



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO COMO FACTOR  
INFLUYENTE EN LA FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO  
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

Autora: Lcda. Erika Gutiérrez

C.I: V- 19.861.802

Tutor: Dr. Nolberto Guzmán

C.I: V-8.926.326

BÁRBULA, ABRIL, 2015.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO COMO FACTOR  
INFLUYENTE EN LA FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO  
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

Autora: Lcda. Erika Gutiérrez

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Comisión Coordinadora del programa de Gerencia Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para Optar al grado Académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

BÁRBULA, ABRIL, 2015.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado, **LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**, presentado por la ciudadana, Erika Gutierrez para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA DE EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

Nombre y apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

BÁRBULA, ABRIL, 2015.

## DEDICATORIA

*Primeramente a Dios y los Santos, por haberme dado salud para lograr mis metas.*

*A mis padres por ser lo más hermoso de mi vida, por ser mi inspiración, por ser las personas más importantes e incondicionales, las que siempre me motivan e impulsan para seguir siempre luchando y hacia adelante a ellos dedico y dedicare siempre todos mis logros.*

*A mi abuela Rosalía González por ser una mujer luchadora y un ejemplo a seguir y en especial a mis abuelos Ynes García, Jesús Gutiérrez y Pedro Marín, que aunque ya no están físicamente, sé que están orgullosos de que yo esté cumpliendo esta meta.*

*A mis hermanos por ser mis almas gemelas, y brindarme su apoyo y ayuda.*

*A mi novio Jonathan Morales por su amor y apoyo en todo momento.*

*A mis sobrinos por darme siempre felicidad y entusiasmo.*

## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar agradezco a Dios y todos los Santos, por la salud y darme esa fuerza espiritual para realizar mi Tesis Especial de Grado.*

*A mis amados padres por todo el amor que me han brindado, por su incomparable e incondicional ayuda, el sacrificio, la lucha y el inigualable apoyo que me han regalado a lo largo de mi vida, siendo ellos mi motivo para seguir luchando día a día.*

*A mi segunda casa, mi Universidad de Carabobo, donde pude aprender tantos conocimientos que hoy en día me hace una persona integral.*

*A mis valiosos profesores y en especial a mi tutora metodológica Msc. Lisbeth Castillo y mi tutor el Dr. Nolberto Guzmán, que a través de sus enseñanzas y colaboración, guiaron durante el camino hasta lograr los objetivos planteados con satisfacción y mucha alegría.*

*A todos los que durante este enriquecedor proceso, colaboraron para que esta tesis se elaborara, muchas gracias a todos, que Dios los bendiga.*

## INDICE GENERAL

	<b>p.p.</b>
Veredicto	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Índice general de cuadros	viii
Índice general de tablas	iv
Índice general de gráficos	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento de Problema	4
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Justificación de la Investigación	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes	11
Bases conceptuales	20
Fundamentación teórica	43
Bases legales	53
Tabla de especificaciones	57
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la investigación	58
Tipo del Estudio	59
Diseño del Estudio	60
Población y Muestra	61
Técnicas de Recolección de Datos	62
Validez y Confiabilidad	63
<b>CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis e interpretación de los resultados	66
Conclusiones	86
Recomendaciones	88
<b>CAPITULO V. LA PROPUESTA</b>	

Introducción	91
Justificación	92
Objetivo general	93
Objetivos específicos	93
Misión y visión	94
Fundamentación legal	94
Planes de acción	96
Referencias bibliográficas	104
Anexos	109

## ÍNDICE GENERAL DE CUADROS

	<b>p.p</b>
Cuadro N°. 1- Distribución de la población.	65
Cuadro N°. 2- Criterios de decisión para la confiabilidad del instrumento.	69
Cuadro N°. 3- Lista de observación a la infraestructura de la Institución “U.E Antonio José de Sucre”	95
Cuadro N°. 4- Presupuesto de materiales y recursos a utilizar en el programa	96
Cuadro N°. 5- Prueba piloto aplicada a diez (10) Docentes la U.E “Antonio José de Sucre”	113

## ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

	<b>p.p</b>
Tabla N°. 1- Tabla de operacionalizacion de variables	61
Tabla N°. 2- Resultados del indicador: Autocrático	71
Tabla N°. 3- Resultados del indicador: Liberal	73
Tabla N°. 4- Resultados del indicador: Demócrata	75
Tabla N°. 5- Resultados del indicador: Situacional	77
Tabla N°. 6- Resultados del indicador: Transformacional	80
Tabla N°. 7- Resultados del indicador: Motivación al logro	83
Tabla N°. 8- Resultados del indicador: Metas compartidas	85
Tabla N°. 9- Resultados del indicador: Resolución de conflictos	87
Tabla N°. 10- Resultados del indicador: Relaciones interpersonales	89

## ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1- Resultados del indicador: Autocrático	<b>p.p</b> 71
Gráfico N°. 2- Resultados del indicador: Liberal	73
Gráfico N°. 3- Resultados del indicador: Demócrata	75
Gráfico N°. 4- Resultados del indicador: Situacional	77
Gráfico N°. 5- Resultados del indicador: Transformacional	80
Gráfico N°. 6- Resultados del indicador: Motivación al logro	83
Gráfico N°. 7- Resultados del indicador: Metas compartidas	85
Gráfico N°. 8- Resultados del indicador: Resolución de conflictos	87
Gráfico N°. 9- Resultados del indicador: Relaciones interpersonales	89



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO COMO FACTOR  
INFLUYENTE EN LA FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO  
EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Autora: Lcda. Erika Gutiérrez

Tutor: Dr. Nolberto Guzmán

Año: 2015

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, proponer un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre” ubicada en la Urb. Popular Antonio José de Sucre Norte, Parroquia Santa Rosa Municipio Valencia, Estado Carabobo, dicha investigación se sustenta en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns citado por Ayoub (2011) y la Teoría de camino-meta de Robert House citado por Ayoub (2011). La estructura metodológica de dicha investigación se fundamentó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, enmarcado en el paradigma positivista o de enfoque cuantitativo. La población estuvo integrada por un grupo de cuarenta (40) docentes, por tanto la muestra estuvo conformada por treinta (30) docentes, para ello, se consideró la técnica muestral de tipo probabilística; fue seleccionada la encuesta como técnica y el instrumento fue un cuestionario con alternativas de respuesta de tipo dicotómicas (dos alternativas de respuestas SI-NO); dicho instrumento se sometió a la validación a través del juicio de expertos, mientras que la confiabilidad se calculó a través del programa estadístico Kuder Richardson 20, obteniendo como resultado un rango altamente confiable (0,99), presentando los resultados en porcentaje; encontrado que existe en la institución deficiencias en el liderazgo del personal directivo lo que propicia el bajo nivel de compromiso en los miembros del equipo y factores necesarios y específicos de un liderazgo directivo, por consiguiente se determinó que es factible la aplicación de un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”, para lo cual, se diseñó dicho programa fundamentado en los resultados obtenidos.

**Palabras claves:** Educación, liderazgo, directivo, equipos, alto desempeño.

**Área prioritaria de UC:** Educación

**Área prioritaria de FACE:** Gerencia Educativa

**Línea de investigación:** Procesos Gerenciales en Educación.

**Temática:** Dirección en las Organizaciones Educativas.

**Sub temática:** Liderazgo



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF CIENCIAS OF EDUCATION  
SCHOOL OF STUDIES OF POSTGRADE  
ADVANCED MANAGEMENT EXPERTISE IN EDUCATION



MANAGERIAL LEADERSHIP AS A FACTOR  
INFLUENTIAL IN THE FORMATION OF HIGH PERFORMANCE TEAMS  
IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Authors: Lcda. Erika Gutiérrez

Tutor: Dr. Nolberto Guzmán

Year: 2015

**ABSTRACT**

The present research work aims general, propose a program aimed at the executive leadership as a strategic element in the formation of high performance teams in the U.E "Antonio José of Sucre" located in the Urb. Popular Antonio José of Sucre North, parish Santa Rosa municipality Valencia, Carabobo State, such research is based on the theory of transformational leadership of Bass and Burns quoted by Ayoub (2011) and the theory of Robert House of road-goal cited by Ayoub (2011). The methodological structure of the investigation was based under the modality of feasible project, supported by a field investigation, framed in the positivist paradigm and quantitative approach. The population was composed of a group of forty (40) teachers, therefore the sample was conformed by thirty (30) teachers, so, was considered the type probabilistic sampling technique; was selected as a technical survey and the instrument was a questionnaire with dichotomous response alternatives (two alternative answers Yes-Not); the instrument was subjected to validation through expert trial, while reliability was calculated through statistical program Kuder-Richardson 20, resulting in a highly reliable range (0.99), presenting the results as a percentage; found that there is the institution deficiencies in the leadership of managers which encourages the low level of commitment to members of the team and executive leadership needed and specific factors, therefore determined that the implementation of a program aimed at the executive leadership as a strategic element in the formation of high performance teams in the U.E "Antonio José de Sucre" is feasible which, we designed this program based on the results obtained.

