metodológico”, se describe el diseño de la investigación, el tipo de estudio, la población y muestra, así como los instrumentos y técnicas de recolección de datos. Se empleó un cuestionario estructurado, aplicado mediante la técnica de encuesta a una muestra representativa del personal de la institución educativa objeto de estudio. Los datos obtenidos fueron procesados estadísticamente y representados en gráficos, lo que facilitó su interpretación en función de los objetivos planteados. Este capítulo garantiza la rigurosidad del proceso investigativo y la validez de los resultados obtenidos.

Con respecto al capítulo IV, “Análisis y discusión de resultados”, presenta los resultados derivados del procesamiento de los datos, contrastándolos con los referentes teóricos previamente establecidos. Los resultados evidencian que el liderazgo ejercido en la institución no contribuye significativamente a la optimización de los procesos gerenciales, lo que revela una brecha entre la práctica administrativa y los principios del liderazgo transformacional. Esta sección permite comprender las dinámicas internas de la organización y ofrece una lectura crítica sobre las implicaciones de los estilos de liderazgo en el desempeño institucional.

Finalmente, el capítulo V, “Conclusiones y recomendaciones”, sintetiza los aportes del estudio en función de los objetivos propuestos. Se concluye que es necesario implementar estrategias de liderazgo transformacional que promuevan la motivación, el empoderamiento y la consideración individualizada del talento humano. Las recomendaciones apuntan al fortalecimiento de la cultura organizacional, la formación de líderes educativos y la adopción de prácticas gerenciales innovadoras. Este capítulo cierra el estudio con propuestas concretas orientadas a mejorar la gestión institucional y elevar el potencial del capital humano.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las instituciones educativas contemporáneas operan en un entorno social marcado por transformaciones constantes, impulsadas por el avance tecnológico y las dinámicas económicas globales. Estas fuerzas generan exigencias de adaptación que afectan directamente la estructura y el funcionamiento del sistema educativo. En este contexto, se hace necesario evaluar el papel de la educación como agente de cambio, capaz de responder a los desafíos emergentes mediante la innovación organizativa y la mejora de sus procesos internos. La gestión escolar, como componente clave de esta transformación, debe orientarse hacia modelos que promuevan la eficiencia, la participación y el desarrollo del talento humano.

En este contexto, la gerencia educativa representa una de las funciones más complejas dentro del ámbito institucional, ya que requiere la articulación de múltiples áreas con características y necesidades distintas. El directivo escolar debe coordinar eficazmente los espacios administrativos, pedagógicos, estudiantiles y de apoyo, garantizando que cada uno contribuya al desarrollo integral de la organización. Esta labor exige competencias específicas, tanto técnicas como humanas, que permitan liderar con visión estratégica y sensibilidad social. La calidad del liderazgo incide directamente en el clima organizacional, en la motivación del personal y en la capacidad de respuesta ante los retos educativos contemporáneos.

En este sentido, ejercer una gerencia efectiva implica tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad institucional, fortaleciendo la credibilidad, la confianza y el compromiso de todos los actores involucrados. Un liderazgo que promueve la motivación, la planificación y la orientación estratégica genera condiciones favorables para el logro de los objetivos educativos. Por el contrario, la ausencia de estas cualidades

limita el crecimiento organizacional y debilita la capacidad de innovación. En este orden de ideas, el desempeño del gerente escolar se convierte en un factor determinante para el éxito o el estancamiento de la institución que dirige.

Atendiendo a lo planteado, el ambiente laboral dentro de los espacios formativos está estrechamente vinculado con la calidad de la gestión directiva. La gerencia educativa tiene la responsabilidad de crear condiciones que favorezcan el trabajo colaborativo, el bienestar profesional y la satisfacción del personal. Un entorno positivo estimula el compromiso, la creatividad y el sentido de pertenencia, elementos esenciales para alcanzar una educación de calidad. Por ello, el liderazgo escolar debe enfocarse en construir una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad y la mejora continua, donde cada miembro se sienta valorado y motivado a contribuir.

Desde una perspectiva teórica, Chiavenato (2009) define la gerencia educativa como un proceso fundamental para el funcionamiento eficaz de las estructuras organizativas. Esta concepción destaca la importancia de administrar los recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales. En el caso del gerente escolar, su rol va más allá de la simple coordinación: debe liderar con visión, motivar al equipo, supervisar el cumplimiento de las metas y reconocer el esfuerzo de cada integrante. Esta dinámica fortalece la cohesión interna y potencia el rendimiento colectivo.

De igual manera, la gerencia educativa se concibe como el conjunto de acciones que permiten dirigir y articular las funciones pedagógicas y administrativas de una institución. A través de procesos como la planificación, la dirección, la coordinación y el control, se busca alcanzar los fines educativos establecidos. En la actualidad, se reconoce este tipo de gestión como un elemento clave para el desarrollo institucional. El gerente escolar tiene la responsabilidad de administrar el sistema educativo que representa, atendiendo las necesidades de los actores involucrados y contribuyendo al cumplimiento de los estándares de calidad y cobertura educativa. Para ello, se aplica el ciclo de mejora continua: planificar, ejecutar, revisar y actuar (Deming, 1989; Guédez, 1998).

Se puede decir, que un liderazgo escolar competente se traduce en una gestión de calidad que impacta positivamente en todos los miembros de la comunidad educativa

y en la sociedad. Según Torcatt (2020), el gerente tiene la función de coordinar, organizar y dirigir las estructuras que conforman la institución. Cañas (2022) añade que quienes ejercen funciones directivas deben dominar los principios de la gerencia educativa, comprendiendo su alcance y responsabilidades. De esta manera, el liderazgo se refleja en decisiones acertadas, participación activa, respeto interpersonal y condiciones laborales que favorezcan el desempeño profesional, siempre orientado al bienestar colectivo y al fortalecimiento institucional.

Por su parte, Fermín (1997) sostiene que el gerente es una figura con autoridad legal para dirigir una organización en nombre del titular. Esta persona asume la responsabilidad de planificar, supervisar y coordinar al equipo bajo su dirección. En el ámbito educativo, se ha valorado la necesidad de renovar los modelos de gestión, incorporando planes estratégicos que respondan a las exigencias actuales. Estas estrategias deben garantizar resultados positivos tanto en la formación profesional como en la eficiencia administrativa, mediante el uso racional de los recursos disponibles. La gerencia moderna exige una visión integral que combine liderazgo, innovación y compromiso social.

En términos generales, las organizaciones educativas enfrentan de forma permanente exigencias provenientes de distintos niveles: local, nacional e internacional. Estas demandas generan procesos de modernización que afectan la identidad institucional y promueven una cultura organizacional flexible y adaptativa. El cambio, como elemento inherente a las dinámicas sociales y organizativas, impulsa el desarrollo de capacidades individuales y colectivas, transformando los contextos en los que se desenvuelven los actores educativos. Ramírez-Reyes (2004) expone que la gerencia educativa debe enfrentar diversos retos propios del entorno formativo, considerando la evolución constante de las instituciones dedicadas a la educación.

Cuando la gestión escolar se enfoca en estrategias que potencien la transformación institucional, las capacidades de sus integrantes pueden amplificarse significativamente. Cada estudiante, docente o miembro de la comunidad educativa se convierte en agente de cambio, contribuyendo al desarrollo colectivo. Al respecto, Ramírez (2004) afirma que los educadores se transforman en el ejercicio de su profesión, y a su vez, transforman a otros mediante su labor pedagógica. Esta visión destaca el

papel de la gerencia como catalizador del cambio educativo. La transformación no solo se refleja en los resultados académicos, sino también en la cultura institucional y en la proyección social de la escuela.

Se puede decir que la gerencia educativa, al asumir un enfoque estratégico, puede multiplicar el impacto de sus acciones si logra integrar a todos los actores del proceso formativo. La participación activa de estudiantes, familias y comunidad fortalece la sostenibilidad de los proyectos institucionales y amplía su alcance. En este sentido, el liderazgo escolar debe promover espacios de diálogo, colaboración y corresponsabilidad, donde cada miembro se sienta parte del proceso de mejora. Esta integración permite construir una visión compartida del cambio, basada en la innovación, la inclusión y el compromiso con la calidad educativa.

Como apoyo, la innovación se convierte en un eje fundamental para la transformación institucional, especialmente cuando se orienta desde la gerencia educativa. El liderazgo escolar debe comprender la innovación como un proceso continuo que implica revisar prácticas, incorporar nuevas metodologías y adaptar los recursos a las necesidades del contexto. Esta perspectiva permite fortalecer la capacidad de respuesta de la institución ante los desafíos del entorno, promoviendo una cultura de mejora permanente. La gerencia que apuesta por la innovación contribuye al desarrollo profesional del personal, al enriquecimiento de los procesos pedagógicos y a la consolidación de una identidad institucional renovada.

En el caso específico de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa, ubicada en Barquisimeto, Estado Lara, se considera que, a través del liderazgo institucional, se pueden impulsar mecanismos para promover procesos de transformación. La institución cuenta con un potencial humano valioso que puede ser potenciado mediante una gestión estratégica, participativa e innovadora. La gerencia debe asumir el reto de articular sus acciones con los distintos actores educativos, promoviendo una cultura organizacional basada en la colaboración, el respeto y la mejora continua. Esta visión permitirá responder de manera efectiva a las demandas del entorno y elevar la calidad de los servicios educativos.

Bajo este propósito, la presente investigación se propone analizar el estilo de liderazgo ejercido en esta institución, con el fin de determinar su impacto en la

optimización de los procesos gerenciales. Se parte del reconocimiento de que el liderazgo transformacional constituye una herramienta clave para promover el cambio organizacional, mediante el empoderamiento del talento humano y la generación de condiciones laborales favorables.

De acuerdo con el planteamiento y los indicadores que permitieron su desarrollo, se presentan las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de liderazgo se estará promoviendo en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa? ¿Cuáles serán las características del liderazgo que se está desarrollando en la unidad educativa nacional "Santa Rosa"? ¿Cuáles serán las dimensiones del liderazgo que se ejerce en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa?

Con base en las interrogantes planteadas, se define el objetivo general y los correspondientes objetivos específicos.

Objetivo general

Analizar el liderazgo transformacional en la optimización de los procesos gerenciales en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa.

Objetivos específicos

Conocer el tipo de liderazgo promovido en la optimización de los procesos gerenciales de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa.

Describir las características del liderazgo ejercido en la optimización de los procesos gerenciales de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa.

Determinar las dimensiones del liderazgo desarrollado en la optimización de los procesos gerenciales de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa.

Justificación

En primer lugar, la gestión educativa se concibe como un proceso integral que orienta tanto la labor pedagógica como la administrativa dentro de una institución. Esta dirección se materializa mediante acciones planificadas, coordinadas y supervisadas que buscan alcanzar metas previamente definidas. En la actualidad, uno de los avances más significativos en el ámbito educativo ha sido reconocer el papel estratégico de la gerencia como motor del desarrollo institucional, lo cual ha transformado la manera en que se conciben los procesos escolares.

A partir de esta premisa, se hace evidente que estructurar un modelo organizativo adecuado dentro de las instituciones educativas permite consolidar un entorno gerencial favorable. Este ambiente facilita el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales e intelectuales, promoviendo una dinámica de trabajo más eficiente y orientada al logro de resultados concretos. Así, el orden funcional se convierte en un elemento clave para el desempeño institucional.

De igual forma, se reconoce que la gerencia educativa constituye un eje esencial para el fortalecimiento del desarrollo organizacional. Este último se entiende como una disciplina que, desde las ciencias del comportamiento, busca optimizar el funcionamiento de las organizaciones mediante procesos de cambio planificado. En este contexto, el gerente educativo debe abandonar prácticas tradicionales que ya no responden a las exigencias actuales, adoptando enfoques innovadores que le permitan liderar con eficacia y adaptarse a los retos contemporáneos.

En consecuencia, el propósito de esta investigación surge del interés por comprender cómo el liderazgo influye en los procesos de gestión institucional. Se parte de la hipótesis de que un liderazgo transformacional puede incidir positivamente en la transformación del personal docente y administrativo, generando cambios significativos que impulsen el crecimiento y la mejora continua de la organización educativa.

Por consiguiente, la presente propuesta investigativa se justifica en la necesidad de dar respuesta a las interrogantes que emergen del contexto institucional, así como en la intención de alcanzar los objetivos planteados. Se busca analizar de manera rigurosa el impacto del liderazgo transformacional en la dinámica gerencial, considerando su capacidad para movilizar voluntades, fomentar la innovación y consolidar una cultura organizacional orientada al cambio.

En virtud de lo anterior, se espera que los hallazgos de esta investigación aporten elementos valiosos para el fortalecimiento de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa, ubicada en Barquisimeto, estado Lara. La intención es que los resultados obtenidos sirvan como insumo para la toma de decisiones estratégicas que favorezcan el desarrollo institucional y la mejora de los procesos educativos en dicho plantel.

Finalmente, se aspira a que este estudio no solo beneficie a la institución en cuestión, sino que también se convierta en una referencia útil para futuras

investigaciones que aborden temáticas similares. De esta manera, se contribuirá al enriquecimiento del conocimiento en el campo de la gerencia educativa y al diseño de estrategias que promuevan una gestión más efectiva, centrada en el liderazgo como agente de cambio

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes

La gestión enfrenta innumerables desafíos y la optimización de procesos administrativos se ha vuelto crucial para garantizar la eficiencia y la excelencia en las instituciones educativas. En el caso específico de la dirección de un plantel educativo, la complejidad de los trámites administrativos representa un obstáculo significativo. Se exploran estrategias gerenciales efectivas para la optimización de procesos, considerando escenarios con y sin recursos financieros adicionales.

La transformación de estrategias gerenciales para optimizar procesos administrativos no solo es necesaria sino también alcanzable. La implementación de tecnologías educativas, la capacitación del personal, la reorganización interna y la colaboración con otras instituciones son enfoques efectivos que pueden adaptarse según la disponibilidad de recursos. La clave reside en la visión proactiva de la dirección, la adaptabilidad a las circunstancias y el compromiso con la mejora continua, elementos esenciales para asegurar el éxito de la institución educativa en su búsqueda de la excelencia administrativa y educativa.

En base a lo sugerido anteriormente, emprender una investigación requiere de un cuerpo teórico que le oriente. Para entender esta necesidad, es importante asumir lo planteado por Balestrini (2007), quien expone que la fundamentación teórica “Determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y de igual manera muestra la voluntad del investigador, de analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos, categorías y el sistema proposicional, atendiendo a un determinado paradigma teórico” (p.91).

Por otra parte, los antecedentes, son aquellas investigaciones anteriores del mismo tema o semejantes, que sirve de apoyo a la que se está realizando. Al respecto,

Pallaruelo (2012), coincide con tal afirmación al expresar que los antecedentes son “Investigaciones más restringidas y específicas al problema de investigación y se limitara a mencionar las investigaciones anteriores que se hayan realizado sobre el mismo y aquellos resultados que se hayan localizado” (p46).

Para dar inicio al proceso investigativo, es indispensable contar con una base teórica que oriente el análisis del fenómeno en estudio. En este sentido, Balestrini (2007) señala que la construcción teórica permite delimitar la perspectiva desde la cual se aborda el problema, evidenciando la intención del investigador de interpretar la realidad mediante conceptos, categorías y proposiciones que responden a un paradigma específico. Esta estructura conceptual no solo guía el enfoque metodológico, sino que también legitima el proceso de indagación científica.

En relación con lo anterior, los antecedentes constituyen un componente esencial del marco teórico, ya que permiten contextualizar el estudio dentro de una trayectoria investigativa previa. Pallaruelo (2012) coincide en que estos antecedentes deben ser pertinentes y específicos al problema planteado, limitándose a mencionar trabajos anteriores que aborden temáticas similares y cuyos resultados aporten elementos relevantes para el nuevo estudio. Así, se establece un diálogo entre investigaciones que enriquecen la comprensión del objeto de análisis.

A partir de la revisión realizada, se examinan diversos estudios centrados en estrategias gerenciales orientadas a mejorar el desempeño administrativo. Estos trabajos ofrecen información confiable y actualizada que permite comprender el estado del conocimiento sobre el tema. Además, los referentes teóricos proporcionan una visión crítica que facilita la construcción de nuevas propuestas, sustentadas en hallazgos previos y en la experiencia acumulada por otros investigadores.

En el ámbito internacional, destaca el estudio realizado por Pérez y García, quienes exploraron la relación entre el liderazgo transformacional y la capacidad de innovación en empresas tecnológicas de España. Sus hallazgos evidencian que los líderes con enfoque transformacional fomentan entornos creativos, promueven la toma de decisiones audaces y estimulan el aprendizaje continuo. Se concluye que este tipo de liderazgo resulta determinante para el éxito sostenido de las organizaciones en contextos altamente competitivos.

Por otra parte, en Guatemala, Toledo (2017) desarrolló una investigación aplicada en una institución educativa privada, centrada en la creación de un manual de funciones como herramienta para fortalecer el desarrollo organizacional. El estudio incluyó trabajo de campo sobre las responsabilidades de cada cargo, capacitación del personal y evaluación de la mejora en la ejecución de tareas. Los resultados reflejan que una estructura funcional clara puede potenciar el rendimiento del equipo administrativo y académico.

De manera complementaria, Bastidas (2018) llevó a cabo una investigación en Ecuador sobre la relación entre la estructura organizacional y la calidad del servicio en centros de educación inicial. El estudio combinó encuestas al personal y representantes con una revisión documental de buenas prácticas. A partir de los datos obtenidos, se diseñó una propuesta organizativa por procesos que buscaba optimizar la atención educativa. Finalmente, se redefinieron las funciones del personal en función de la nueva estructura implementada.

En la misma línea temática, Rodríguez y Pérez (2018) realizaron un meta-análisis sobre el impacto del liderazgo transformacional en empresas familiares de América Latina. Identificaron las dimensiones más influyentes de este estilo de liderazgo y su vínculo con variables como la innovación, el crecimiento empresarial y la satisfacción laboral. Los resultados confirman que el liderazgo transformacional es un componente esencial para el desarrollo sostenible de este tipo de organizaciones.

En el contexto nacional, Salina (2017) desarrolló una investigación en Achaguas, estado Apure, centrada en la gerencia participativa como estrategia para mejorar el funcionamiento de los consejos educativos en una escuela primaria. El estudio se fundamentó en teorías constructivistas, humanistas y del aprendizaje social, y se aplicó bajo un enfoque cuantitativo. Con una muestra censal, se utilizó un cuestionario dicotómico validado por expertos y se analizó la información mediante estadística descriptiva, evidenciando mejoras significativas en la gestión escolar.

Finalmente, Pérez (2018) presentó un estudio en Venezuela sobre el estilo de liderazgo de los profesionales del Postgrado en Gerencia Estratégica de Negocios. El objetivo fue identificar diferencias entre géneros, establecer perfiles de liderazgo y conocer las expectativas de los estudiantes. Mediante técnicas cuantitativas, se concluyó

que el liderazgo transformacional predomina en los cuatro grupos analizados, destacando componentes como la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual.

Luego de exponer estos antecedentes, se describe el cuerpo teórico que sustenta esta investigación.

Bases teóricas

El marco teórico tiene como propósito fundamental articular y desarrollar el conjunto de teorías pertinentes al objeto de estudio, actuando como un sustento conceptual que valida y robustece las hipótesis e ideas de la investigación. En este contexto, Tamayo (2011) subraya la necesidad imperativa de que todo proceso investigativo se cimiente en conceptualizaciones y definiciones sólidas que permitan la clara y exhaustiva explicación del fenómeno analizado (p. 47).

La administración

Como marco sistémico, la administración se concibe como una disciplina estructurada que integra postulados, metodologías y prácticas cuya aplicación a colectividades humanas facilita la estructuración de esquemas de trabajo colaborativo y coherente. Estos sistemas son esenciales para lograr fines compartidos que trascienden la capacidad individual (Arenas, citado en Correa de Molina 1997:11). Por su parte, George Terry describe la administración como una secuencia de acciones clave—planificación, organización, ejecución y control—orientada a establecer y concretar metas mediante la óptima utilización de capital humano y otros recursos. A partir de estas ideas, se interpreta que la gestión administrativa se centra en la labor de crear y preservar un ambiente óptimo donde los integrantes de un equipo, al operar de forma conjunta, puedan alcanzar objetivos predefinidos con máxima eficacia.

La administración educativa

Dentro del ámbito de la administración educativa, el director asume el rol central de líder institucional. Una faceta esencial de su desempeño es la aplicación de un liderazgo administrativo eficaz, indispensable para materializar la visión estratégica de la entidad. El director, en su función de líder de la gestión, debe poseer el saber, las competencias y las cualidades requeridas para diagnosticar, optimizar la estructura

organizacional, desplegar planes operativos, gestionar eficientemente los recursos y aplicar mecanismos y normativas administrativas de naturaleza descentralizada. Su responsabilidad directa abarca la supervisión de la etapa operativa, asegurando que todas las acciones contribuyan a la realización de la visión, misión, objetivos y metas establecidas para la institución.

Gestión administrativa

En consecuencia, como proceso la gestión administrativa constituye un ciclo operativo particular que se compone de las etapas de planificación, estructuración, ejecución y evaluación (control). Su objetivo es definir y alcanzar metas mediante la movilización eficaz del talento humano y otros activos. La Gestión se distingue como la función que, posterior a la planificación, se encarga de encauzar los recursos y poner en marcha las acciones requeridas para la consecución de los fines previamente establecidos. Dada la constante evolución administrativa impulsada por los progresos científicos y tecnológicos, la gestión administrativa en el contexto educativo ha experimentado profundas transformaciones históricas en todos los niveles. En este panorama, el administrador educativo ha jugado un rol crucial en la guía, orientación y conducción de la entidad, aplicando un "compendio de marcos conceptuales, herramientas, normas y métodos diseñados para el avance del sistema educativo y la obtención de resultados superiores en favor de la sociedad a la que sirve" (Alvarado 1998, p. 18).

La gestión educativa

Este enfoque de gestión en la educación, se nutre de diversos modelos administrativos, implementando estrategias y técnicas basadas en procesos con el fin de optimizar el rendimiento general de la institución y el de sus equipos de trabajo, logrando así las metas propuestas. Ciertos enfoques conciben la gestión educativa como el manejo estratégico del saber, sugiriendo que la dirección de los centros de enseñanza debe centrarse en la elevación continua del conocimiento. En consonancia, Vargas (2008) define la gestión escolar como la articulación de procesos teóricos y prácticos, coordinados tanto a nivel vertical como horizontal dentro del sistema, para dar cumplimiento a las disposiciones reglamentarias. Postula que debe ser vista como una

perspectiva renovada para interpretar y dirigir el funcionamiento del centro educativo (p. 5).

Es ineludible destacar la trascendental influencia del gerente educativo en la consecución de los éxitos institucionales. Este profesional es el responsable de encabezar los procesos internos, asegurando que se ejecuten con efectividad y un alto estándar profesional. El líder de la educación debe velar por la instauración de principios de equidad y transparencia, motivando a cada miembro de la comunidad a cumplir sus deberes con excelencia. Por ende, la dinámica organizacional se edifica sobre una gerencia competente, que diseña planes de acción específicos para cada área y fomenta un ambiente de trabajo positivo y estimulante para el cabal ejercicio de las funciones.

Procesos de la gestión educativa

Según lo expuesto, el ejercicio del liderazgo en una institución educativa implica la ejecución de múltiples etapas interconectadas que aseguran la eficiencia gerencial. Los procesos fundamentales identificados por Chiavenato (2009) planeación, estructuración, ejecución y seguimiento (control) son intrínsecos a las tareas del ámbito educativo. No obstante, la imperiosa necesidad de fortalecer las competencias gerenciales de los líderes es clave, ya que estas definen y sustentan su perfil profesional.

Como primera función, la planificación constituye el momento de anticipación, donde se diseña y organiza la estrategia a seguir frente a las diversas coyunturas. Una planificación adecuada minimiza la incertidumbre y los riesgos, facilitando la proyección de posibles escenarios y la anticipación de sus efectos. En lo consiguiente, la organización sigue inmediatamente, ya que sienta las bases o la hoja de ruta para la concreción de los proyectos, establece la estructura, asigna las funciones y delimita las responsabilidades.

Como etapa de concreción, la dirección orienta y pone en marcha lo planificado, exigiendo una visión nítida del gerente para guiar las decisiones e impulsar la motivación del personal. Finalmente, el control debe interpretarse no como un ejercicio de poder autoritario, sino como la coordinación sistemática de las acciones para asegurar el cumplimiento de lo estipulado. En esta última, el líder supervisa las tareas y aplica las correcciones necesarias, funcionando como un mecanismo de seguimiento y

consolidación de los esfuerzos. En síntesis, estos procesos esenciales de la gerencia educativa son el sustrato sobre el cual se desarrolla el perfil del directivo, siendo fundamental que el gerente asuma con seriedad y compromiso la aplicación rigurosa de la planificación, organización, dirección y control en su gestión.

La organización

Como sistema, la organización es esencial, ya que es el instrumento para la creación de la arquitectura institucional, la cual establece la jerarquía, delimita los niveles de responsabilidad y define la interconexión de todos sus elementos para la consecución de los fines. Werther (2005) la conceptualiza como el diseño técnico de las interrelaciones entre el personal de una entidad social, sus roles y actividades, con el fin de maximizar la eficiencia (p. 189).

En este marco, Chiavenato (2004) resalta que las entidades requieren una comprensión profunda de la dinámica del comportamiento organizacional para gestionar adecuadamente las funciones y asegurar su operatividad y el logro de sus metas. La raíz de la organización, según Rodríguez (2000), radica en la inherente necesidad humana de colaboración e interacción para alcanzar propósitos que exceden el alcance individual (p. 25). Es imperativo que el personal conozca la arquitectura, normativas y procedimientos de la entidad, y tenga claridad absoluta sobre sus responsabilidades para ejecutar sus tareas con eficiencia creciente.

Estructura organizacional

La estructura organizacional exige que todos los miembros de la entidad se relacionen de manera ordenada y sistemática para garantizar la coordinación efectiva del trabajo. Davis (2008) la define como el "marco formal de relaciones y funciones" de las personas dentro de la organización (p. 6). En esencia, representa un esquema de subordinación jerárquica que orienta a los componentes de la entidad hacia el logro de una finalidad compartida. Gómez (2002) alude a la organización como una "estructura premeditada para fijar pautas de interacción" entre los elementos que deben alcanzar las metas (p. 232). Daft (2007) complementa al definir la estructura como el "sustento ideal" que facilita el flujo de información y la coordinación horizontal, y cuyo diseño se plasma

en el organigrama (p. 90). Kast (1999, p. 89) distingue entre Organización Formal (el diseño preestablecido que busca ordenar deliberadamente las relaciones) y Organización Informal (los aspectos no planeados que surgen de forma espontánea de la interacción entre los participantes).

Estructura y proceso organizacional

La operatividad de la organización se sustenta en dos pilares fundamentales según Martínez et al., (2013): (a) la estructura (la organización formal definida por el marco legal y los procedimientos) y (b) el proceso (la dinámica esencial que anima la estructura, rige la vida institucional y le confiere una identidad particular). Adicionalmente, deben considerarse otros elementos clave para la funcionalidad: la cadena de mando (jerarquía); el orden (organización del trabajo); la imparcialidad (equidad); la permanencia laboral (estabilidad del personal); la proactividad (iniciativa); y la cohesión grupal (unión del personal).

Objeto y contenido de la organización escolar

Martínez et al. (2013) desglosan el objeto de la organización escolar en dos vertientes: el contenido enfocado en la estructura (elementos estáticos y formales como el organigrama, jerarquía, órganos, normativas, etc.) y el contenido enfocado en el proceso (aspectos dinámicos e interactivos como el liderazgo, disciplina y convivencia, participación, autonomía, responsabilidad, etc.).

Liderazgo

En el marco de la dirección organizacional, el liderazgo ha adquirido una notable prominencia académica. Weber (2007) es reconocido por establecer los cimientos teóricos al diferenciar las formas de autoridad: carismática, tradicional y racional-legal. Bernard (2008), figura seminal, resalta la cooperación como un objetivo primordial para el éxito institucional, destacando que la legitimidad del líder depende intrínsecamente de la aceptación de sus seguidores.

Otros expertos, como Fayol (2009), subrayaron la importancia del liderazgo en la gestión del capital humano, Kurt (2002) exploró los modelos de liderazgo (autocrático, democrático y laissez-faire), y Parkert (2012) enfatizó el valor de las interacciones

humanas y la necesidad de solucionar conflictos mediante la integración. En conjunto, estas contribuciones históricas han sido fundamentales para la profundización del desarrollo organizacional, siendo el liderazgo transformacional un área de estudio específica.

Liderazgo transformacional

El concepto de Liderazgo Transformacional fue acuñado y desarrollado originalmente por Burns (1978), quien lo ve como un proceso de interacción mutua donde líderes y seguidores se elevan recíprocamente hacia niveles superiores de compromiso y estímulo. Burns destacó que este enfoque tiene el potencial de generar cambios profundos y significativos en las organizaciones, centrándose en la remodelación de los sistemas de valores y la modificación de las aspiraciones. El líder posee una personalidad ejemplar y articula un futuro promisorio con metas que suponen un reto, siendo visto como un "modelo ético" que interviene en la cultura existente para modificarla.

Posteriormente, Bass (2005) extendió el trabajo de Burns (1978), explorando los sustratos psicológicos y proponiendo un modelo para medirlo según el "grado de influencia que ejerce sobre los seguidores". La influencia transformacional se manifiesta cuando los seguidores sienten una profunda confianza y lealtad, impulsándolos a "redoblar esfuerzos". Lussier y Achua (2010) expandieron el concepto, enfatizando que la influencia se vehiculiza a través de su capacidad comunicativa, siendo un motor de cambio que identifica las deficiencias del sistema y proyecta a los seguidores hacia una "visión atractiva".

Huang (2007) demostró que los empleados bajo este liderazgo experimentan un mayor bienestar emocional y satisfacción laboral, ya que estos líderes son tomadores de riesgo prudentes que impulsan la innovación y aprovechan oportunidades. Avolio y Bass (2011) estructuraron el rol en cuatro dimensiones esenciales: influencia Idealizada o carisma, motivación inspiradora, consideración individualizada y estimulación intelectual.

Influencia idealizada o carisma

La influencia idealizada o carisma, según la detallada conceptualización de Bass (2021), es la competencia del líder para generar credibilidad, estima y deferencia en sus colaboradores, posicionándolo como un referente a seguir. Bass subraya que los seguidores confían plenamente en su entereza y talentos. Bennis (2001) refuerza la idea de la autenticidad y la introspección como fuentes primordiales de confianza y admiración, ya que los líderes genuinos son transparentes y modelos a imitar.

Según este autor, la influencia idealizada se enriquece con la visión inspiradora y la conexión emocional, donde los seguidores se identifican con los valores y convicciones del líder, de lo cual emana la lealtad y el compromiso laboral. Goleman (2006) relaciona esto con las competencias sociales y la empatía para establecer lazos auténticos. Drucker (2007) también enfatizó la necesidad de que los líderes construyan relaciones significativas. En su manifestación práctica, esta influencia se observa en la comunicación visionaria del líder, que articula una imagen clara y motivadora del futuro, impulsando a los seguidores a ir más allá de sus intereses particulares (Burns, 1978).

Motivación inspiradora

La motivación inspiradora es definida por Bass (2021) como una de las cuatro columnas del liderazgo transformacional. Su función es estimular a los seguidores a perseguir propósitos más ambiciosos y a priorizar el interés colectivo sobre el individual. Los líderes transformacionales se caracterizan por establecer estándares de desempeño elevados y por comunicar con claridad las expectativas. Bennis (2003) y Kotter (1996) subrayan la conexión esencial entre la comunicación eficaz, la generación de una visión compartida y la inspiración de los equipos.

Un aspecto relevante es la utilización de símbolos para concentrar los esfuerzos, que Morgan (2007), Schein (2012) y Kotler (2002) estudian como elementos que fortalecen la identidad corporativa y el sentido de pertenencia. Finalmente, la transmisión de conceptos de forma simple es un indicador clave: los líderes son expertos en simplificar ideas complejas para comunicarlas con precisión, como lo sugieren Covey (2009) y Heath y Heath (2007), facilitando que el personal impulse transformaciones significativas.

Inspira un sentido de propósito

Este indicador de la motivación inspiradora se relaciona estrechamente con la relevancia del "qué y el para qué trascendental" planteada por Sinek (Ob. Cit.). En esta línea, Frankl (2009), en su obra "El hombre en busca de sentido", ofrece una fuente conceptual valiosa para comprender la importancia del propósito en la existencia humana. Aunque su enfoque no es el liderazgo transformacional, su perspectiva sobre la búsqueda de sentido de vida, incluso en las adversidades, resalta por qué la figura de un líder transformador es tan significativa para los seguidores.

A lo anterior, Covey (2009) agrega la necesidad de tener un propósito bien definido como guía. Se complementa con la popularizada idea de Sinek (Ob. Cit.) de "empezar por el por qué", argumentando que la adhesión de las personas se logra por la razón fundamental (el porqué), más que por el resultado (el qué) o el método (el cómo). Sinek provee herramientas prácticas para que los líderes movilicen a sus equipos mediante un propósito claro y convincente. De manera similar, Blanchard y Johnson (2002), en "El gerente un minuto", enfatizan la relevancia de establecer metas significativas y de reconocer y premiar los logros de los colaboradores.

Empoderamiento intelectual

El empoderamiento intelectual en el liderazgo transformacional es un concepto medular en la gerencia contemporánea, abordado desde múltiples ópticas. Desde la perspectiva gerencial, el empoderamiento se entiende como una estrategia para fomentar la toma de conciencia que promueve cambios organizacionales, facilitando nuevas visiones que impulsan dichas transformaciones. Autores influyentes se refieren a este fenómeno desde el ámbito educativo y social. Al respecto, Freire (2005), destacado pensador de la educación popular, centra su pedagogía en la emancipación a través del conocimiento y la reflexión crítica.

Del mismo modo, Hooks (1994), teórica cultural, explora las intersecciones entre conocimiento, poder, raza, clase y género, resaltando la importancia del empoderamiento intelectual para modificar las estructuras de poder. Otro expositor clave es Foucault (1975), quien analiza cómo el conocimiento puede usarse para el control social, sugiriendo que el verdadero empoderamiento implica el cuestionamiento de estos

mecanismos institucionales. En resumen, esta dimensión del liderazgo transformacional se encuentra implícita en la práctica gerencial, y se desarrolla a través de las siguientes estrategias:

La creatividad e innovación. El desarrollo de la capacidad creativa y la innovación es considerado por Quinn (2006) como un elemento de importancia estratégica dentro del liderazgo transformacional. Según Quinn (2006), estos líderes son capaces de establecer una visión de futuro compartida y de motivar a sus equipos para idear nuevas estrategias que permitan alcanzarla. Esta capacidad de innovación estratégica se cimienta en la estimulación del pensamiento crítico y la creatividad.

Otros autores que validan esta práctica son Kouzes y Posner (2007), quienes la identifican como una de las cinco prácticas del liderazgo efectivo, específicamente el "estimular un nuevo pensamiento". Argumentan que los líderes inspiradores fomentan la innovación al desafiar los supuestos establecidos, celebrar los avances y aprender activamente de los errores. En suma, existe una clara convergencia de autores al vincular el liderazgo transformacional con la promoción de la creatividad y la innovación. Estos líderes no solo motivan a sus seguidores, sino que establecen un entorno idóneo para la generación de ideas frescas y la ejecución de cambios positivos.

Promueve el pensamiento crítico. Dentro de cualquier proceso gerencial, es indispensable el fomento de la reflexión que ponga en tela de juicio las condiciones que obstaculizan el progreso, siendo necesaria para lograr transformaciones. En este sentido, Heifetz y Linsky (2004) sostienen que los líderes tienen la responsabilidad de crear un ambiente que promueva el "diálogo abierto y el cuestionamiento de ideas preconcebidas". Al hacerlo, no solo fomentan el pensamiento crítico, sino que capacitan a sus equipos para afrontar desafíos de gran complejidad.

El autor enfatiza que permitir el debate y el desacuerdo constructivo alienta a los seguidores a cuestionar el status quo, un paso vital para abordar problemas difíciles y hallar soluciones innovadoras. De manera similar, Kotter (2002) señala que el cambio organizacional requiere líderes que desafíen las normas y prácticas establecidas. Quinn (2016), por su parte, recalca que las organizaciones deben ser entornos de aprendizaje continuo.

Los líderes que impulsan el pensamiento crítico son cruciales para crear estas organizaciones, ya que fomentan la curiosidad, la exploración de nuevas perspectivas y la resolución creativa de problemas. Como parte de una sana dinámica social, Goleman (2006), en su trabajo sobre inteligencia emocional, destaca que el liderazgo debe fomentar la diversidad de pensamiento y la colaboración en los equipos, promoviendo así la innovación y el pensamiento crítico. Kotter (1996), experto en gestión del cambio, concluye que los líderes exitosos son aquellos que logran inspirar a sus equipos a pensar de forma divergente y a adoptar nuevas perspectivas.