**Keywords:** Education, Leadership, management, equipment, high performance.

**UC Priority Area:** Education.

**Priority Area FACE:** Educational Management.

**Area of Research:** Process Management in Education.

**Theme:** Leadership in Educational Organizations.

**Sub theme:** Leadership.

## INTRODUCCIÓN

Analizar la estrecha relación que existe entre la gerencia y el liderazgo conduce a detenerse en un tipo de conocimiento, que hoy más que nunca tiene vigencia en el área académica. Este conocimiento práctico, vinculado a la acción, ha sido denominado en este estudio, liderazgo del personal directivo como factor Influyente en la formación de equipos de alto desempeño en las Instituciones educativas, las cuales son elaboradas por los docentes como resultado de las reflexiones de su participación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por consiguiente, la actividad profesional del docente, para enfrentar las complejidades del aula esta entretejida por un conjunto de conocimientos, valores y creencias estructuradas y organizadas con la finalidad de darle sentido a la práctica, para explicar, para interpretar y realizar inferencias sobre las diferentes situaciones que se viven en la enseñanza y el aprendizaje.

El liderazgo es uno de los factores claves para el desarrollo educativo en una sociedad, donde se involucra a los directivos y profesores como líderes capaces de adaptarse a los nuevos paradigmas, a la transformación del conocimiento para el renacimiento de nuevas visiones enmarcadas dentro del campo educativo y social, sin embargo es necesario destacar que este proceso desarrollado por el líder debe ser continuo y basado en valores, tomando en cuenta que el producto final es el desarrollo a nivel general de equipos de alto desempeño comprometidos con las instituciones y su talento humano.

El presente trabajo de investigación para optar a la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación, tiene como propósito “Proponer un programa dirigido al liderazgo del personal directivo como factor influyente en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”, la cual se adscribe a una investigación cuantitativa, y dentro del paradigma cuantitativo se

realiza el proyecto factible, con el fin de estudiar la influencia que ejerce el liderazgo directivo sobre el desarrollo de equipos de alto desempeño dentro de las instituciones educativas, especialmente en la institución en estudio.

Este trabajo de grado en esta instancia se encuentra organizado en capítulos los cuales contienen toda la información.

Por lo que en el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, donde se desarrolla la realidad que se evidencia en la U.E “Antonio José de Sucre”, siendo el aspecto resaltante la ausencia de liderazgo directivo, que en consecuencia hace evidente deficiencias en la construcción y desarrollo de equipos de alto desempeño, dentro de la institución en estudio.

Del mismo modo en el capítulo II se encuentra ubicado el marco referencial en donde se encuentran los antecedentes que se relacionan con la investigación bien sea por la temática o por la metodología empleada. De igual manera también se encuentran formuladas las bases teóricas y las teorías que fundamentan esta investigación, seguidamente se encuentran las bases legales necesarias para el estudio de dicha temática.

Por su parte el capítulo III es referido al marco metodológico, de la presente investigación donde se exponen las herramientas, técnicas y procedimientos utilizados para el logro de los objetivos planteados, indicando los siguientes elementos: la naturaleza, el tipo, y diseño de la investigación, la población y la muestra analizadas, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, y además la interpretación de los mismos.

En el capítulo IV, se encuentran expresados en gráficos y tablas los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento antes mencionado, de igual manera se encuentran desarrollado identificado el análisis e interpretación

correspondientes a dichos resultados, por último se encuentran expresadas las conclusiones del diagnóstico, concretándose con las recomendaciones de la propuesta.