Un aporte sustancial lo da Senge (2010), quien enfatiza la necesidad de promover una cultura de aprendizaje continuo en las organizaciones. Atribuye a los líderes la responsabilidad de instaurar una nueva cultura de reflexión crítica para que las entidades se conviertan en entes inteligentes que se adapten constantemente a los cambios. El autor subraya que las organizaciones que aprenden son aquellas donde se alienta la curiosidad y se cuestionan continuamente los supuestos en busca de la *mejora constante*.

Consideración individualizada

La consideración individualizada es un concepto clave en el modelo de liderazgo transformacional, que enfatiza la importancia de que los líderes atiendan las necesidades específicas de sus colaboradores para cultivar un clima laboral positivo y productivo. Bass (2021), como uno de los principales exponentes del modelo, ha realizado contribuciones significativas a la comprensión de esta dimensión como un factor de desarrollo transformacional del personal. A continuación, se definen sus indicadores principales:

Presta atención a las necesidades individuales. Este indicador se vincula directamente con la relevancia de las relaciones humanas en el entorno laboral, donde los autores resaltan la importancia de atender las necesidades específicas de los empleados para potenciar su motivación, compromiso y desempeño. Bass (2021) considera que esta atención fomenta un clima de satisfacción y seguridad, lo que se traduce en una mayor proactividad por parte del personal. Goleman respalda esta idea, al exponer que las habilidades de atención social en el liderazgo son necesarias para

construir relaciones sólidas y fomentar un ambiente de trabajo más positivo. Por su parte, Kouzes y Posner (2007), en su identificación de prácticas de liderazgo efectivo, incluyen el "habilitar a otros a actuar".

Al apoyar el crecimiento y alentar el desarrollo profesional, los líderes demuestran su preocupación por las necesidades individuales. Desde un enfoque motivacional, Maslow (1994), con su teoría de las necesidades, clarifica que la comprensión de las diversas necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) permite a los líderes diseñar estrategias para satisfacerlas e incrementar la satisfacción laboral.

Fomenta el desarrollo de los seguidores. Con el objetivo de potenciar y fortalecer el empoderamiento en la organización, los líderes transformacionales invierten en el desarrollo de las habilidades y destrezas de sus miembros. Burns (1978) sostiene que los líderes que buscan el cambio son conscientes de la importancia de la autonomía y el desarrollo del potencial de su personal. En este sentido, los líderes asumen un rol de mentor y *coach* para ayudar a las personas a cargo a alcanzar su máximo potencial. Kouzes y Posner (2007) identifican esta práctica como parte de "habilitar a otros a actuar", pues los líderes que fomentan el desarrollo crean un ambiente donde los colaboradores se sienten empoderados para tomar iniciativas y asumir mayores responsabilidades.

Entre las habilidades que promueven está la empatía. Goleman afirma que los líderes desarrolladores suelen tener un alto grado de empatía y son capaces de construir relaciones sólidas basadas en la confianza. Este tipo de habilidades, según Quinn (2016), se relaciona con la necesidad de desarrollar capacidades de adaptación en el personal para que puedan responder de manera óptima a los "desafíos futuros" de los entornos cambiantes.

Finalmente, además de los sustentos teóricos que orientan las actividades metodológicas de la investigación, de igual manera se presentan los soportes legales que coadyuvan a la fundamentación del estudio.

Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) en el artículo 104 sobre la idoneidad y actualización docente, plantea que la República Bolivariana de Venezuela prioriza la calidad del sistema educativo, exigiendo que el personal a cargo, tanto público como privado, posea una comprobada idoneidad académica y una reconocida moralidad. El Estado asume la responsabilidad de estimular su permanente actualización y de asegurar su estabilidad laboral y un nivel de vida digno en consonancia con la elevada misión de la docencia.

Este mandato constitucional se alinea directamente con el liderazgo transformacional, el cual enfatiza la formación continua y el desarrollo de las capacidades del personal como pilares para mejorar la calidad educativa. Un líder transformacional, al promover activamente la capacitación constante de sus docentes, no solo cumple con el deber legal, sino que también inspira y eleva la moral del equipo, creando una cultura de excelencia y mejora continua dentro del plantel.

Asimismo, el título IV, sección segunda de la CRBV (1999) referido a los principios de la administración pública, establece que la administración pública está obligada a servir a la ciudadanía y a regirse por principios éticos y operativos esenciales como la honestidad, la celeridad, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas, ejerciendo su función con pleno sometimiento a la ley. En el contexto educativo, esta normativa exige que la gestión directiva de los planteles sea un ejercicio de liderazgo ético y eficiente.

Un líder transformacional encarna estos principios al fomentar la transparencia y la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, garantizando una gestión eficaz y responsable. Al actuar con integridad y vocación de servicio, el director se convierte en un modelo a seguir, transformando la cultura organizacional para que todos los procesos administrativos y pedagógicos se desarrollen con el más alto nivel de responsabilidad y probidad.

Ley Orgánica de Educación

La Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 36 referido al desarrollo de potencialidades y la educación estética señala que el propósito fundamental de la educación estética, es contribuir al máximo desarrollo de las potencialidades espirituales y culturales de la persona, ampliando sus facultades creadoras y realizando un proceso integral de formación. Para lograr esto, se debe estimular sistemáticamente la creatividad, la imaginación, la sensibilidad y la capacidad de goce estético a través del conocimiento de las artes y la promoción de actividades pertinentes.

Esta visión legal es un llamado claro a la estimulación intelectual y la inspiración individual, elementos centrales del liderazgo transformacional. El líder debe ir más allá de la gestión operativa, fomentando un ambiente donde la innovación y la creatividad sean valores institucionales. Al respaldar el desarrollo de las habilidades artísticas y el pensamiento crítico, el director transformacional impulsa a la comunidad educativa a alcanzar su máximo potencial, trascendiendo lo puramente académico.

Los artículos citados de la CRBV y la LOE establecen una base jurídica sólida que exige la capacitación, actualización y adiestramiento constante del personal directivo y docente como un deber del Estado y un derecho profesional. El Estado debe garantizar y facilitar las condiciones para este mejoramiento continuo en los roles específicos. Esta obligación legal se materializa plenamente a través del liderazgo transformacional, ya que este estilo de dirección se define por el estímulo individualizado y la consideración intelectual. Un director que ejerce el liderazgo transformacional utiliza estos mandatos legales no solo para cumplir con la norma, sino como una estrategia para elevar la misión institucional y personal de sus colaboradores, asegurando que el sistema educativo disponga de profesionales altamente competentes, éticos y motivados para impulsar la excelencia educativa.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describe rigurosamente el marco metodológico, pieza fundamental que establece la secuencia lógica y coherente de las estrategias y procedimientos a seguir para abordar la problemática de estudio. Este esquema no solo direcciona el proceso investigativo, sino que garantiza la objetividad y fiabilidad de la información requerida para evaluar y comprender el fenómeno en cuestión. Dentro de este marco, se define la naturaleza, el tipo y el diseño de la investigación, especificando las técnicas empleadas para la recolección y el análisis de datos.

La finalidad es obtener la evidencia empírica necesaria para describir y analizar el problema de estudio, el cual se centra en el liderazgo transformacional como factor clave en la optimización de los procesos gerenciales dentro de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. Este enfoque metodológico busca determinar cómo la influencia idealizada y la motivación inspiradora de la dirección impactan directamente en la eficiencia y mejora institucional.

Naturaleza de la investigación

El estudio sobre el liderazgo transformacional se enmarcó en una investigación de campo de naturaleza descriptiva, diseñada para presentar los datos de los hechos observables de manera objetiva y determinar la correlación y la dinámica entre las variables clave. Siguiendo el Manual de Trabajos de Grado de la UPEL (2018), este enfoque exige un análisis sistemático de problemas en la realidad con el fin de comprender su naturaleza, sus factores constituyentes y su comportamiento. En el mismo orden de ideas, Sabino (2002) subraya que este método garantiza la autenticidad y la validez de la información, ya que los datos primarios se recogen directamente en el contexto real, permitiendo al investigador medir el fenómeno tal y como ocurre en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa para evaluar el impacto del liderazgo.

La investigación de campo es esencial para este trabajo, ya que posibilita la observación directa y la recolección de evidencia en el entorno donde se manifiesta el

problema. Esta metodología es crucial para estudiar el liderazgo transformacional, pues sus manifestaciones (como la influencia idealizada y la motivación) son intrínsecamente observables en la dinámica escolar.

Arias (2006) sostiene que los estudios de campo logran la "caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p.24). Por lo tanto, el trabajo se desarrolló mediante una descripción minuciosa del comportamiento gerencial y su efecto en los procesos educativos, extrayendo la información directamente del personal y las operaciones en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa para cumplir con los objetivos establecidos.

El diseño metodológico se centró en la investigación no experimental, transeccional descriptivo. Hurtado y Toro (Ob. Cit.) definen estos estudios como aquellos en los que "el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables en estudio" y la "recolección de datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único" (p.57). Este diseño es idóneo para el estudio del liderazgo transformacional, pues se requiere capturar una "fotografía" del fenómeno tal como existe en la actualidad en la institución, sin alterar las condiciones naturales de los procesos gerenciales. La recolección de datos en una única situación y momento permite una descripción clara de la problemática existente y facilita el análisis para explicar el problema a la luz de la teoría.

El estudio se alinea al paradigma positivista, el cual guía la investigación hacia la explicación y la predicción de hechos basándose en la observación de las relaciones causa-efecto, como lo indica Ortiz (2005, p. 19). Este marco es fundamental para investigar el liderazgo transformacional como variable independiente, ya que permite estudiar científicamente aquellos fenómenos gerenciales que son observables y verificables en el contexto educativo, tal como lo expresan Hurtado y Toro (2007, p.31). Consecuentemente, el paradigma deriva en un enfoque cuantitativo, caracterizado por el uso de elementos de medición y comparación que suministran datos para el análisis estadístico (Hurtado y Toro, 2007, p. 22). Este enfoque asegura que el trabajo se soporte en datos numéricos objetivos que, tras ser analizados e interpretados, conducirán a conclusiones precisas sobre el impacto del liderazgo en la optimización de procesos.

Diseño de la investigación

En estricta concordancia con el paradigma positivista y el tipo de investigación definido, se establece el diseño como la estrategia metódica que el investigador adopta para dar respuesta al problema central del estudio, conforme a la definición de Hurtado y Toro (2007). Este trabajo se desarrolló bajo un diseño no experimental que se caracteriza por la ausencia de manipulación intencional de las variables, permitiendo la observación del problema (el liderazgo transformacional) tal como se manifiesta en su contexto natural (la unidad educativa), para su posterior análisis e interpretación.

Al no ser experimental, el estudio evita alterar las variables independientes, garantizando que el impacto del liderazgo sea medido en condiciones reales. Además, el diseño es transversal o transeccional, porque la recolección de datos se ejecuta en un único momento y tiempo, con el objetivo primordial de describir las variables y establecer la incidencia o el grado de asociación entre el liderazgo transformacional y la optimización de procesos gerenciales, especificando las propiedades y perfiles del fenómeno estudiado (Hernández et al. ob. cit.).

Sujetos de estudio

Dada la particularidad del entorno donde se ejecutará la investigación, no resulta pertinente especificar una población de la cual extraer una muestra representativa. En esta circunstancia, el estudio se realizará sobre la totalidad de los individuos que componen la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa, por ser el universo completo de interés. El número reducido de integrantes impide la aplicación de técnicas de muestreo, por lo cual se aborda a la población finita y accesible en su conjunto.

Este universo de análisis estuvo integrado por siete (7) personas: cinco (5) docentes, un (1) personal administrativo y un (1) personal de servicio, constituyendo el total de sujetos de estudio. Según Arias (2012), estos sujetos representan a las “personas que, intencionalmente, toma un investigador, porque presentan el perfil requerido para obtener la información veraz” (p.87). Su participación plena es fundamental para obtener una visión integral y precisa del fenómeno del liderazgo transformacional y su impacto en la gerencia escolar.

Variable de estudio

Para la estructuración de la investigación, se definieron las variables clave que reflejan el tema central del estudio. Específicamente, se establece “el liderazgo transformacional” como la variable independiente, la cual ejerce una “influencia directa en el desarrollo y la consecuente optimización de los procesos gerenciales”, funge como la variable dependiente. De acuerdo con Cerda (1998), estas variables son "elementos básicos de la investigación y se trata de una cualidad o característica que puede expresarse en varias categorías o que pueden tomar diferentes valores" (p.133).

La interrelación propuesta busca modelar cómo la dinámica transformacional impulsa la mejora continua de la gestión educativa. En lo referente a la operacionalización de la variable independiente, se adopta la definición de Burns (1978), quien la concibe como un "Proceso en el cual líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación con la intención de cambiar la cultura organizacional". Esta variable se desglosa en cuatro (4) dimensiones esenciales, cada una con indicadores precisos para su medición y posterior análisis detallado.

Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Liderazgo transformacional en la optimización de los procesos gerenciales	“Proceso en el cual líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación con la intención de cambiar la cultura organizacional.”. Burns (1978)	1.Influencia Idealizada (Carisma)	. Sirve como modelo a seguir	1
			. Inspira confianza y admiración	2
			. Comunica una visión inspiradora	3
			. Crea una fuerte conexión emocional con los seguidores	4
			. Comunica expectativas altas	5
		2.Motivación Inspiradora	. Utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos	6
			. Transmite conceptos de forma simple	7
			. Inspira un sentido de propósito	8
			. Estimula la creatividad e innovación	9
			. Promueve el pensamiento crítico	10
		3.Empoderamiento Intelectual	. Presta atención a las necesidades individuales	11
			. Fomenta el desarrollo de los seguidores	12
				13
				14
				15
4. Consideración Individualizada				

	Procesos gerenciales	Liderazgo Motivación Comunicación	Inspira admiración Estimula la creatividad Comunica expectativas	2 9 5
--	-----------------------------	--	--	----------------------

Nota: Rivero (2024)

Técnica e instrumento de recolección de datos

Se puede definir las técnicas de recolección de datos, como lo ha expuesto Ary y Jacobs (2003), los cuales expresan que consisten en un “procedimiento para verificar los planes originales referentes a la presentación de datos y la realización de análisis estadísticos” (p.80). Por otra parte, Ramírez (2001), indica que “una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia” (p.137).

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta para recolectar datos. Según lo expone Hurtado y Toro (ob.cit.), “consiste en obtener información a través de preguntas formuladas a otras personas” (p. 30). Por su parte, Arias (2012), la define como “una técnica que pretende, obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 100).

En correspondencia con esta técnica, el instrumento empleado para registrar la información fue el cuestionario, el cual es un medio útil y eficaz para recoger datos en un tiempo relativamente breve, permitiendo desarrollar una serie de proposiciones limitadas en su contenido y forma. Para Balcells (2005), el cuestionario “es una lista o un repertorio de items, debidamente estructuradas, dirigidas a una persona que debe contestar, relativas a un objeto de investigación con el fin de obtener datos” (p.195).

Para la presente investigación, el cuestionario estuvo estructurado con 13 ítems, al cual le corresponde una escala de estimación con las siguientes opciones que servirán como alternativas de respuestas. Según aporta Hernández et al. (ob.cit.), “son las que contienen alternativas de respuestas previamente delimitadas” (p.393). Específicamente, las alternativas de respuestas son: Siempre (S); Casi Siempre (CS); Algunas Veces (AV); Pocas Veces (PV); Nunca (N). Estas opciones en la escala del cuestionario, son útil para medir la frecuencia con que el fenómeno de estudio. Según la tendencia de los

resultados, se analizarán y se interpretarán a la luz de las teorías que fundamentan el estudio.

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez y la confiabilidad representan los pilares métricos en este enfoque de investigación, sirviendo como pruebas esenciales para certificar la optimización y la calidad del instrumento diseñado para alcanzar los objetivos propuestos. Según lo exponen Hernández et al. (Ob. Cit.), la validez se refiere fundamentalmente al "grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.346). Para el estudio del liderazgo transformacional, esta validación se garantiza mediante el juicio de expertos.

Los mismos autores señalan que, en la validación de muchos instrumentos de medición, resulta "necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema" (p.328). Por lo tanto, la validez se enfoca en la correspondencia precisa del instrumento con los constructos teóricos y metodológicos del liderazgo transformacional, más allá de simples consideraciones técnicas.

Validez del instrumento

La evaluación para asegurar la validez del instrumento se llevó a cabo mediante el sometimiento de la herramienta a la apreciación crítica de tres (03) expertos altamente calificados, con dominio tanto en el área metodológica como en el área temática específica del liderazgo transformacional. Estos especialistas tuvieron la responsabilidad de emitir sus juicios y opiniones fundamentadas sobre la claridad, congruencia y pertinencia de cada enunciado en relación con las dimensiones de la variable. Una vez finalizada la fase de validación por expertos y considerados todos los ajustes sugeridos para optimizar su pertinencia y rigor, se generó la versión definitiva del instrumento de recolección de datos, lista para ser aplicada a los sujetos de estudio seleccionados en la institución educativa.

Confiabilidad del instrumento

Para establecer la confiabilidad del instrumento, Hernández et al. (Ob. Cit.) indican que este proceso "se refiere el grado en que una aplicación repetida al mismo sujeto u

objetivo produce resultados iguales" (p.64), garantizando la consistencia y estabilidad de las mediciones del liderazgo transformacional. En coherencia con este principio, la determinación de la confiabilidad se efectuó mediante una prueba piloto que se aplicará a quince (15) sujetos que no formaban parte de la muestra definitiva, pero que operan bajo condiciones institucionales similares para evitar cualquier alteración. Los datos recolectados en esta aplicación preliminar fueron sometidos a un riguroso proceso estadístico para evaluar la consistencia interna de los ítems. Esto se realizó específicamente a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, el cual generó un índice expresado mediante la fórmula estándar, permitiendo determinar con objetividad el nivel de confianza del instrumento.

El índice resultante del Coeficiente Alpha de Cronbach se interpretó utilizando la escala sugerida por Ruíz (1998). Esta escala permite ubicar la magnitud del coeficiente obtenido en un rango de valores, desde muy alta hasta muy baja, asegurando una valoración sistemática de la fiabilidad. Un valor alto es indispensable para asegurar que las mediciones sobre el liderazgo transformacional no son producto del azar y que el instrumento ofrece datos consistentes y fiables para el análisis.