Finalmente en el capítulo V, se encuentra la estructura del programa, contenido de la introducción, justificación, objetivos de la propuesta, fundamentación legal, planes de acción, la evaluación y referencias bibliográficas de dicha propuesta, seguidamente de las referencias de la investigación y anexos respectivos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

El liderazgo es uno de los factores claves para el desarrollo educativo en una sociedad, donde se involucra a los directivos y profesores como líderes capaces de adaptarse a los nuevos paradigmas, a la transformación del conocimiento para el renacimiento de nuevas visiones enmarcadas dentro del campo educativo y social, sin embargo es necesario destacar que este proceso desarrollado por el líder debe ser continuo y basado en valores, tomando en cuenta que el producto final es el desarrollo a nivel general de equipos de alto desempeño comprometidos con las instituciones y su talento humano.

Por consiguiente se hace pertinente destacar la importancia del liderazgo educativo, el cual tiene como característica principal el liderazgo educativo el cual está relacionado con la conjunción calidad-liderazgo. Cuando se hace referencia a calidad, e involucra la excelencia educativa, vale decir, tiene una connotación utilitaria y pragmática en la lógica de la modernidad. La calidad, aceptando que se trata de la buena calidad, no es fácilmente definible al aplicarla a los procesos educativos.

En tal sentido, La UNESCO (2011), propone y promueve la ejecución de reformas educativas con la finalidad de mejorar la calidad educativa, para elevar el nivel de vida de la humanidad. La gestión de las instituciones educativas contribuye a administrar la educación y exige tener capacidad, mayor profesionalismo y liderazgo en el uso de los instrumentos de gestión para la calidad educativa. El liderazgo, hoy en día, es un tema que tiene vigencia en las decisiones de todo grupo humano que busca el bienestar colectivo.

Ya sea como directores o en su trabajo en el aula, miles de profesores y profesoras están cambiando la vida de sus educandos alrededor del mundo. Según el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) de la UNESCO (2011), un ambiente de respeto, acogedor y positivo es una de las claves para promover el aprendizaje entre los estudiantes, y en la práctica supera incluso a los factores socioeconómicos contextuales.

Para Rojas, Coordinador de la Red de Liderazgo en Educación de la OREALC/UNESCO (2011) Santiago, uno de los problemas actuales de la calidad de la educación es la pérdida de la autoridad del profesor, lo que ocurre por múltiples factores: desde la influencia del medio social en los estudiantes hasta déficits en la formación de los docentes. Al respecto Rojas menciona que “los docentes que tienen autoridad en sus aulas, es decir, que muestran "actitudes, comportamientos y rasgos que dan confianza, estabilizan el mundo, crean una atmósfera de cordialidad, paz y civilidad y por esa vía infunden respeto y se les sigue".

En relación al liderazgo escolar, Alfonso (2001), señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos” (p.13); otro punto importante, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión que trascienda los parámetros del centro educativo.

Actualmente en Venezuela, el liderazgo educativo es un factor crítico de primer orden en la búsqueda de mayor eficacia y calidad de la educación, de modo tal que el mejoramiento de la educación pasa por cambios en el modelo de dirección de los planteles educativos, por lo que es pertinente señalar lo que plantea Bolívar (2010) “la capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que

aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (p.3).

Por lo tanto es importante señalar que la ampliación del liderazgo en función a los líderes escolares en el nivel de dirección necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades que coadyuvan a la mejora de los resultados escolares. Sin embargo, cabe preguntarse si en estos momentos en Venezuela, las políticas de selección, formación y ejercicio del liderazgo por los directores considera las características requeridas para desempeñarse como líder transformador, democrático y participativo.

En la actualidad el mundo se moviliza a través de una dinámica de cambios y transformaciones, como consecuencia de la emergencia de sociedad del conocimiento. En tal sentido las organizaciones de todo tipo están involucradas en estos cambios y transformaciones, de manera que se requiere que los gerentes repiensen nuevos modelos de liderazgo con influencia en la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas. En tanto, la presente investigación tiene como objetivo fundamental abordar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas

En concordancia con lo descrito anteriormente, es necesaria la implementación a nivel escolar de nuevos paradigmas y estrategias sistemáticas basadas en el liderazgo como el motor de impulso para el desarrollo de equipos de alto desempeño, que emerjan en pro de una mejor calidad de educación y que a su vez involucre a todos los integrantes de la comunidad educativa; cabe destacar que a través de la observación directa, se evidencio que en la U.E “Antonio José de Sucre”, ubicada en la Urb. popular Antonio José de Sucre, sector norte, Parroquia Santa Rosa, Municipio Valencia, Estado Carabobo, gran ausencia de liderazgo y de compromiso con el desarrollo y crecimiento del sistema educativo; por parte del personal directivo,

tomando en consideración que dichos directivos y docentes de la institución en estudio son agentes primordiales en este proceso educativo. En la institución detecto que el principal factor de dicha problemática es la ausencia de liderazgo gerencial por parte de los directivos, ya que los mismos desarrollan un rol de jefes y no de líderes, acción que a su vez no proporciona herramientas y habilidades pertinentes a los docentes para la conformación de equipos de alto desempeño dentro de la institución.

En tal sentido, la necesidad de esta nueva visión del liderazgo resulta esencial en el entorno educativo, precisamente porque la educación debe atender un conjunto complejo de objetivos que difícilmente podrá satisfacer si no lo hace en la ya mencionada clave sistémica y colaborativa. En el contexto del centro educativo la corresponsabilidad de los actores que intervienen como familias, profesorado, especialistas y comunidad es condición necesaria. Tal corresponsabilidad debe implicar la colaboración de todos los docentes en un proyecto guiado por el compromiso con un aprendizaje de calidad, y la formación de personas capaces de transformar nuestro mundo en una sociedad más libre y democrática, logrando traducir un planteamiento estratégico en ejecución operacional.

Partiendo del planteamiento descrito anteriormente, es necesario formular las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la necesidad de creación de un programa de liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”?
- ¿Cuál es el grado de factibilidad de creación de un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”?

## **Objetivo general**

Proponer un programa de liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”.

## **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la necesidad de creación de un programa de liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”.
- Determinar la factibilidad de implementación de un programa de liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”.
- Diseñar un programa de liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”.

## **Justificación de la investigación**

Una mayor autonomía escolar y un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes directivos. Hay mucho margen de mejora en cuanto a la profesionalización del liderazgo, al apoyo a los líderes actuales, y a hacer del liderazgo una carrera atractiva para candidatos futuros.

En concordancia con lo antes especificado, el liderazgo directivo se ha convertido en una prioridad y desempeña un papel clave en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y situación en los cuales trabajan.

El liderazgo directivo se ha convertido en una prioridad y desempeña un papel clave en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y situación en los cuales trabajan. De tal manera que es eficaz, es esencial para mejorar la eficacia y la equidad de la educación. En tanto su práctica ha sido influenciada en gran medida por los cambios en gobernanza educativa y en los contextos escolares. Por un lado, hay avances hacia la descentralización y autonomía junto con una mayor rendición de cuentas; por otro lado, nuevos enfoques a los procesos de enseñanza y aprendizaje y poblaciones estudiantiles cada vez más variadas están cambiando las funciones y responsabilidades del liderazgo.

Como resultado de estas tendencias y factores, el liderazgo directivo ha cambiado radicalmente, ahora se define cada vez más por un conjunto exigente de funciones, incluyendo las tareas administrativas y de gestión, los recursos financieros y humanos, las relaciones públicas, el aseguramiento de la calidad y el liderazgo para una enseñanza y aprendizaje mejorados.

A tal efecto Guerrero (2012), plantea que la gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo.

Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar.

Es por ello que se hace necesario realizar una investigación que aporte y demuestre a través de su estudio que un cambio puede lograrse a través de un sistema estructurado basado en lineamientos de disciplinas acoplados a un régimen flexible en función a aspectos positivos; encontrando así que el patrón acorde para esta tarea es el liderazgo puesto que el mismo crea patrones de conductas diseñados por sus líderes y copiados por sus seguidores, logrando impactar en el ámbito social económico y moral.

En el plano teórico la investigación también se justifica, puesto que le permitió al investigador emprender un largo viaje por los horizontes del conocimiento relacionados con el liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación está enmarcada en el enfoque cuantitativo, el cual busca los hechos o causas de los fenómenos sociales. De acuerdo con las argumentaciones mencionadas anteriormente, esta investigación se rige bajo los parámetros y exigencias de la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación, ya que está enmarcada bajo la línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación y la temática: Dirección y Liderazgo en Educación.