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Técnica de análisis de datos

Una vez culminada la prueba piloto y determinada la confiabilidad, la información recolectada se tabuló para su procesamiento, utilizando la estadística descriptiva. Según Ballestrini (2006), este método constituye un "método que sirve para analizar datos, organizar y dar significado a una gran cantidad de información" (p.3). El procesamiento se ejecutó a través del software Microsoft Excel 2016 para facilitar la organización y el cálculo de frecuencias y porcentajes por cada indicador de las variables. Finalmente, los datos se presentaron de forma estructurada en tablas y figuras representativas, elementos que facilitaron la comprensión y la visualización del comportamiento de las variables de liderazgo transformacional y la optimización de procesos gerenciales.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta el capítulo IV el cual tiene como intención el análisis e interpretación de los datos recolectados a través de un cuestionario aplicado a la población de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. En correspondencia con la metodología tomada, correspondiente al paradigma cuantitativo y enfoque descriptivo de este estudio, se procesan los datos obtenidos los cuales fueron desarrollados y presentados en tablas y figuras que muestran la distribución de frecuencias tanto absolutas como relativas, utilizando una escala con los siguientes niveles: siempre (S), casi siempre (CS) algunas veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N). Esta escala mide la opinión de los encuestados con respecto a las dimensiones que definen el liderazgo transformacional en la gestión gerencial de la institución que es tomada como objeto de estudio.

Con el uso de los procesos estadístico se describen de manera objetiva y precisa los resultados obtenidos. Los cuadros y gráficos mostrados ayudan a una descripción clara de los resultados, obteniendo su comprensión y análisis. Cada uno de estos aspectos, contienen información relevante sobre las variables e indicadores estudiados, presentándose frecuencias, porcentajes. Primeramente, se realiza una descripción objetiva de los datos presentados en los gráficos, identificando patrones y tendencias. Seguidamente, se procede a la interpretación de estos resultados, relacionándolos con los fundamentos teóricos expuestos en capítulos anteriores y apoyándose en las conceptualizaciones de los autores consultados.

Las respuestas analizadas en este apartado la proporcionan los siete (7) sujetos de investigación; los mismos forman parte del personal de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. A continuación, se pueden mostrar los resultados de la encuesta. Los

mismos permiten entender con facilidad la opinión de los encuestados sobre el liderazgo transformacional y su influencia en la optimización de los procesos gerenciales.

Tabla 2

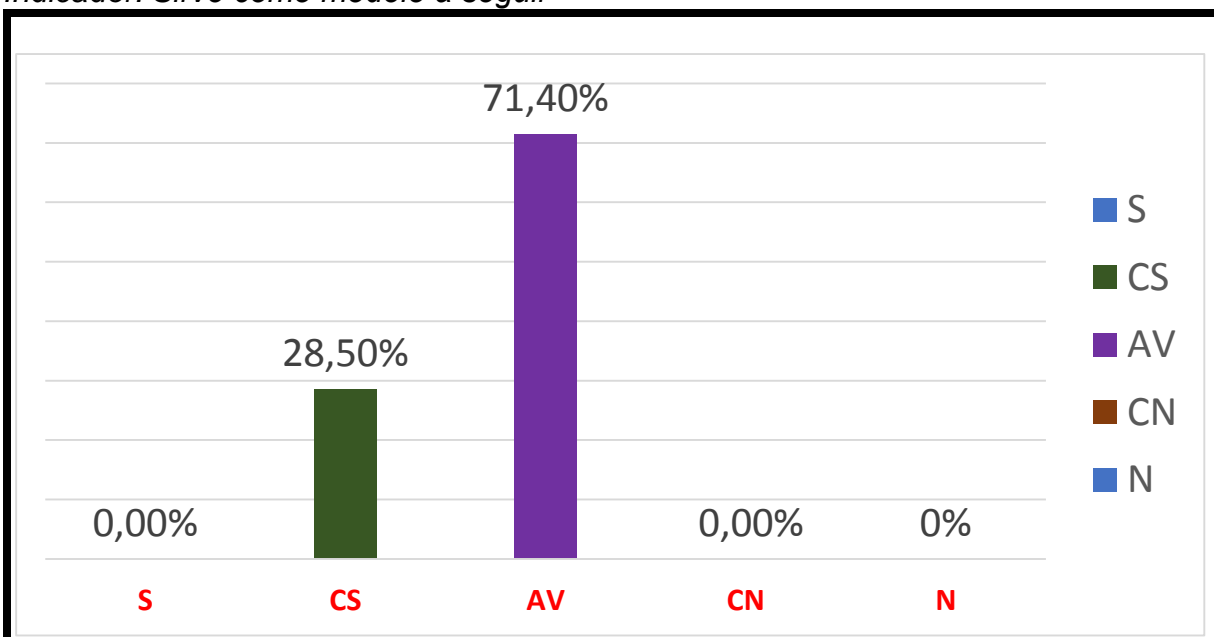
El gerente se muestra como una persona ejemplar para los miembros de la institución

		Alternativas de respuestas									
		S		CS		AV		CN		N	
N	ITEM	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	1	0	0	2	28,5	5	71,4	0	0	0	0

Nota: Rivero (2024)

Figura 1

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Influencia Idealizada; y el Indicador: Sirve como modelo a seguir



La figura 1, correspondiente al ítem 1: "El gerente se muestra como una persona ejemplar para los miembros de la institución", revela una distribución de respuestas con un enfoque principal en la categoría "Alguna Vez" (A.V) con un 71.40%. La opción "Casi Siempre" (C.S) obtuvo un 28% de las respuestas, mientras que las opciones "Siempre" (S), "Casi Nunca" (C.N) y "Nunca" (N) obtuvieron un 0% de respuestas. Si bien la mayoría de los encuestados considera que el gerente es un modelo a seguir "Alguna Vez", la

concentración de respuestas en esta categoría intermedia sugiere un espacio para mejorar la percepción del liderazgo.

La marcada tendencia de las respuestas hacia la categoría "casi siempre" y "algunas veces" sugiere una fuerte identificación del personal con el gerente como figura ejemplar. Esta percepción positiva puede deberse a diversos factores, como la capacidad del gerente para inspirar, motivar y guiar al equipo, así como su compromiso con los valores y objetivos de la institución. Es probable que el gerente haya desarrollado relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto con los miembros de la comunidad educativa, lo que se traduce en una valoración positiva de su liderazgo.

Esta interpretación concuerda con la definición de Bennis (Ob. Cit.), sobre los líderes auténticos como modelos a seguir. Los resultados obtenidos sugieren que el gerente de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa cumple con este aspecto clave del liderazgo transformacional, inspirando a otros a través de su autenticidad y generando admiración y respeto. La alta valoración de la dimensión "Influencia Idealizada" y del indicador "Sirve como modelo a seguir" indica que el gerente está ejerciendo un liderazgo que trasciende las expectativas y fomenta un clima organizacional positivo.

Es importante destacar que esta percepción positiva puede influir en diversos aspectos de la vida institucional, como la motivación del personal, la cohesión del equipo y el logro de los objetivos educativos. Un líder que es percibido como un modelo a seguir puede fomentar un mayor compromiso y sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad educativa, lo que a su vez puede contribuir a mejorar la calidad de los procesos gerenciales y los resultados institucionales.

En conclusión, los datos obtenidos a través de la encuesta indican que el gerente de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa es percibido como una figura ejemplar por parte del personal docente, administrativo y de servicio. Esta percepción positiva se alinea con los conceptos de liderazgo transformacional y refuerza la importancia de contar con líderes auténticos que inspiren y motiven a sus equipos.

Tabla 3

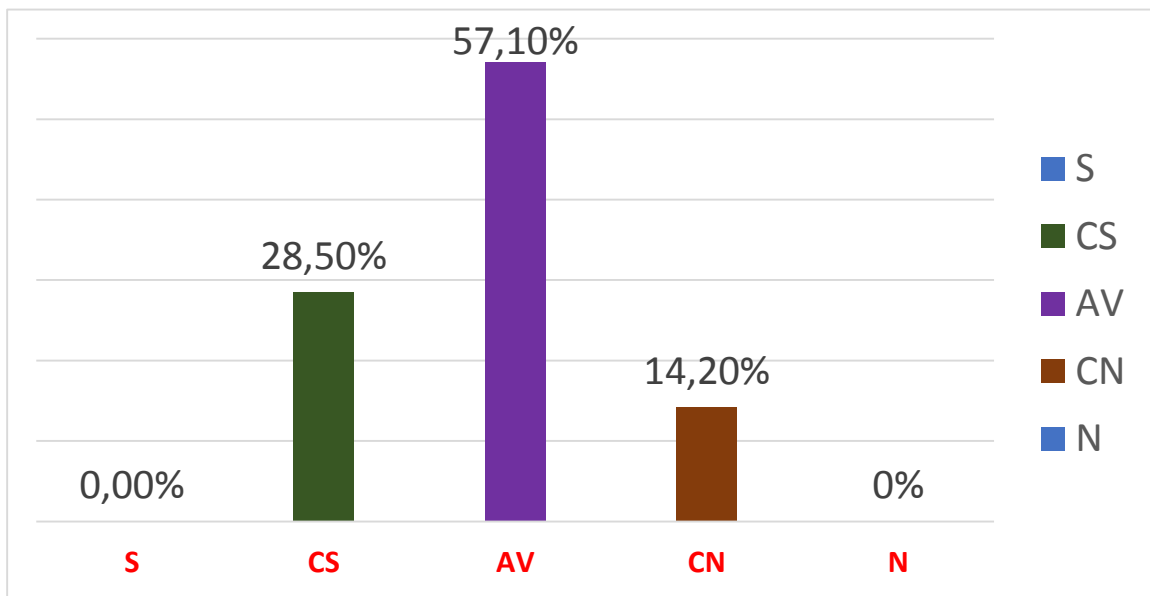
El gerente proyecta una personalidad que inspira confianza y admiración

		Alternativas de respuestas									
		S		CS		AV		CN		N	
ITEM	2	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		0	0%	2	28,5	4	57,1	1	14,2	0	0

Nota: Rivero (2024)

Figura 2

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Influencia Idealizada; y el Indicador: Inspira confianza y admiración



Los datos de la figura 2, sobre el ítem 2, relacionado con la proyección de la personalidad del gerente para inspirar confianza y admiración, muestran una distribución de respuestas con una tendencia clara hacia las categorías positivas. La categoría "Algunas veces" (57%) obtuvo el mayor porcentaje de respuestas, seguida de "Casi siempre" (28.50%). El restante 14,20 se inclinó por la categoría Casi nunca, Las

categorías "Siempre" y "Nunca" obtuvieron un 0% de respuestas, lo que indica que ningún encuestado seleccionó estas opciones extremas.

La mayoría de los encuestados (57%) considera que el gerente proyecta una personalidad que inspira confianza y admiración "Algunas veces". Este resultado sugiere que, aunque el gerente es percibido como una figura inspiradora en muchos aspectos, existe la posibilidad de que en ciertas situaciones o momentos no logre transmitir esa confianza de manera tan consistente. En atención a esta tendencia, se puede decir que la posible razón para esta percepción estaría en una inconstancia en el comportamiento: Es posible que el gerente muestre comportamientos inspiradores en algunas ocasiones, pero en otras no lo haga de manera tan evidente. También, la comunicación del gerente puede no ser siempre clara o consistente, lo que puede generar cierta incertidumbre entre los empleados. otra razón estaría en la Dificultades para manejar situaciones de crisis: En momentos de crisis o cambios, el gerente puede no mostrar la misma confianza y seguridad que en situaciones más estables.

En relación con la teoría de Bennis, (Ob. Cit), los resultados obtenidos, aunque positivos, sugieren que el gerente podría fortalecer aún más su liderazgo auténtico. Si bien la mayoría de los encuestados percibe al gerente como una figura inspiradora, existe un margen de mejora en cuanto a la consistencia de su comportamiento y su capacidad para transmitir confianza en todas las situaciones.

En resumen, se puede decir que, aunque los resultados de la encuesta son en general positivos, existe un espacio para mejorar la percepción del liderazgo del gerente. Al implementar las recomendaciones mencionadas, el gerente puede fortalecer su capacidad para inspirar confianza y admiración en sus colaboradores, lo que a su vez contribuirá a un mejor desempeño de la organización.

Tabla 4

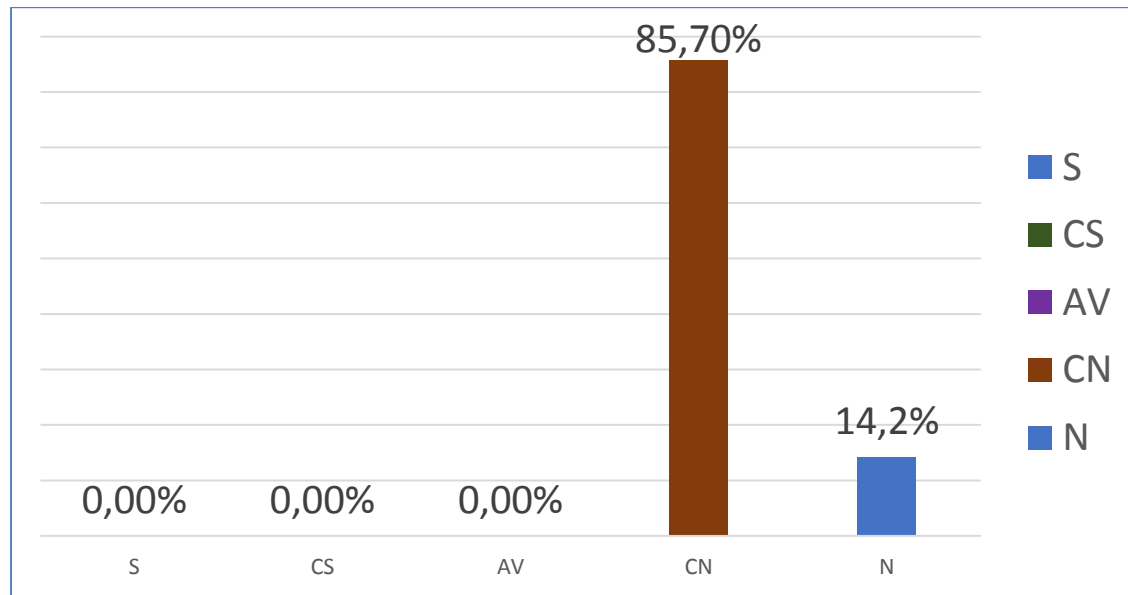
El gerente promueve en el personal una visión inspiradora de progreso

		Alternativas de respuestas									
		S		CS				AV		CN	
N											
ITEM	3	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		0	0	0	0	0	0	6	85,7	1	14,2

Nota: Rivero (2024)

Figura 3

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión Influencia Idealizada; y el Indicador: Comunica una visión inspiradora



La figura 3 presentado corresponde al ítem 3 el cual indaga si "El gerente promueve en el personal una visión inspiradora de progreso" del estudio sobre liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. Este ítem se relaciona con el indicador "Comunica una visión inspiradora" dentro de la dimensión "Influencia Idealizada". Los resultados obtenidos muestran una tendencia clara hacia la respuesta "Casi Nunca" (85,70%) y "Nunca" (14,2%). Esto indica que, según la percepción del

personal docente, administrativo y de servicio, el gerente de la institución no comunica de manera efectiva una visión inspiradora de progreso.

Los resultados obtenidos sugieren que el personal de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa percibe una falta de liderazgo transformacional por parte del gerente. La abrumadora mayoría de los encuestados considera que el gerente no logra transmitir una visión clara y motivadora que inspire al equipo a alcanzar objetivos comunes. Esta tendencia negativa puede estar relacionada con diversos factores, como la falta de comunicación efectiva, la ausencia de una visión estratégica clara o la falta de empoderamiento del personal. Es posible que el gerente no esté involucrando al equipo en la toma de decisiones, no esté reconociendo los logros individuales ni colectivos, o no esté proporcionando el apoyo necesario para que el personal se sienta motivado y comprometido con los objetivos de la institución.

Los resultados obtenidos contrastan con las teorías de Goleman y Drucker sobre el liderazgo transformacional. Goleman enfatiza la importancia de las habilidades sociales y la empatía para establecer conexiones auténticas y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Drucker, por su parte, subraya la necesidad de que los líderes establezcan relaciones significativas con sus equipos para lograr resultados excepcionales.

En este caso, los datos sugieren que el gerente no está cumpliendo con estos principios. La falta de una visión inspiradora y la ausencia de conexiones significativas con el personal pueden estar generando un clima laboral desmotivador y poco productivo.

Estos resultados tienen importantes implicaciones para la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. La falta de liderazgo transformacional puede estar afectando negativamente el desempeño de la institución, la satisfacción laboral del personal y, en última instancia, la calidad de la educación que se ofrece a los estudiantes.

Es fundamental que la institución implemente medidas para fortalecer el liderazgo transformacional y mejorar la comunicación entre el gerente y el personal. Esto puede incluir la realización de talleres de liderazgo, la implementación de programas de desarrollo profesional para el gerente, la creación de canales de comunicación más efectivos y la promoción de una cultura organizacional más participativa y colaborativa.

En conclusión, los resultados del estudio ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. Al promover una visión inspiradora, fomentar la participación del personal y establecer relaciones significativas, el gerente puede contribuir a crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo, y a mejorar los resultados de la institución.