Por otra parte esta temática se hace interesante ya que es un tema novedoso, y de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de un sistema educativo rico en valores y direccionado hacia la excelencia a través de los procesos del liderazgo y sus componentes, esta investigación permitirá conocer realidades existentes en las instituciones y como prevalecen estas conductas a través de la aplicación de un plan estratégico basado en eficacia y eficiencia; además este trabajo de grado servirá como antecedente a futuras investigaciones relacionadas con el tema del liderazgo directivo y su relación con la conformación de equipos de alto desempeño.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### **Antecedentes de la investigación**

La revisión de trabajos anteriores que guardan relación con los tópicos a desarrollar en éste estudio, representan los antecedentes que servirán como punto de referencia para aclarar algunos conceptos y dar relevancia a los aspectos a tratar, así como las bases teóricas que involucran a dicha investigación, al respecto Tamayo y Tamayo (2006), señala: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación” (p. 146).

A continuación se presentan los antecedentes consultados que guardan estrecha relación con la presente investigación:

En tal sentido Baselca (2013) en su estudio: Gestión pedagógica en el aula: Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica en los centros educativos Oscar Efrén Reyes y Pichincha, de la ciudad de Quito Ecuador Provincia de Pichancha, en el año lectivo 2011-2012, esta investigación tiene el propósito de una propuesta de mejora del clima y la práctica pedagógica del docente en el aula como forma de aporte hacia la consecución de la calidad y calidez de la educación. La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva; mediante métodos: analítico-descriptivo, inductivo-deductivo, estadístico y hermenéutico. Para la recolección y análisis de la información se aplicaron técnicas como la lectura, mapas conceptuales, la observación y encuesta. Los instrumentos empleados en la presente investigación son: cuestionario para profesores y estudiantes de clima social escolar CES de Moos y Trickett, adaptación ecuatoriana, cuestionario de autoevaluación a la gestión del aprendizaje del docente, cuestionario

de evaluación a la gestión del aprendizaje del docente por parte del estudiante y la ficha de observación del investigador.

Con respecto al estudio citado anteriormente es importante señalar la relación y la relevancia que prevalece con la presente investigación ya que el mismo aporta información vinculada con el clima social escolar, el cual es esencial para el desarrollo de las actividades escolares dentro de la institución por lo que se hace pertinente fundamentarse en dicho estudio.

Por otro lado Pavez y Muñoz (2012) en su estudio Percepción de los atributos necesarios para el liderazgo directivo efectivo en colegios municipales desde la perspectiva de los docentes, directores y sostenedor el caso de la comuna de Maipú-Santiago de Chile, este estudio está enmarcado en el caso de los colegios municipales de Maipú, caracterizados por su alta dispersión de vulnerabilidad, y por importantes avances en resultados en los últimos años. Desde el 2009, se innovo el proceso de selección de sus directores, por lo cual este estudio pretende identificar y evaluar los atributos y prácticas de gestión para, sumado a la revisión de la literatura internacional y nacional, configurar el perfil del liderazgo directivo necesario para un avance en la efectividad de las escuelas.

Para ello se ha recurrido a un enfoque mixto de investigación, que incorpora análisis cualitativo basado en la Teoría Fundamentada para identificar el discurso de los diferentes actores de la comunidad educativa, como cuantitativo, que integra análisis descriptivo e inferencial. Se utilizó una muestra representativa que incluyó a 25 de los 26 colegios existentes en la comuna. Los hallazgos de esta investigación apuntan a la selección de directivos en función de los 8 atributos definidos, donde se destaca la relación con los profesores y clima laboral como factor crítico del éxito.

El estudio antes mencionado, aporta a la investigación información relevante, por cuanto configura el perfil del liderazgo directivo necesario para un avance en la

efectividad de las escuelas, dicho estudio describe cuáles son los atributos necesarios y pertinentes que debe poseer un líder educativo; de igual forma analiza cuáles son los aspectos que convierten a un personal directivo en un líder escolar y como es su desarrollo dentro de las instituciones educativas.

Por otra parte Villalonga (2013) en su estudio: Rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, el propósito de este estudio es analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica “Cristina de Bocaney, ubicada en Tinaquillo-Estado-Cojedes. La investigación fue de tipo descriptiva, diseñada según los lineamientos metodológicos de una investigación de campo, ya que se utilizó un proceso sistemático y racional que permitió recolectar los datos en forma directa del área de estudio.