Tabla 5

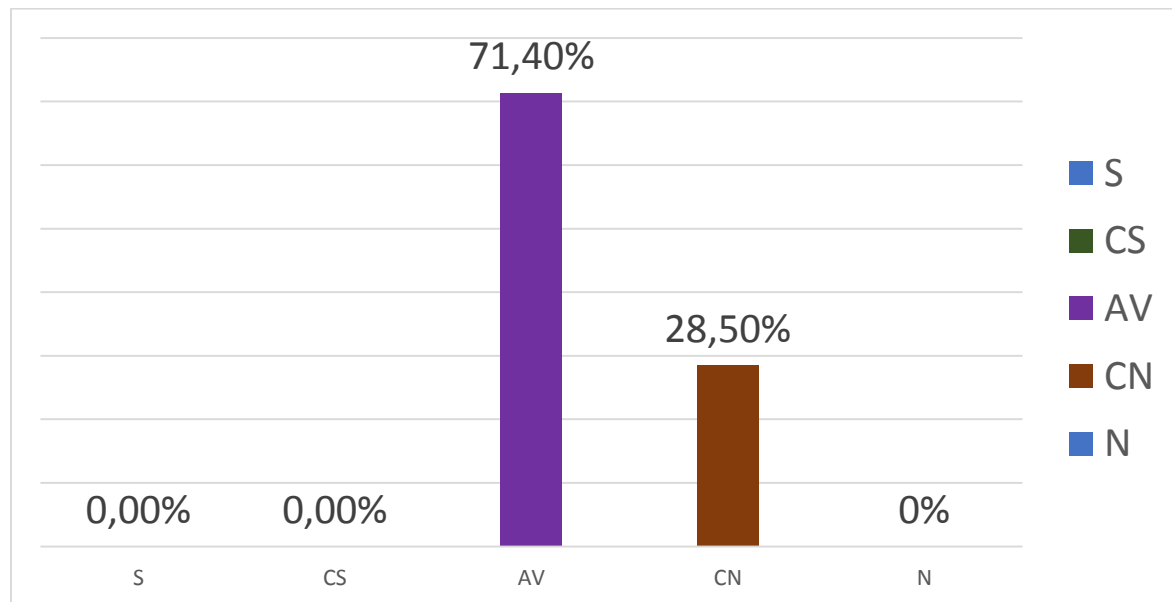
El directivo se conecta emocionalmente con el personal de la institución

Alternativas de respuestas											
		S		CS		AV		CN		N	
ITEM	4	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		0	0	0	0	5	71,4	2	28,5	0	0

Nota: Rivero (2024)

Figura 4

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Influencia Idealizada; y el Indicador: Crea una fuerte conexión emocional con los seguidores



La figura 4 presentado corresponde al ítem 4 sobre si "El directivo se conecta emocionalmente con el personal de la institución" del estudio sobre liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. Este ítem se relaciona con el indicador "Crea una fuerte conexión emocional con los seguidores" dentro de la dimensión "Influencia Idealizada". Los resultados obtenidos muestran que el 71,40% de los encuestados respondió "Alguna vez" cuando se les preguntó si el directivo se conecta emocionalmente con el personal. Un 28,50% respondió "Casi nunca". Es decir, la mayoría del personal percibe que el directivo establece conexiones emocionales con ellos, pero no de manera consistente o profunda.

Los datos sugieren que, aunque existe cierta conexión emocional entre el directivo y el personal de la institución, esta conexión no es tan fuerte como podría esperarse en un liderazgo transformacional efectivo. La mayoría de los encuestados percibe que la conexión emocional ocurre "alguna vez", lo que indica una presencia intermitente de este tipo de relación.

Esta percepción puede estar influenciada por diversos factores, como la frecuencia de las interacciones entre el directivo y el personal, la naturaleza de esas interacciones (si son más formales o informales), y la capacidad del directivo para mostrar empatía y comprensión hacia las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores.

Los resultados obtenidos están parcialmente alineados con las teorías de Drucker sobre el liderazgo. Drucker enfatizó la importancia de las relaciones humanas en las organizaciones y la necesidad de que los líderes establezcan conexiones significativas con sus equipos. Sin embargo, los datos sugieren que, aunque el directivo de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa establece algunas conexiones emocionales, estas no son lo suficientemente sólidas como para garantizar resultados excepcionales. La percepción de una conexión emocional "alguna vez" indica que existe un potencial para fortalecer estas relaciones. Si el directivo se enfoca en desarrollar habilidades como la escucha activa, la empatía y la comunicación asertiva, podría fortalecer la conexión emocional con su equipo y, en consecuencia, mejorar el clima laboral y la productividad.

Estos resultados tienen implicaciones importantes para la institución. Una conexión emocional más fuerte entre el directivo y el personal podría conducir a una mayor satisfacción laboral, un aumento en el compromiso organizacional y una mejora en el desempeño general de la institución.

En conclusión, aunque existe una cierta conexión emocional entre el directivo y el personal de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa, hay margen para mejorar esta relación. Al fortalecer las conexiones emocionales, el directivo puede contribuir a un ambiente de trabajo más positivo y productivo, y a mejorar el desempeño general de la institución.

Tabla 6

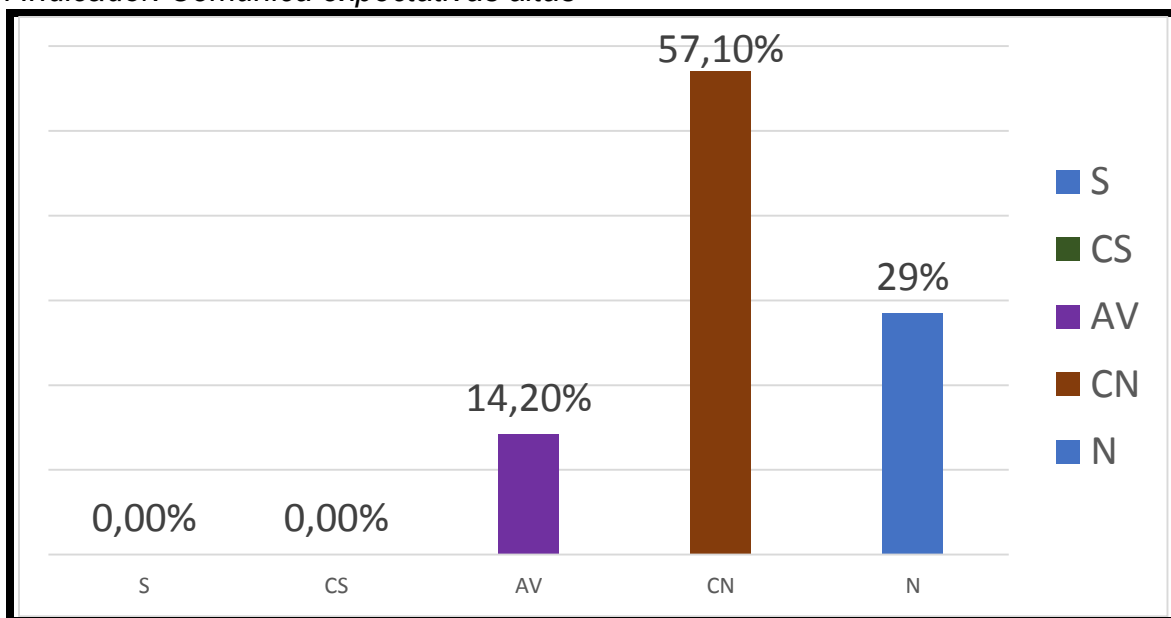
El gerente crea, en el personal, altas expectativas de satisfacción y progreso

		Alternativas de respuestas									
		S		CS		AV		CN		N	
ITEM	5	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		0	0	0	0	1	14,2	4	57,1	2	28,5

Nota: Rivero (2024)

Figura 5

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Motivación Inspiradora; y el Indicador: Comunica expectativas altas



La figura 5 presentado corresponde al ítem 5 sobre si "El gerente crea, en el personal, altas expectativas de satisfacción y progreso" del estudio sobre liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. Este ítem se relaciona con el indicador "Comunica expectativas altas" dentro de la dimensión "Motivación Inspiradora". Los resultados obtenidos muestran una tendencia clara hacia la respuesta "Casi Nunca" (57,10%) y "Nunca" (29%). Solo un 14,20% de los encuestados respondió "Alguna vez". Esto indica que, según la percepción del personal docente, administrativo y de servicio, el gerente de la institución no comunica de manera efectiva expectativas altas de satisfacción y progreso.

Los resultados obtenidos sugieren que el personal de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa percibe una falta de liderazgo motivacional por parte del gerente. La abrumadora mayoría de los encuestados considera que el gerente no logra transmitir un sentido de propósito claro y desafiante, ni tampoco comunica expectativas elevadas que puedan impulsar al equipo a alcanzar su máximo potencial. Esta tendencia negativa puede estar relacionada con diversos factores, como la falta de comunicación clara y concisa sobre los objetivos de la institución, la ausencia de metas desafiantes y alcanzables, o la falta de reconocimiento y recompensa por el logro de resultados. Es posible que el gerente no esté proporcionando al personal las herramientas y el apoyo necesarios para alcanzar un alto desempeño.

Los resultados obtenidos contrastan con las teorías de Bass y Burns sobre el liderazgo transformacional. Ambos autores enfatizan la importancia de que los líderes inspiren y motiven a sus seguidores a alcanzar metas ambiciosas. Bass, en particular, profundiza en cómo los líderes transformacionales crean un sentido de propósito y establecen expectativas altas. En este caso, los datos sugieren que el gerente no está cumpliendo con estos principios. La falta de comunicación de expectativas altas y la ausencia de un sentido de propósito claro pueden estar generando un clima laboral desmotivador y poco productivo.

Estos resultados tienen importantes implicaciones para la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. La falta de liderazgo motivacional puede estar afectando negativamente la motivación y el compromiso del personal, lo que a su vez puede impactar en la calidad de la educación que se ofrece. Es fundamental que la institución

implemente medidas para fortalecer el liderazgo transformacional y mejorar la comunicación de expectativas. Esto puede incluir la realización de talleres de liderazgo, la elaboración de planes estratégicos claros y con objetivos medibles, la implementación de sistemas de reconocimiento y recompensa, y la creación de un ambiente de trabajo donde se fomente la innovación y el crecimiento personal.

En conclusión, los resultados del estudio ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer el liderazgo motivacional en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. Al comunicar expectativas altas, establecer metas desafiantes y reconocer los logros del personal, el gerente puede contribuir a crear un ambiente de trabajo más motivador y productivo, y a mejorar los resultados de la institución.

Tabla 7

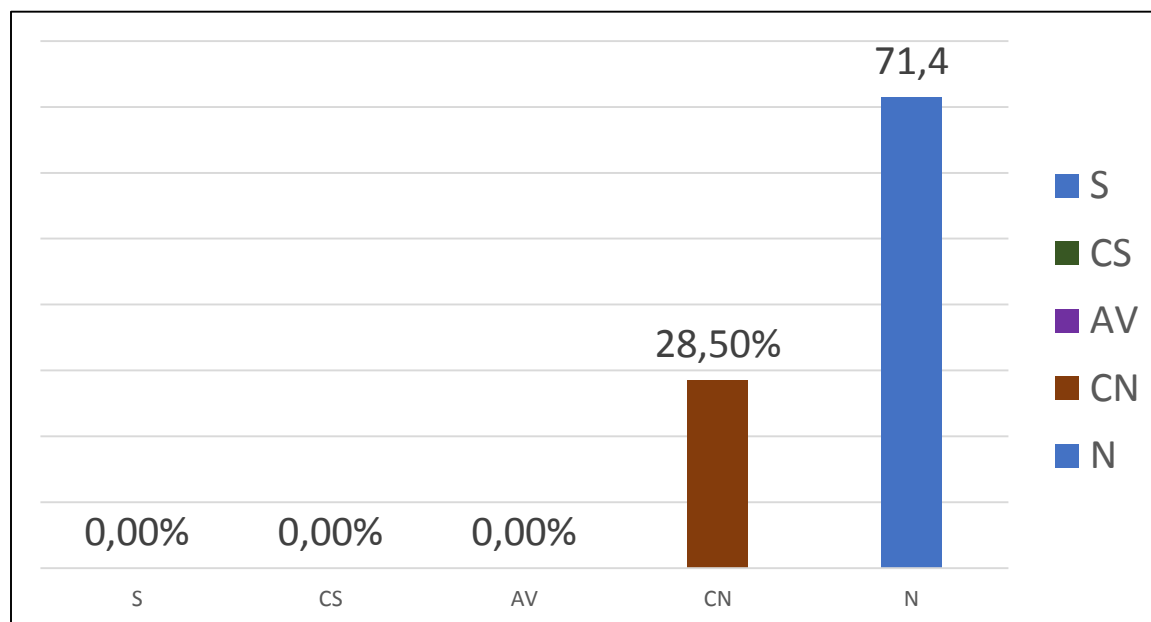
El directivo proyecta símbolos o imágenes que facilitan la unificación de criterios para el trabajo en equipo

		Alternativas de respuestas							
		S		CS		AV		CN	
		N							
ITEM	6	F	%	F	%	F	%	F	%
		0	0	0	0	2	28,5	5	71,4

Nota: Rivero (2024)

Figura 6

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Motivación Inspiradora; y el Indicador: Utiliza símbolos para enfocar los esfuerzo



La figura 6, correspondiente al ítem 6 "El directivo proyecta símbolos o imágenes que facilitan la unificación de criterios para el trabajo en equipo", muestra una distribución de respuestas concentrada en las categorías más bajas de la escala: Casi Nunca (28.5%) y Nunca (71.4%). Es decir, la gran mayoría de los encuestados (docentes, administrativos y de servicio) percibe que el directivo no utiliza símbolos o imágenes para unificar criterios en el trabajo en equipo.

Estos resultados sugieren que el liderazgo transformacional, en lo que respecta al uso de símbolos motivadores, no está siendo ejercido de manera efectiva en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. La baja frecuencia con la que los encuestados perciben el uso de símbolos indica una posible falta de una visión compartida y de una cultura organizacional sólida. Al analizar estos resultados a la luz de las características del personal encuestado, se puede inferir que tanto docentes como personal administrativo y de servicio sienten una carencia de herramientas simbólicas que les permitan visualizar los objetivos comunes y sentirse más integrados en la institución. Esta situación podría

generar desmotivación, falta de compromiso y dificultades para alcanzar metas colectivas.

Los resultados de este estudio difieren con las teorías de Morgan (2007), Schein (2012) y Kotler (2002), quienes enfatizan la importancia de los símbolos en la construcción de una identidad organizacional fuerte y en la guía de las acciones de los miembros de una organización. Al no utilizar símbolos de manera efectiva, el directivo de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa está perdiendo una oportunidad valiosa para crear un sentido de pertenencia y unificar los esfuerzos del equipo.

En conclusión, la ausencia de símbolos motivadores en el liderazgo del directivo genera una barrera para el desarrollo de un trabajo en equipo cohesionado y orientado a objetivos comunes. Es fundamental que el directivo incorpore el uso de símbolos y metáforas en su práctica para fortalecer la cultura organizacional y fomentar un mayor compromiso por parte de todo el personal.

Tabla 8

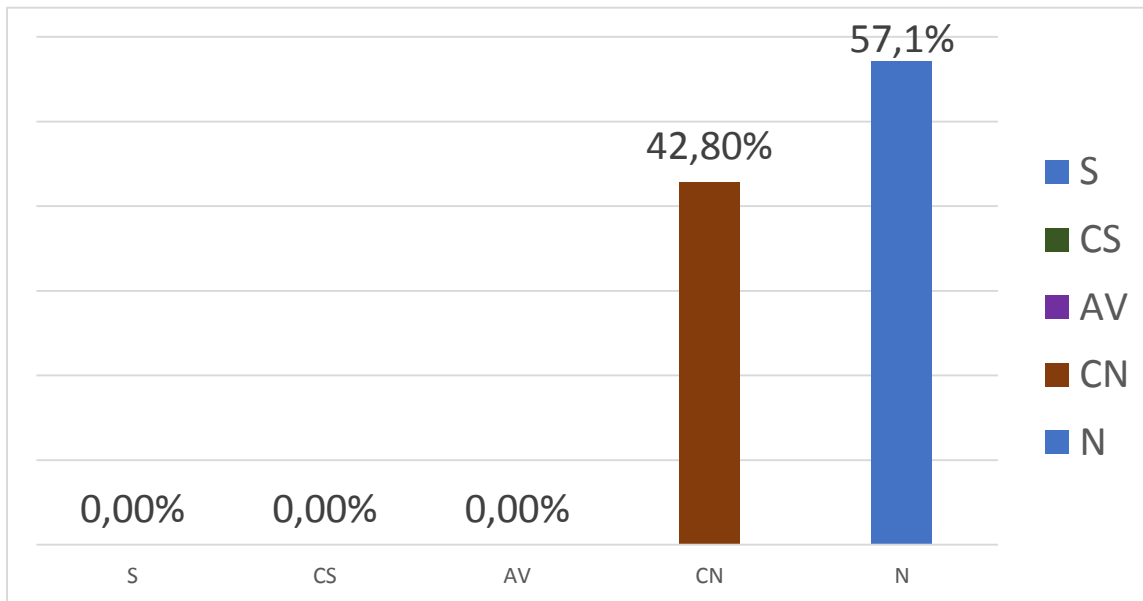
El gerente Transmite conceptos o ideas de cambios de forma simple

Alternativas de respuestas												
S		CS				AV		CN				
ITEM	F		%		F		%		F		%	
		0	0	0	0	0	0	3	42,8	4	57,1	

Nota: Rivero (2024).

Figura 7

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión Motivación Inspiradora; y el Indicador: Transmite conceptos de forma simple



La figura 7, correspondiente al ítem 7 "El gerente transmite conceptos o ideas de cambios de forma simple", muestra una distribución de respuestas concentrada en las categorías más bajas de la escala: Casi Nunca (42.8%) y Nunca (57.1%). Esto significa que una abrumadora mayoría del personal encuestado (docentes, administrativos y de

servicio) percibe que el gerente no transmite los conceptos o ideas de cambio de manera clara y sencilla.

Estos resultados sugieren una brecha significativa en la comunicación efectiva del liderazgo en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. La incapacidad percibida del gerente para transmitir conceptos de forma simple indica una posible falta de habilidades comunicativas y una dificultad para involucrar al personal en los procesos de cambio. Al analizar estos resultados a la luz de las características del personal encuestado, se puede inferir que tanto docentes como personal administrativo y de servicio experimentan una sensación de desconexión con respecto a los objetivos y estrategias de la institución. Esta falta de claridad en la comunicación puede generar confusión, desmotivación y resistencia al cambio.

Los resultados de este estudio se alinean con las teorías de Covey (2009) y Heath y Heath (2007), quienes enfatizan la importancia de una comunicación clara y concisa para promover una visión compartida y facilitar la implementación de cambios. Al no transmitir los conceptos de forma simple, el gerente está obstaculizando la capacidad del personal para comprender y alinearse con la dirección estratégica de la institución.

En conclusión, la dificultad del gerente para transmitir conceptos de manera simple tiene un impacto negativo en la motivación, el compromiso y la capacidad de adaptación del personal. Es fundamental que el gerente desarrolle habilidades comunicativas más efectivas y adopte un enfoque más claro y sencillo en su comunicación para fomentar una mayor participación y colaboración en los procesos de cambio.