Para darle cumplimiento a los objetivos planteados se utilizó como técnica de recolección de información una encuesta y como instrumento un cuestionario con tres opciones de respuesta que permitieron al investigador obtener datos que una vez tabulados y graficados se procedió al análisis e interpretación de los mismos para establecer las relaciones entre las variables y construir las conclusiones del problema planteado. Los resultados llevaron a concluir que el rol del director en una escuela con necesidad de cambio, se debe enfocar en la transformación educativa, por ello se recomendó crear un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los docentes en el proceso de formación de equipos de alto desempeño en la escuela Básica “Cristina de Bocaney”.

En virtud a lo antes expuesto, este estudio aportó a la presente investigación información relacionada con el rol del personal directivo en las instituciones, el cual se convierte en el punto de partida o materia prima para el desarrollo de un liderazgo escolar que a su vez desarrolle como consecuencia la formación de equipos de alto desempeño.

Otro estudio realizado fue el de Álvarez (2012) el cual se titula: Actualización profesional del docente y su incidencia en el proceso de aprendizaje significativo de los estudiantes durante el año escolar 2010-2011, escuela técnica agropecuaria robinsoniana zamorana “Aníbal Dominicci”, San Carlos. Estado Cojedes, se sustenta en la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel; la Teoría del Constructivismo Social de Vigotsky la Teoría de la Calidad y Productividad de Ishikawa.

El paradigma es positivista, cuantitativa, tipo de investigación descriptiva, diseño de campo, con una población de cuarenta y ocho individuos: cuarenta y dos (42) docentes de aulas, tres (3) docentes de orientación, tres (3) directivos, con muestra censal; usando como técnica la encuesta y como instrumento para la recolección de datos el cuestionario, con cinco alternativas tipo Escala de Lickert, la cual se estructuró con veintiún ítems, la validez se hizo a través de tres expertos, uno en metodología y dos en gerencia educativa; la confiabilidad por medio de Alpha de Cronbach. Se concluyó que los docentes de la referida institución educativa poseen un constructo acerca de la actualización profesional y su importancia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, pero pocas veces se mantienen actualizados, tal como se evidenció al obtener 62 por ciento en dicha alternativa.

En relación a este antecedente, es evidente que uno de los factores esenciales para un líder educativo es la actualización en materia de educación lo cual beneficiara su proceso de enseñanza hacia los estudiantes de dichas instituciones educativas, siendo la calidad de educación la base principal del aprendizaje efectivo, por lo que es evidente que la relación que guarda el estudio mencionado anteriormente con esta investigación es principalmente la calidad de educación impartida en las instituciones por los líderes educativos.

Moreno (2011), en su trabajo titulado Corpus de proposiciones teóricas a la gerencia participativa en el contexto de la formación de líderes comunitarios, el objetivo general de esta investigación es Formular un corpus de proposiciones

teóricas a la gerencia participativa en el contexto de la formación de líderes comunitarios, en la parroquia Unare del Municipio Caroní, Estado Bolívar. Para efectos del estudio la investigadora se apropió de la ontología realista, coherente con el racionalismo crítico de Popper como enfoque epistemológico, derivando así un análisis científico de la teoría del conocimiento positivista y una perspectiva cuantitativa, esgrimiendo el método empirista-inductivo. Se inserta en los estudios de campo, de carácter descriptivo no experimental y transaccional.

La muestra de estudio estuvo conformada por sesenta y siete (67) líderes comunitarios, a quienes se les aplicó una escala sociométrica, con el propósito de determinar sus acciones gerenciales en la formación de líderes comunitarios bajo la gerencia participativa. Dicha escala se sometió al estudio técnico correspondiente (validez de contenido, discriminación de ítems y confiabilidad por medio del coeficiente Alpha de Cronbach). Se hizo uso de estadística descriptiva para el análisis de los datos, presentándose los mismos en cuadros y gráficos. Los resultados obtenidos, demuestran que las acciones gerenciales asumidas por lo líderes comunitarios, no se corresponden con los nuevos enfoques de la gerencia participativa.

Es decir, no utilizan estrategias gerenciales; adolecen de condiciones para asumir un liderazgo participativo; existe una precaria participación; no se estimula ni se recompensa el trabajo comunitario; la comunicación no es asertiva, entre otros aspectos, lo que se traduce en poca o ninguna integración y ausencia de promoción de aprendizajes de habilidad para obtener conocimiento. Resultados estos, que conjuntamente con la fundamentación teórica del estudio, fundaron el andamiaje real y objetivo para la formulación del CORPUS TEGEPAR, el cual fue validado por expertos, constituyéndose así, en un aporte teórico al conocimiento en lo que a gerencia participativa y liderazgo comunitario se refiere.