Tabla 9

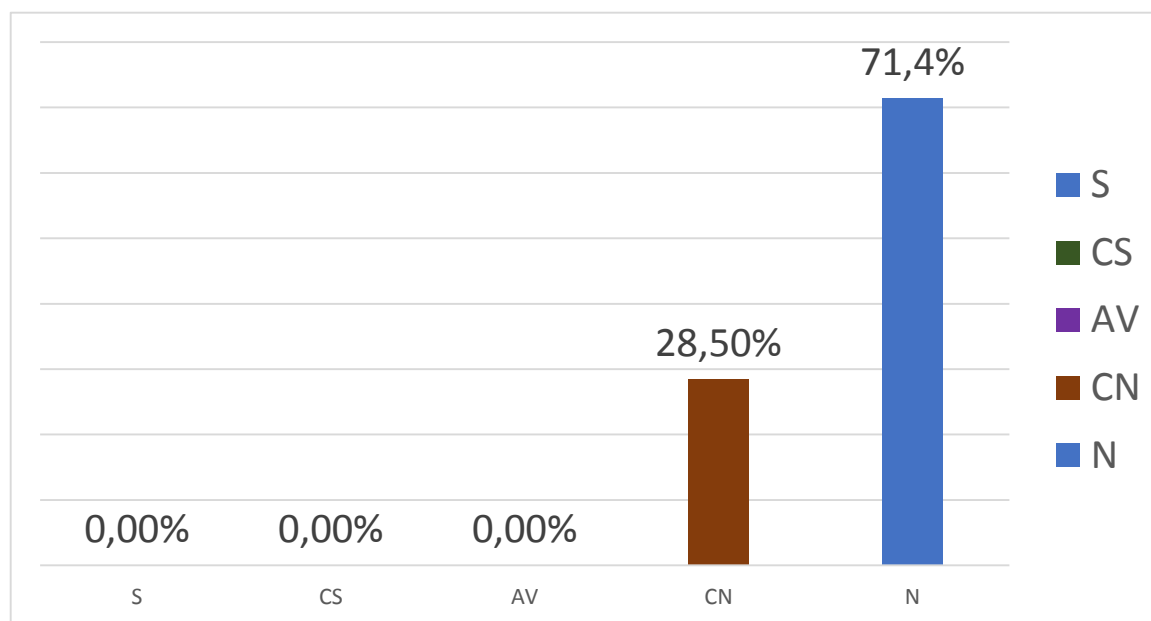
El gerente inspira claramente un sentido de propósito institucional

		Alternativas de respuestas									
		S		CS		AV		CN		N	
ITEM	8	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		0	0	0	0	0	00	2	28,5	5	71.4

Nota: Rivero (2024)

Figura 8

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Motivación Inspiradora; y el Indicador: Inspira un sentido de propósito



La figura 8, correspondiente al ítem 8 "El gerente inspira claramente un sentido de propósito institucional", muestra una distribución de respuestas fuertemente concentrada en las categorías más bajas de la escala: Casi Nunca (28.5%) y Nunca (71.4%). Esto indica que una gran mayoría del personal encuestado (docentes, administrativos y de servicio) percibe que el gerente no logra inspirar un sentido de propósito claro en la institución.

Estos resultados sugieren una clara deficiencia en el liderazgo transformacional del gerente de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. La incapacidad percibida para inspirar un sentido de propósito indica una posible falta de visión estratégica, de comunicación efectiva y de conexión emocional con el personal. Al analizar estos resultados a la luz de las características del personal encuestado, se puede inferir que tanto docentes como personal administrativo y de servicio sienten una falta de motivación y de conexión con los objetivos de la institución. Esta situación puede generar desánimo, apatía y una disminución en el rendimiento laboral.

Los resultados de este estudio se alinean con las teorías de Sinek, Frankl y Covey, quienes enfatizan la importancia de un propósito claro y compartido para motivar a las personas y guiar sus acciones. Al no inspirar un sentido de propósito, el gerente está perdiendo una oportunidad valiosa para crear un ambiente de trabajo más significativo y motivador.

En conclusión, la falta de un sentido de propósito claro en la institución tiene un impacto negativo en el compromiso y la productividad del personal. Es fundamental que el gerente desarrolle una visión inspiradora que motive al personal a trabajar hacia un objetivo común.

Tabla 10

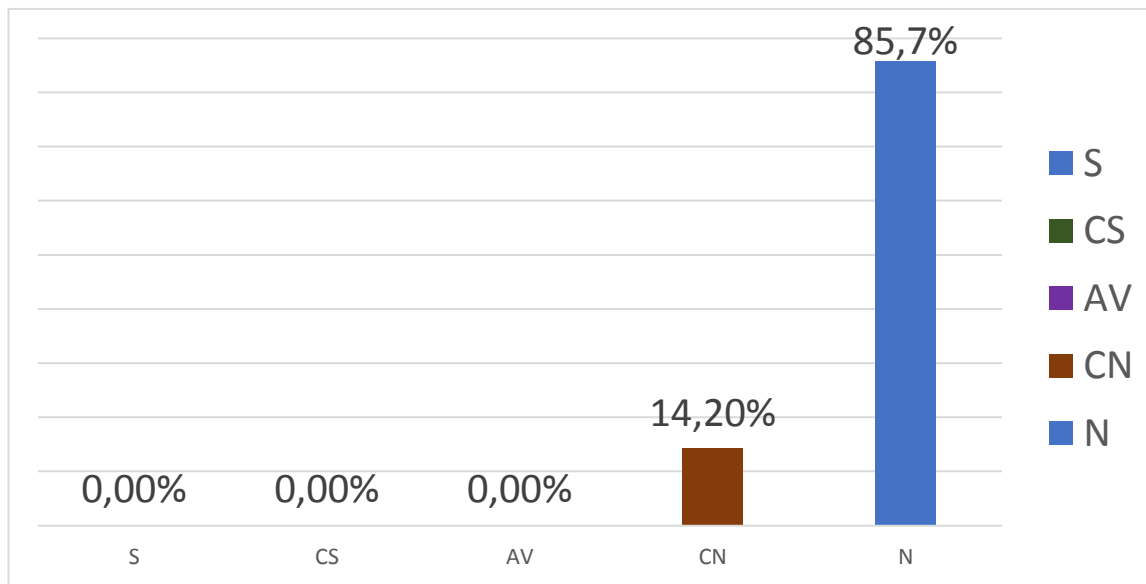
La gerencia promueve la libertad para que el personal desarrolle su creatividad en la solución de problemas de productividad

Alternativas de respuestas									
		S		CS		AV		CN	
N									
ITEM	9	F	%	F	%	F	%	F	%
		0	0	0	0	0	0	1	14,2
								6	85,7

Fuente: Rivero (2024)

Figura 9

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Empoderamiento Intelectual; y el Indicador: Estimula la creatividad e innovación



La figura 9, correspondiente al ítem 9 "La gerencia promueve la libertad para que el personal desarrolle su creatividad en la solución de problemas de productividad", muestra una distribución de respuestas fuertemente concentrada en las categorías más bajas de la escala: Casi Nunca (14.2%) y Nunca (85.7%). Esto indica que una gran

mayoría del personal encuestado (docentes, administrativos y de servicio) percibe que la gerencia no fomenta la creatividad ni la innovación en la resolución de problemas.

Estos resultados sugieren una clara falta de empoderamiento intelectual en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. La percepción generalizada de que la gerencia no estimula la creatividad indica una posible cultura organizacional rígida y poco abierta al cambio, donde se desincentivan las ideas nuevas y las iniciativas individuales. Al analizar estos resultados a la luz de las características del personal encuestado, se puede inferir que tanto docentes como personal administrativo y de servicio sienten que sus ideas y propuestas no son valoradas ni consideradas. Esta situación puede generar desmotivación, frustración y una disminución en el compromiso con el trabajo. Los hallazgos de este estudio se alinean con las teorías de Kouzes y Posner (2007), quienes enfatizan la importancia de que los líderes fomenten la innovación y el pensamiento creativo. Al no estimular la creatividad, la gerencia está limitando el potencial de la organización y perdiendo la oportunidad de encontrar soluciones innovadoras a los problemas.

En conclusión, la falta de fomento a la creatividad e innovación tiene un impacto negativo en la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios y mejorar su desempeño. Es fundamental que la gerencia adopte un enfoque más orientado al desarrollo de las personas y cree un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación.

Tabla 11

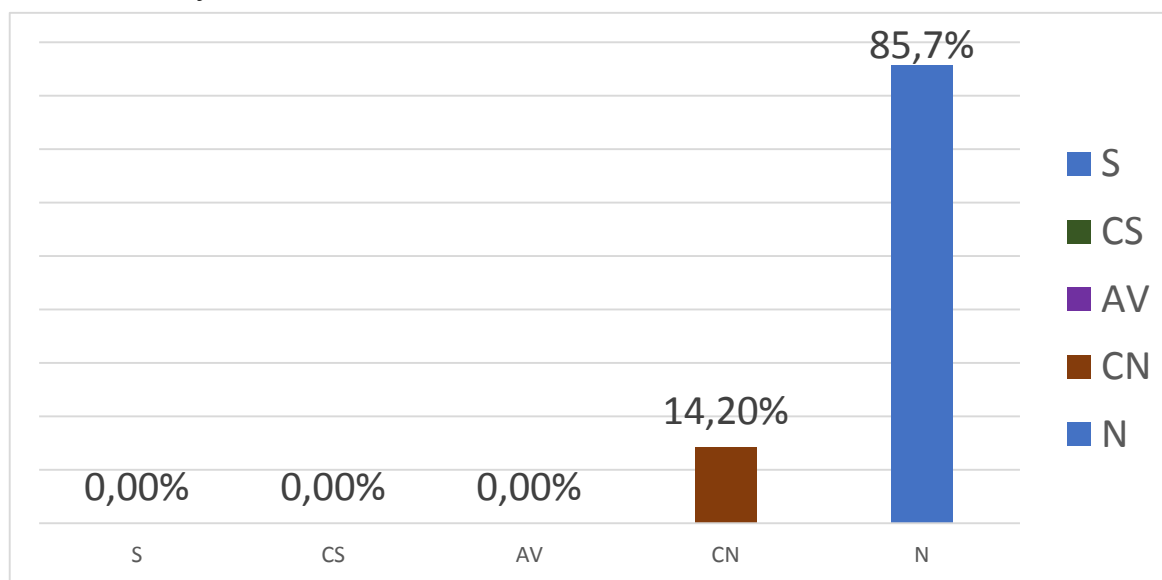
La gerencia promueve la libertad para que el personal plantee propuestas novedosas de adaptación a entornos de continuos cambios

N	Alternativas de respuestas									
	S		CS				AV		CN	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ITEM 10	0	00	0	0	0	0	1	14,2	6	85,7

Fuente: Rivero (2024)

Figura 10

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Empoderamiento Intelectual; y el Indicador: Estimula la creatividad e innovación



La figura 10, correspondiente al ítem 10 sobre "La gerencia promueve la libertad para que el personal plantee propuestas novedosas de adaptación a entornos de continuos cambios", muestra una distribución de respuestas fuertemente concentrada en las categorías más bajas de la escala: Casi Nunca (14.2%) y Nunca (85.7%). Esto indica que una gran mayoría del personal encuestado (docentes, administrativos y de servicio)

percibe que la gerencia no fomenta la presentación de propuestas innovadoras para adaptarse a los cambios.

Estos resultados sugieren una clara falta de una cultura de innovación y adaptación al cambio en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. La percepción generalizada de que la gerencia no promueve propuestas novedosas indica una posible rigidez en los procesos y una resistencia a cambiar las prácticas establecidas. Al analizar estos resultados a la luz de las características del personal encuestado, se puede inferir que tanto docentes como personal administrativo y de servicio, quizás perciban que sus ideas y propuestas no son valoradas ni consideradas. Esta situación puede generar desmotivación, frustración y una disminución en el compromiso con el trabajo.

Los resultados de este estudio se alinean con las teorías de Freire, Hooks y Foucault, quienes enfatizan la importancia del empoderamiento intelectual y la necesidad de desafiar las estructuras de poder para promover el cambio social. Al no fomentar la presentación de propuestas novedosas, la gerencia está limitando el potencial de la organización para adaptarse a los cambios y mejorar su desempeño.

En resumen, los resultados de la figura 10 indican una clara necesidad de fomentar una cultura de innovación y adaptación al cambio en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. Al no promover la presentación de propuestas novedosas, la gerencia está limitando el potencial de la organización y perdiendo la oportunidad de mejorar su desempeño. Es fundamental que la gerencia adopte un enfoque más orientado al cambio y al desarrollo de nuevas ideas para hacer frente a los desafíos del entorno actual.

Tabla 12

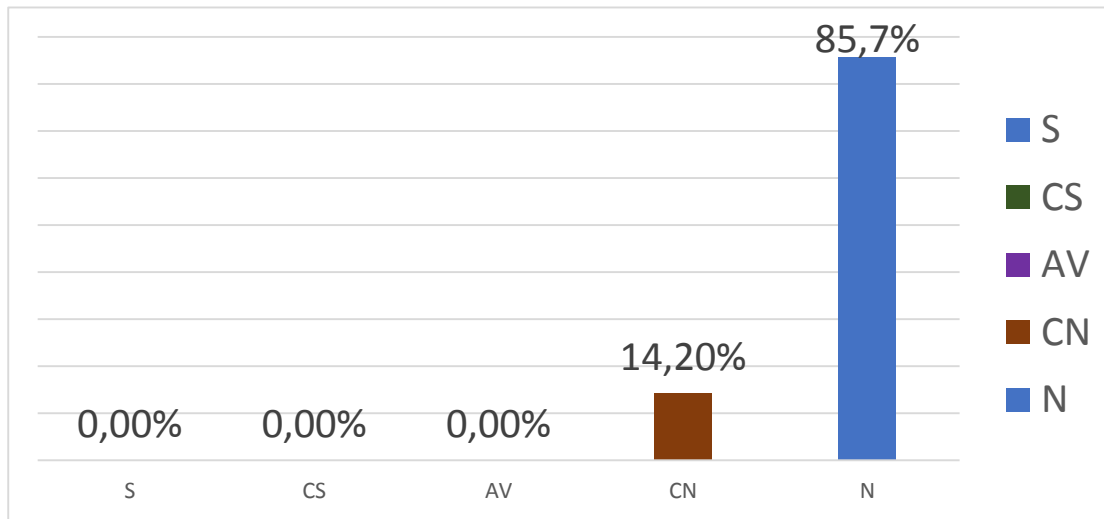
La gerencia promueve la libertad para el incentivar el pensamiento crítico que estimulen cambios institucionales

ITEM	Alternativas de respuestas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	0	0	0	0	0	0	1	14,2	6	85,7

Nota: Rivero (2024)

Figura 11

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Empoderamiento Intelectual; y el Indicador: Promueve el pensamiento crítico



La figura 11, correspondiente al ítem 11 sobre si "La gerencia promueve la libertad para incentivar el pensamiento crítico que estimulen cambios institucionales", muestra una distribución de respuestas fuertemente concentrada en las categorías más bajas de la escala: Casi Nunca (14.2%) y Nunca (85.7%). Esto indica que una gran mayoría del personal encuestado (docentes, administrativos y de servicio) percibe que la gerencia no fomenta el pensamiento crítico ni estimula los cambios institucionales.

Estos resultados sugieren debilidad en una cultura de pensamiento crítico y de adaptación al cambio en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. La percepción generalizada de que la gerencia no promueve el pensamiento crítico indica una posible resistencia a cuestionar el statu quo y una preferencia por mantener las cosas como están. Al analizar estos resultados a la luz de las características del personal encuestado, se puede inferir que tanto docentes como personal administrativo y de servicio sienten

que sus ideas y propuestas no son valoradas ni consideradas. Esta situación puede generar desmotivación, frustración y una disminución en el compromiso con el trabajo.

Los resultados de este estudio se distancian con las teorías de Heifetz y Linsky, Kotter y Quinn, quienes enfatizan la importancia de que los líderes fomenten el pensamiento crítico y el cuestionamiento del status quo para impulsar el cambio organizacional. Al no promover el pensamiento crítico, la gerencia está limitando la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios y mejorar su desempeño.

En resumen, los resultados de la figura 11 indican una clara necesidad de fomentar el pensamiento crítico en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. Al no promover el pensamiento crítico, la gerencia está limitando la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios y mejorar su desempeño. Es fundamental que la gerencia adopte un enfoque más orientado al desarrollo de las personas y cree un ambiente de trabajo que fomente la innovación y el cambio.

Tabla 13

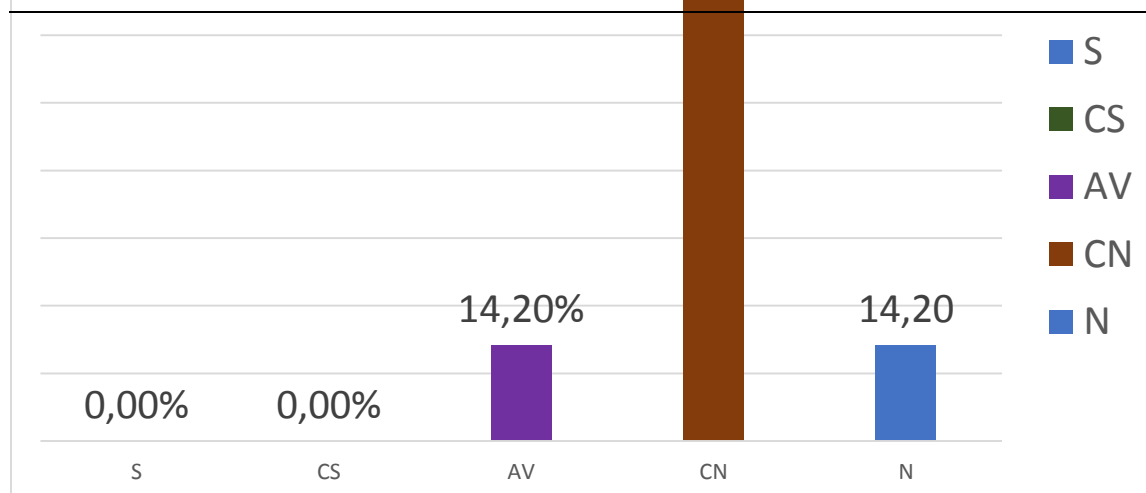
El gerente toma en cuenta la satisfacción de necesidades básicas del personal como base de motivación al trabajo productivo

ITEM	Alternativas de respuestas									
	S		CS		AV		CN			
N	F	%	F	%	F	%	F	%		
	0	0	0	0	1	14,2	5	71,4	1	14,2

Figura 12

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Consideración Individualizada; y el Indicador: Presta atención a las necesidades individuales

Nota: Rivero (2024)



La figura 12, correspondiente al ítem 12 "El gerente toma en cuenta la satisfacción de necesidades básicas del personal como base de motivación al trabajo productivo", muestra una distribución de respuestas concentrada principalmente en las categorías más bajas de la escala: Algunas Veces (14.2%), Casi Nunca (71.4%) y Nunca (14.2%). Esto indica que una gran mayoría del personal encuestado (docentes, administrativos y de servicio) percibe que el gerente no presta suficiente atención a las necesidades básicas del personal como motivador para el trabajo.

Estos resultados sugieren una clara falla en la consideración por las necesidades individuales de los empleados en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. La percepción generalizada de que el gerente no toma en cuenta estas necesidades indica una posible falta de empatía, de habilidades sociales y de un enfoque centrado en las personas.

Al analizar estos resultados en función de las características del personal encuestado, se puede inferir que tanto docentes como personal administrativo y de servicio sienten que sus necesidades básicas como trabajadores no están siendo atendidas. Esta situación puede generar desmotivación, insatisfacción laboral y una disminución en el rendimiento.

Los resultados de este estudio no se configuran con las teorías de Bass, Goleman, Kouzes y Posner y Maslo, quienes enfatizan la importancia de que los líderes presten atención a las necesidades individuales de sus empleados para fomentar la motivación y el compromiso. Al no considerar las necesidades básicas de sus empleados, el gerente está perdiendo una oportunidad valiosa para crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

En resumen, los resultados obtenidos en este análisis evidencian una clara falta de atención a las necesidades individuales de los empleados por parte de la gerencia de la institución. Esto se traduce en un ambiente laboral desmotivador y poco productivo. Para mejorar esta situación, se recomienda implementar estrategias que fomenten la comunicación abierta, el reconocimiento del trabajo bien hecho y el desarrollo de habilidades de liderazgo centradas en las personas.

Tabla 14

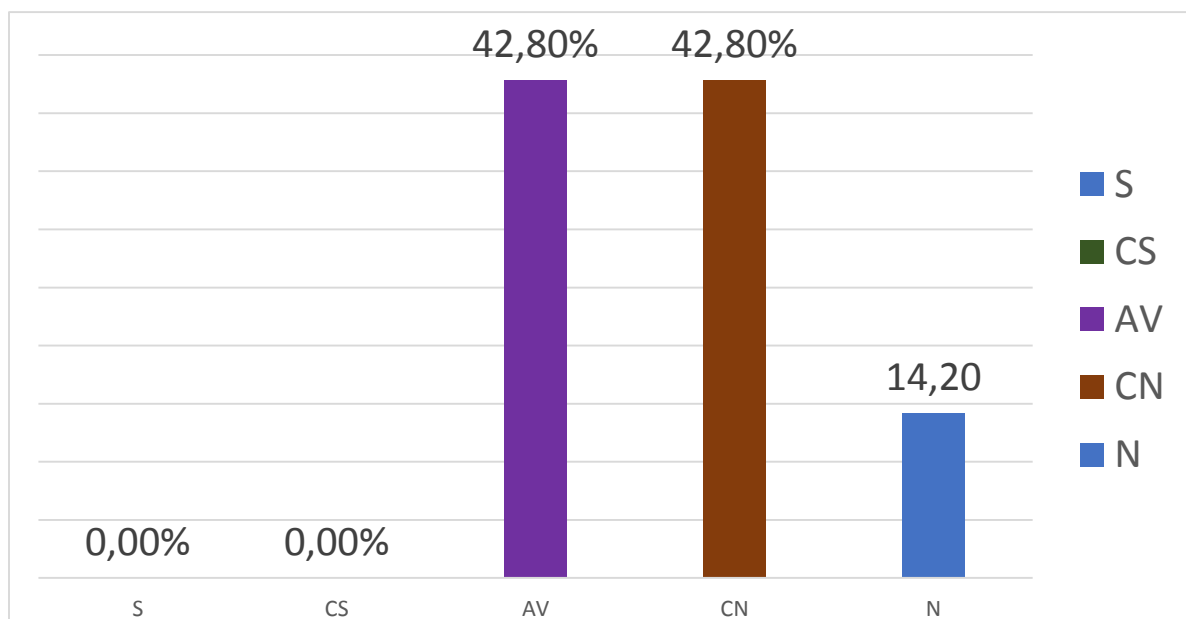
El gerente toma en cuenta la satisfacción de los intereses individuales del personal como base para promover el trabajo productivo

Alternativas de respuestas											
S		CS				AV		CN			
N											
ITEM	13	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		0	0	0	0	3	42,8	3	42,8	1	14,20

Nota: Rivero (2024)

Figura 13

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Consideración Individualizada; y el Indicador: Presta atención a las necesidades individuales



La figura 13, correspondiente al ítem 13 "El gerente toma en cuenta la satisfacción de los intereses individuales del personal como base para promover el trabajo productivo", presenta un panorama interesante. Los datos muestran una distribución relativamente equilibrada entre dos categorías: "Algunas Veces" y "Casi Nunca", ambas con un 42.80% de las respuestas. La categoría "Nunca" obtiene un 14.20%. Esto indica

que la percepción del personal sobre la consideración de sus intereses individuales por parte del gerente es bastante dividida. Esta tendencia sugiere que el gerente, en ocasiones, demuestra interés en las necesidades individuales del personal.

Esta distribución de respuestas indica que existe cierta sensibilidad hacia las necesidades individuales: El hecho de que un 42.80% de los encuestados indique que el gerente "Algunas Veces" toma en cuenta sus intereses sugieren que hay momentos en los que se percibe un esfuerzo por atender a las necesidades del personal. También se deduce que la consideración individual no es una práctica consistente, sobre todo cuando el alto porcentaje de respuestas en la categoría "Casi Nunca" indican que esta consideración no es una práctica regular o sistemática. En línea general, hay que agregar que la división casi equitativa entre "Algunas Veces" y "Casi Nunca" podría sugerir que la percepción del personal sobre la consideración de sus intereses individuales es ambigua y puede variar según las situaciones o contextos.

En relación con las teorías de liderazgo, (Bass, Goleman, Kouzes y Posner y Maslow. La falta de consistencia en la consideración de las necesidades individuales contrasta con la idea de un liderazgo transformacional que promueve un clima de satisfacción laboral y seguridad. Los empleados esperan que sus líderes muestren empatía y estén atentos a sus necesidades, como lo sugieren las teorías de Goleman y Maslow.

Posibles razones para esta distribución de opiniones de los encuestados pueden ser en el desconocimiento de las necesidades e intereses inmediatos del personal; una sobrecarga de trabajo del gerente al ocuparse con otras tareas que no tenga tiempo suficiente para dedicar a las necesidades individuales de cada empleado; el esfuerzo que implique establecer relaciones interpersonales sólidas y comprender las necesidades individuales de su equipo; las percepciones de los empleados pueden variar debido a factores como su rol en la organización, su relación con el gerente y sus propias expectativas.

En conclusión, los resultados del gráfico 12 indican que la consideración de las necesidades individuales de los empleados en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa es un área que requiere atención. Al implementar las recomendaciones mencionadas, la

institución puede crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo, donde los empleados se sientan valorados y motivados.

Tabla 15

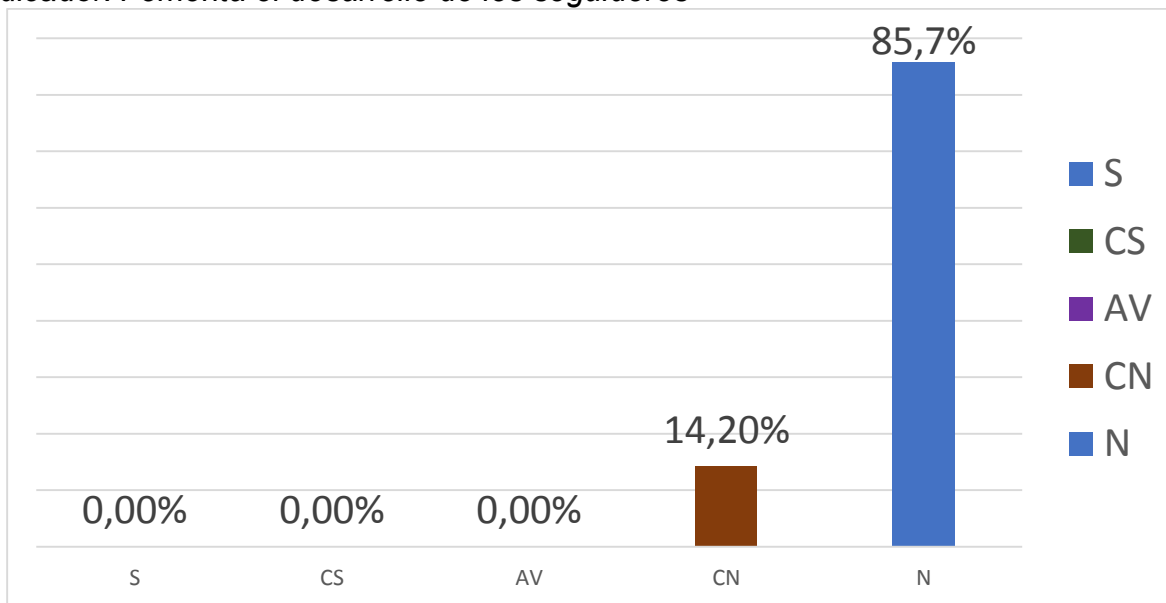
La gerencia fomenta el desarrollo de habilidades sobre el manejo de procedimientos para fomentar el trabajo productivo.

N	Alternativas de respuestas									
	S		CS				AV		CN	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ITEM	0	0	0	0	0	0	1	14.2	6	85,7

Nota: Rivero (2024)

Figura 14

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Consideración Individualizada; y el Indicador: Fomenta el desarrollo de los seguidores



Los datos muestran que un abrumador 85.7% de los encuestados respondió "Nunca" y un 14.20% "Casi Nunca" cuando se les preguntó si la gerencia fomenta el desarrollo de habilidades en el manejo de procedimientos. Esto indica que la gran mayoría del personal percibe una notable ausencia de iniciativas por parte de la gerencia para mejorar sus capacidades en este aspecto. Según la inclinación Los resultados sugieren una notable debilidad en el desarrollo del personal y en la promoción de un ambiente de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Esta distribución tan marcada hacia la negatividad tiene varias implicaciones: La organización no parece estar priorizando la formación y el desarrollo de sus empleados, lo cual puede limitar su potencial y su capacidad para adaptarse a los cambios; Sin el desarrollo de nuevas habilidades, es probable que los procesos se vuelvan obsoletos y que la organización tenga dificultades para innovar; La falta de oportunidades de desarrollo profesional puede generar desmotivación y desinterés en el trabajo, lo que a su vez puede afectar el desempeño y la productividad.

En relación con las teorías de liderazgo, estos resultados contrastan directamente con las teorías de liderazgo mencionadas (Burns, Kouzes y Posner y Quinn). Estos autores enfatizan la importancia de que los líderes fomenten el desarrollo de sus seguidores para crear organizaciones más resilientes y adaptables. La falta de inversión en el desarrollo del personal es una clara señal de un liderazgo que no está alineado con estos principios.

Existen posibles razones para esta situación: La institución puede carecer de los recursos financieros o humanos necesarios para implementar programas de formación; La gerencia puede estar enfocada en objetivos a corto plazo y no considerar la importancia de invertir en el desarrollo de las personas; Puede existir una cultura organizacional que desincentiva el aprendizaje y el desarrollo.

En síntesis, la falta de inversión en el desarrollo del personal es un problema grave que puede tener consecuencias negativas a largo plazo para la organización. Es fundamental que la gerencia tome medidas para revertir esta situación y crear una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo.

Tabla 16

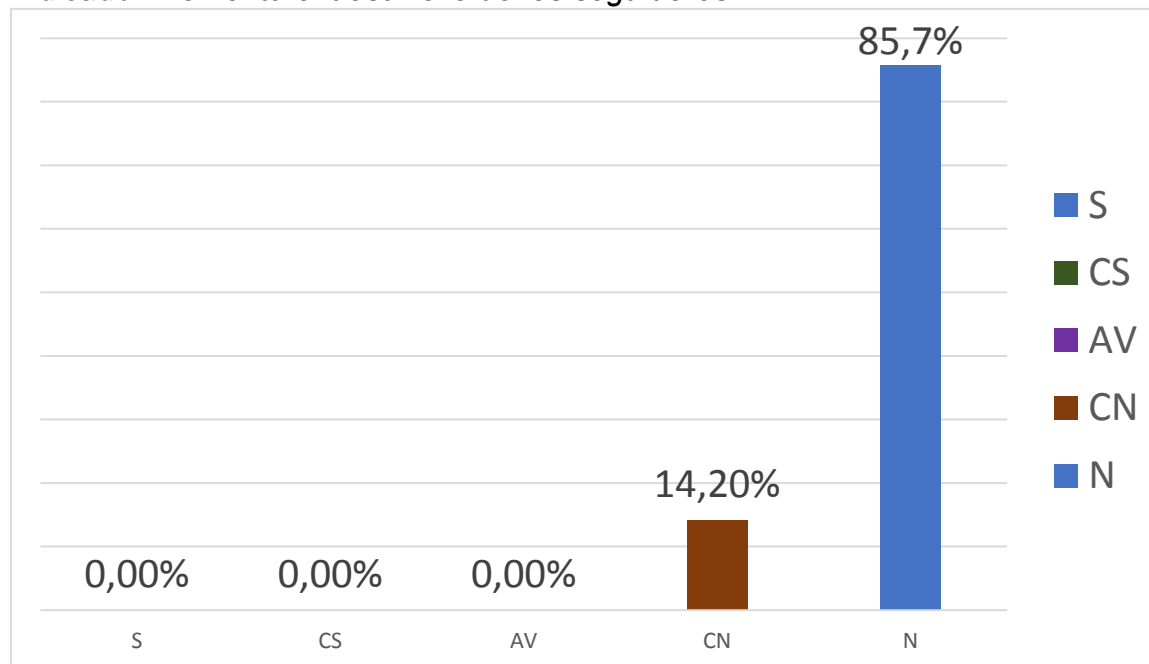
La gerencia fomenta el desarrollo habilidades intelectuales que promuevan el sentido de progreso para responder a demandas educativas

ITEM	Alternativas de respuestas									
	S		CS				AV		CN	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
N	0	0	0	0	0	0	1	14,2	6	85,7

Nota: Rivero (2024)

Figura 15

Frecuencia y porcentaje relacionado con la dimensión: Consideración Individualizada: y el Indicador: Fomenta el desarrollo de los seguidores



La figura 15, correspondiente al ítem 15 "La gerencia fomenta el desarrollo de habilidades intelectuales que promuevan el sentido de progreso para responder a demandas educativas", presenta un resultado contundente. El 85.7% de los encuestados respondió "Nunca" y el 14.20% "Casi Nunca" cuando se les preguntó si la gerencia fomenta el desarrollo de habilidades intelectuales. Esto indica una percepción de que la

gerencia no está invirtiendo en el desarrollo profesional de sus empleados para enfrentar los desafíos educativos.

Este resultado sugiere una deficiencia en el liderazgo transformacional dentro de la institución. La falta de fomento al desarrollo de habilidades intelectuales tiene las siguientes implicaciones: Sin el desarrollo de nuevas habilidades, la institución se estanca y tiene dificultades para adaptarse a los cambios constantes del entorno educativo; La falta de oportunidades de crecimiento profesional puede generar desmotivación y desinterés en el trabajo, lo que a su vez afecta la calidad de los servicios educativos. Los empleados con potencial pueden buscar oportunidades de desarrollo en otras instituciones, lo que representa una pérdida de capital humano para la organización.

Estos resultados contrastan directamente con las teorías de liderazgo mencionadas (Burns, Kouzes y Posner, Goleman y Quinn). Estos autores enfatizan la importancia de que los líderes fomenten el desarrollo de sus seguidores para crear organizaciones más resilientes y adaptables. La falta de inversión en el desarrollo de habilidades intelectuales es una clara señal de un liderazgo que no está alineado con estos principios.

Pueden darse situaciones que hacen posibles esta situación: La institución puede carecer de los recursos financieros o humanos necesarios para implementar programas de formación y desarrollo; la gerencia puede estar enfocada en objetivos a corto plazo y no considerar la importancia de invertir en el desarrollo del capital humano. Puede existir una cultura organizacional que desincentiva el aprendizaje y el desarrollo.

En consecuencia, la falta de fomento al desarrollo de habilidades intelectuales es un problema crítico que afecta la calidad de la educación y el futuro de la institución. Es necesario que la gerencia adopte un enfoque más proactivo y centrado en las personas para garantizar el éxito a largo plazo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En correspondencia a la tendencia de los resultados que se analizaron e interpretaron en el capítulo anterior generados mediante la encuesta aplicada a docentes, administrativos y personal de servicio de la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa, podemos se presentan las conclusiones en referencia a los objetivos de la investigación.

1. Atendiendo al primer objetivo trazado en la investigación el cual propone conocer el tipo de liderazgo, se concluye que dicho tipo de liderazgo ejercido en la institución es predominantemente pasivo y poco transformacional. Esta conclusión se sustenta en el análisis de cada dimensión evaluada y respaldado por las teorías de liderazgo mencionadas. En este sentido, se expone:

En relación a la “dimensión influencia idealizada”, el líder presenta una baja capacidad para inspirar y conectar emocionalmente con su equipo. Esto contrasta con la visión de líderes auténticos propuesta por Bennis (Ob, Cit) quienes sirven como modelos a seguir y generan admiración.

En función al papel motivador, el líder demuestra una baja tendencia a comunicar altas expectativas, utilizar símbolos para una visión compartida o inspirar un sentido de propósito. Esta falta de motivación contradice los principios del liderazgo transformacional de Bass, (Ob. Cit), donde los líderes inspiran a sus seguidores a alcanzar metas más elevadas.

En cuanto al “empoderamiento intelectual”, los resultados indican que el líder inhibe la creatividad, el pensamiento crítico y la libertad de expresión. Esto va en contra

de las ideas de Freire y Hooks, (Ob. Cit), quienes enfatizan la importancia del empoderamiento intelectual para la transformación y el crecimiento personal.

Finalmente, según la dimensión “consideración individualizada”: El líder muestra poco interés en las necesidades y el desarrollo de sus empleados. Esta falta de atención a las necesidades individuales contradice las teorías de Bass, Kouzes y Posner, (Ob. Cit) quienes resaltan la importancia de la consideración individualizada para fomentar un clima de trabajo positivo y el desarrollo de los empleados.

En este sentido, los resultados reafirman que el liderazgo promovido en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa es claramente débil, pasivo y poco transformacional. El líder no ejerce una influencia significativa en su equipo, no inspira ni motiva, y limita el empoderamiento y el desarrollo de sus colaboradores. Este tipo de liderazgo dificulta la optimización de los procesos gerenciales y puede generar un ambiente laboral desmotivador y poco productivo.

Es importante destacar que este análisis se basa en los datos específicos que se generaron según los principios de la objetiva. Para obtener una comprensión más completa de la situación, es recomendable considerar otros factores en el contexto organizacional que también definen la cultura institucional y el comportamiento individual de los empleados.

2. Para dar respuesta al segundo objetivo de Investigación, el cual busca describir las características del liderazgo ejercido en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa, sobre la base de los análisis e interpretación de los resultados, se puede identificar claramente algunos rasgos que ayudan a tener una dimensión más precisa sobre el liderazgo que se ejerce en la institución objeto de estudio.

Con base en los resultados presentados y en el marco teórico utilizado, podemos identificar las siguientes características del liderazgo ejercido en la institución:

Liderazgo transformacional débil: Los resultados muestran una clara ausencia de las características típicas del liderazgo transformacional, como la inspiración, la visión compartida y el empoderamiento. Se puede decir que el liderazgo parece centrarse más en aspectos más de carácter administrativo, es decir, procurar el cumplimiento de tareas y en el mantenimiento del orden organizativo, en lugar de en la transformación y el progreso de la organización para desarrollar la eficiencia y la calidad del servicio.

Falta de visión y dirección: El líder no comunica una visión clara y atractiva para la institución, lo que genera condiciones para incertidumbre y desmotivación entre el personal.

Bajo nivel de empoderamiento: La falta de empoderamiento no permite al personal tener la autonomía suficiente para tomar decisiones y desarrollar sus habilidades, en otras palabras, esta situación repercute en la creatividad para mejorar el servicio prestado por el personal.

Escasa atención a las necesidades individuales: El líder no demuestra un interés genuino por el bienestar y el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Clima laboral tenso: La falta de conexión emocional, reconocimiento y apoyo por parte del líder contribuye a un clima laboral poco satisfactorio, empático y participativo, además de fuente de contribución a los aspectos anteriormente señalados.

En líneas generales, como respuesta al segundo objetivo, el liderazgo ejercido en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa se caracteriza por ser débil, transaccional, poco inspirador y poco centrado en las personas. Bajo estas condiciones, el líder no puede lograr la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo, ni tampoco puede inspirar a su equipo a alcanzar metas más elevadas.

En cuanto a las implicaciones para la Institución, estas características del liderazgo tienen un impacto directo en el desempeño de la institución, ya que, limitan la innovación y el cambio: La falta de visión y empoderamiento impide que la institución se adapte a los cambios y explore nuevas formas de hacer las cosas; de igual manera, afectan la motivación y el compromiso del personal. Es decir, un clima laboral tenso y la falta de reconocimiento generan desmotivación y desinterés entre los empleados; por otro lado, impiden el desarrollo de las personas por la ausencia de oportunidades para el crecimiento profesional, lo cual limita el potencial de los colaboradores.

3. Para terminar de dar respuestas a los objetivos de la investigación, se presentan las conclusiones en relación al cumplimiento del tercer objetivo el cual busca determinar las dimensiones del liderazgo desarrolladas en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. En referencia a este objetivo, se evalúan los resultados sobre cómo el liderazgo del directivo influye en la optimización de los procesos gerenciales de la

institución, a partir de la percepción de docentes, administrativos y personal de servicio de la institución educativa objeto de estudio.

Tomando en consideración el análisis de los resultados por dimensión a partir de los datos proporcionados y considerando los aportes teóricos de diversos autores, podemos concluir lo siguiente:

Influencia idealizada: Los resultados indican una marcada ausencia de liderazgo transformacional en esta dimensión. El directivo no se presenta como un modelo a seguir, no inspira y no logra conectar emocionalmente con su equipo. Esto contrasta con las propuestas de autores como Bennis, (Ob. Cit.) quienes enfatizan la importancia de la autenticidad y la admiración en un líder.

Rol motivador: La dimensión motivadora también presenta deficiencias significativas. El líder no comunica expectativas claras, no utiliza símbolos para inspirar una visión compartida y no logra generar un sentido de propósito en su equipo. Según Bass, (Ob. Cit), estos son elementos esenciales del liderazgo transformacional.

Empoderamiento Intelectual: Los resultados revelan una clara falta de estímulo a la creatividad, al pensamiento crítico y a la autonomía de los miembros de la institución. Esto contradice las ideas de autores como Freire y Hooks, (Ob. Cit), quienes destacan la importancia del empoderamiento intelectual para el desarrollo personal y colectivo.

Consideración individualizada: La dimensión de la consideración individualizada muestra una marcada ausencia de atención a las necesidades y intereses de los empleados. Los líderes efectivos, según Bass y Kouzes y Posner, (Ob. Cit), deben demostrar preocupación por el bienestar y el desarrollo de sus colaboradores.

En respuesta efectiva al tercer objetivo, en base a los resultados obtenidos, se puede concluir que el liderazgo desarrollado en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa presenta múltiples deficiencias en las cuatro dimensiones analizadas. El directivo no ejerce un liderazgo transformacional, no inspira a su equipo, no fomenta la creatividad ni el pensamiento crítico, y no demuestra una verdadera preocupación por el bienestar de sus colaboradores.

En cuanto a las implicaciones para la institución, estos resultados tienen importantes implicaciones para la institución:

Desmotivación del personal: La falta de liderazgo transformacional puede generar desmotivación, desinterés y una baja productividad en el personal.

Dificultad para alcanzar metas: La ausencia de una visión clara y compartida dificulta la alineación de los esfuerzos individuales hacia objetivos institucionales.

Falta de innovación: La falta de estímulo a la creatividad y al pensamiento crítico puede limitar la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios y encontrar soluciones innovadoras a los problemas.

Clima laboral adverso: La falta de atención a las necesidades individuales de los empleados puede generar un clima laboral tenso y poco satisfactorio.

En síntesis, los resultados demuestran que el liderazgo ejercido no contribuye en la optimización de los procesos gerenciales; en tal sentido y atendiendo a cada una de las conclusiones que dan respuestas a los objetivos de la investigación, se realizan las respectivas recomendaciones.

Recomendaciones

Recomendaciones según el objetivo uno de la investigación

Los resultados de esta investigación sugieren la necesidad de implementar estrategias para fortalecer el liderazgo en la institución. En correspondencia, se recomienda:

Desarrollo del liderazgo transformacional: Ofrecer programas de formación y desarrollo al líder para fortalecer sus habilidades en las áreas de influencia, motivación, empoderamiento y consideración individualizada.

Fomento de la participación: Promover la participación de los empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas para fomentar un sentido de pertenencia y empoderamiento.

Creación de una visión compartida: Desarrollar una visión clara y compartida para la institución que inspire y motive a los empleados.

Reconocimiento y recompensa: Implementar sistemas de reconocimiento y recompensa para valorar los logros y esfuerzos de los empleados.

Fomento de un clima laboral positivo: Crear un ambiente de trabajo basado en el respeto, la confianza y la colaboración.

Al implementar estas recomendaciones, la institución podrá fortalecer su liderazgo transformacional y mejorar la optimización de sus procesos gerenciales, lo que a su vez contribuirá a una mayor calidad educativa y satisfacción laboral.

Recomendaciones en atención al segundo objetivo:

Para mejorar la situación, es fundamental que la institución implemente cambios significativos en su liderazgo como:

Desarrollo de competencias de liderazgo: Ofrecer programas de formación al líder para que desarrolle las habilidades necesarias para ejercer un liderazgo transformacional.

Fomento de la participación y la autonomía: Delegar responsabilidades, fomentar la toma de decisiones en equipo y crear espacios para la participación del personal de la institución.

Comunicación efectiva: Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para mantener informados al personal y escuchar sus opiniones.

Reconocimiento y valoración del personal: Implementar sistemas de reconocimiento y recompensa para valorar el esfuerzo y los logros de colaboradores.

Desarrollo de una cultura organizacional positiva: Fomentar un clima laboral basado en la confianza.

Al implementar estas recomendaciones, el líder de la institución podrá mejorar significativamente su desempeño y crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Recomendaciones según el tercer objetivo de investigación

Desarrollo de competencias de liderazgo: Implementar programas de formación para el directivo, enfocados en el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional.

Empoderamiento del personal: Fomentar la participación y la toma de decisiones en todos los niveles de la institución.

Creación de una visión compartida: Desarrollar una visión clara y compartida que inspire y motive a todos los miembros de la comunidad educativa.

Reconocimiento y valoración del personal: Implementar mecanismos de reconocimiento y valoración del desempeño individual y colectivo.

Fomento de un clima laboral positivo: Promover un clima laboral basado en la confianza, el respeto y la colaboración.

En resumen, los resultados de la investigación evidencian una necesidad urgente de fortalecer el liderazgo en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa. Al implementar las recomendaciones mencionadas, la institución podrá mejorar significativamente la optimización de los procesos gerenciales, ejerciendo el debido liderazgo transformacional que permita a la organización, acoplarse a los cambios que se suscitan en el entorno y mejorar la calidad del servicio prestado como institución educativa.

REFERENCIAS

- Alcarraz, S. (10 de enero de 2017). *Qué es gerencia* Escuela Mundial de Líderes.
- Alvarado, O. (1998). *Gestión Educativa*. Lima-Perú.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (6a. ed.). Editorial Episteme - Venezuela.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5a. ed.). Editorial Episteme - Venezuela.
- Avolio, B. y Bass, B. (2001). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ): Manual for the leader version*. Mind Garden, Inc.
- Ary, D. y Jacobs, L. (2003). *Introducción a la investigación pedagógica*. 4° Edición. México: McGraw Hill.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se realiza una investigación*. (7a. ed.). Editorial Consultores Asociados - Venezuela.
- Balcells, J. (2005). (1994). *La investigación social. Introducción a los métodos y las técnicas*. ESRP-PPU - España.
- Bass, B. (2005). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. New York.
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en Centro de educación inicial*.
- Bennis, W. (2001). *The authentic leader*. In *On becoming a leader* (pp. 123-145). Addison- Wesley Publishing Company, Inc. [City, State]: United States.
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Barnard, C. (2008). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Blanchard, K. y Johnson, S. (2002). *El gerente un minuto*. William Morrow. Editorial Grijalbo
- Burns, J. (1978). *Leadership*. (2a. ed.). Harper y Row – Estados Unidos.
- Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Editorial El Búho - Colombia.
- Chavetano. I. (2009) *Comportamiento organizacional*. (8a. ed.). Editorial Graw Hill - México.
- Covey, S. (2009). *The 7 habits of highly effective people*. Simon y Schuster.

- Drucker, P. (2007). *El ejecutivo eficaz*. (1a. ed.). Harper y Row - Estados Unidos.
- Fayol, H. (2009). *Administración industrial y general*. Ediciones Contabilidad Moderna.
- Fernández, E. (2018). *Los 10 principios básicos de la comunicación efectiva*. *Comunicación y Sociedad*, 30(2), 55-72. Editorial Universitaria. Buenos Aires, Argentina.
- Frankl, V. E. (2009). *El hombre en busca de sentido*. Herder Editorial - España.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores. México.
- Espinoza J,H Espinoza. (2016). Incidencia del liderazgo del equipo de dirección en las funciones pedagógicas.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human connections*. Bantam Books.
- Heifetz, R. y Linsky, M. (2004). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam books.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human connections*. Bantam books.
- Heath, C. y Heath, D. (2007). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*. Random House.
- Hooks, B. (1994). *El feminismo es para todo el mundo: Una guía para revolucionarios radicales*. Paidós - España.
- Fernández, G. (2021). *Manual de organización de instituciones educativas*. Fundación Teras.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores - México.
- Quinn, J. (2016). *The intelligent enterprise: A framework for creating learning organizations*. Free press.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2007). *The leadership challenge*. Jossey-Bass.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales* (1ª ed.). Prentice Hall: México.
- Maslow, A. H. (1994). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Morgan, G. (2007). *Imágenes de la organización* (5a. ed.). Editorial Paidos - Buenos Aires.

- Pérez, J. y García, M. (2020). *El impacto del liderazgo transformacional en la innovación organizacional: Un estudio de caso en empresas tecnológicas españolas*. Universidad Complutense de Madrid - España.
- Pérez, M. A. (2018). *El impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los empleados en empresas venezolanas*. (Trabajo de Grado, Universidad Central de Venezuela - Venezuela).
- Huang, A. (2007). *The impact of transformational leadership on employee creativity: The mediating role of intrinsic motivation*. *Journal of Creative Behavior*, 41.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). Mc Graw-Hill. www.intercambiosvituales.org
- Hurtado, L. y Toro, G. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Episteme Consultores y Asociados - Venezuela.
- Follett, M. (2012). La gestión de conflictos: Hacia una integración de intereses. *Administración y Sociedad*, 2(1), 45-62.
- Quinn, R. E. (2006). *The field theory of organization development*. Plenum Press.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press
- Lewin, K. (2003). Líderes democráticos y autoritarios: Un estudio comparativo. *Psicología Revista de Social*, 12.
- Lussier, R. Achua, C. (2010). *Liderazgo: Teorías, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. (5a. ed.). Cengage Learning.
- Ospina, D., Burgo, S. y Madero, J. (enero-junio, 2017). *Gerencia Educativa y la Gestión de Cambio*.
- Ortiz, J. (2005). *Análisis de datos*. Numen - Venezuela.
- Rangel, E. (2010). *Propuesta metodológica para fortalecer los procesos educativos*.
- Rodríguez, M. y Pérez, J. (2018). *Liderazgo transformacional en empresas familiares Latinoamericanas: Un meta-análisis*. *Revista de Administración de Empresas*, 25(2), 115-132.
- Sabino, C. (2002). *Metodología de la investigación*. ALPES - Venezuela.
- Schein, E. (2012). *Cultura empresarial y liderazgo*. (2a. ed.). Paidós Argentina.
- Senge, P. (2010). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Simon y Schuster.

Weber, M. (2007)). *The Theory of Social and Economic Organization*. A. M. Henderson y T. Parsons, Trans. Free Press.

Universidad de Panamá. (2023). *Manual de organización y funciones*.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2018). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (5a. ed.). FEDUPEL - Venezuela.

ANEXOS



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



SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Estimado Docente:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información para realizar un trabajo investigativo titulado: “**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES EN LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL SANTA ROSA**” elaborado por el profesor Rafael Rivero. La información recopilada será utilizada de forma confidencial y solo para fines de la investigación, por tal motivo, se le agradece la mayor sinceridad en sus respuestas.

Instrucciones:

- Lea determinadamente cada ítem antes de contestar.
Marque con una equis (X) en el espacio que coincida con su opinión.
- Seleccione solo una alternativa de respuesta por cada ítem.
- En este sentido se señala un cuestionario con múltiples alternativas de respuesta cerrada con (5) alternativas de respuestas, los cuales les se presenta a continuación.
- Responda la totalidad del cuestionario.
- En caso de no entender alguna interrogante pregunte al investigador.
- En este sentido se señala un cuestionario con múltiples alternativas de respuesta cerrada con (5) alternativas de respuestas, los cuales les se presenta a continuación:

Siempre -----	S
Casi siempre-----	CS
A veces -----	AV
Casi nunca-----	CN
Nunca -----	N

Agradezco su valiosa colaboración.

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A DOCENTES DE LA UNIDAD
EDUCATIVA XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

CUESTIONARIO

Ítem	ENUNCIADO. Proceso en el cual líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación con la intención de cambiar la cultura organizacional En la gestión gerencial de la unidad educativa:	1 SI	2 CS	3 AV	4 CN	5 N
1	El gerente se muestra como una persona ejemplar para los miembros de la institución.					
2	El gerente proyecta una personalidad que inspira confianza y admiración.					
3	El gerente promueve en el personal una visión inspiradora de progreso.					
4	El directivo se conecta emocionalmente con el personal de la institución.					
5	El gerente crea, en el personal, altas expectativas de satisfacción y progreso.					
6	El directivo proyecta símbolos o imágenes que facilitan la unificación de criterios para el trabajo en equipo.					
7	El gerente transmite conceptos o ideas de cambios de forma simple.					
8	El gerente inspira claramente un sentido de propósito institucional.					
9	La gerencia promueve la libertad para que el personal desarrolle su creatividad en la solución de problemas de productividad.					
10	La gerencia promueve la libertad para que el personal plantee propuestas novedosas de adaptación a entornos de continuos cambios.					
11	La gerencia promueve la libertad para incentivar el pensamiento crítico que estimulen cambios institucionales,					
12	El gerente toma en cuenta la satisfacción de necesidades básicas del personal como base de motivación al trabajo productivo.					
13	El gerente toma en cuenta la satisfacción de los intereses individuales del personal como base para promover el trabajo productivo.					
14	La gerencia fomenta el desarrollo de habilidades sobre el manejo de procedimientos para fomentar el trabajo productivo.					

15	La gerencia fomenta el desarrollo habilidades intelectuales que promuevan el sentido de progreso para responder a demandas educativas.					
----	--	--	--	--	--	--

NOTA: Cuestionario es aplicado al personal que laboran en **en la Unidad Educativa Nacional Santa Rosa.**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**

Apreciado Experto:

Me es grato dirigirme a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en el sentido de efectuar la validación del contenido del instrumento diseñado para recolectar la información requerida para esta investigación, que tiene por objeto: Analizar el liderazgo transformacional en la optimización de los procesos gerenciales en la Unidad Educativa Nacional “Santa Rosa” de Barquisimeto Parroquia “Santa Rosa”, Municipio Iribarren del Estado Lara”.

Por consiguiente, se anexa a la presente, listado de ítems con la respectiva hoja de validación, título, objetivos de la investigación: general y específicos y la operacionalización de las variables.

Sin otro particular, al que hacer referencia, se suscribe de usted.

Atentamente,

DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: _____

C.I.. _____

Título Académico: _____

Lugar de Trabajo: _____

Cargo que desempeña. _____

Instrucciones para la Validación

Se le agradece realizar las observaciones de cada ítem que se presenta en el instrumento anexo, de acuerdo a los siguientes criterios:

Criterios	Significado
Coherencia	Cada ítem mide en profundidad los elementos teóricos en estudio
Pertinencia	Cuando el ítem este acorde a cada aspecto tratado
Congruencia	Existe relación entre la dimensión y el indicador

Ítem N°	Coherencia		Pertinencia		Congruencia		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							