El liderazgo participativo es una de las expectativas que se plantea analizar en la presente investigación, por lo que es importante la fundamentación en el antecedente mencionado anteriormente ya que el mismo profundiza su estudio en la carencia de un liderazgo escolar asertivo, comunicativo y participativo que provee como consecuencia falta de integración, falta de formación de equipos de alto desempeño, y apoyo gerencial por parte de los docentes para el aprendizaje efectivo de los estudiantes, por ende se hace necesaria la inclusión de estos aspectos importantes en este trabajo de investigación.

González (2009) en su trabajo titulado hacia un modelo de desempeño laboral del docente universitario, bajo el enfoque del liderazgo transformacional, El objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo teórico metodológico del desempeño laboral del docente universitario, bajo el enfoque del liderazgo transformacional. El estudio fue de tipo descriptivo en dos vías. La primera etapa aplicó un enfoque cuantitativo de campo, para diagnosticar el desempeño laboral de una muestra aleatoria de 112 profesores que imparten cátedras en la especialidad de educación en tres universidades públicas: la Universidad del Zulia, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y la Universidad Nacional Abierta. Se administró el cuestionario diseñado: “Desempeño Laboral del Docente Universitario”.

Durante la segunda etapa se aplicó un enfoque cualitativo y un modelo documental para interpretar los resultados del cuestionario y de los antecedentes teóricos para construir el modelo teórico-metodológico de desempeño laboral. Los resultados indican que el desempeño laboral del grupo tuvo una media aritmética de 3,20 (en un rango de 1 a 5). Adicionalmente, la competencia de docencia tuvo un valor medio de 3,92 mientras que la competencia para la investigación obtuvo un valor medio de 3,10.

En relación a la competencia de extensión, el valor obtenido fue de 2,53 y en la característica de liderazgo académico fue de 3,27. Se concluyó que el desempeño

laboral del docente universitario se mantiene en un rango “suficiente”. Sin embargo, se sugiere a los profesores de las instituciones antes referidas desarrollar su desempeño laboral llevando a cabo proyectos sociales donde se logre articular la docencia, la investigación y la extensión, asumiendo un liderazgo académico transformacional, que logre impactar en la comunidad, para darle cumplimiento al objetivo principal que tiene la universidad, calidad y pertinencia social. La propuesta del modelo de desempeño laboral se construyó con los elementos clave del desempeño teniendo como núcleo central el concepto de desempeño, el cual está conectado a las funciones del personal académico. Estas funciones, enmarcadas en un liderazgo transformacional, son un componente dinámico del proceso educativo.

En concordancia con el antecedente anteriormente mencionado, es importante destacar que se basa en un estudio realizado a nivel universitario el cual se diferencia con la investigación a realizar ya que la misma se llevara a cabo a nivel de primaria y media básica, sin embargo se relacionan en un aspecto importante ya que en ambas se evidencia el estudio del desempeño de las funciones del docente enmarcadas en un liderazgo educativo transformacional en el desarrollo del proceso educativo, por lo que se hace pertinente llevar a cabo esta investigación fundamentada en dicho estudio.

Guillen (2011), en su estudio: El liderazgo femenino en el desempeño gerencial de las directoras en las instituciones del Municipio Escolar 14.2 del Edo Carabobo, este trabajo se ubica en una investigación de tipo descriptivo, porque se estudió el problema a través de un análisis de los factores que inciden en el mismo, a fin de interpretarlos, ampliarlos y profundizar el conocimiento de su naturaleza, el estudio se apoya principalmente en investigaciones, referencias bibliográficas y documentales, relacionados con el tema.

La población fue conformada por 41 colegios de los cuales 26 son dirigidos por mujeres y 15 dirigidos por hombres. La muestra se aplicó a 26 docentes con

funciones gerenciales que trabajan en estos centros escolares. Los resultados obtenidos en el trabajo permitió evidenciar, aspectos que el desempeño gerencial de las mujeres como líderes en las instituciones educativas es favorable ya que sus cualidades se destacan en la gestión. En conclusión esta investigación reflejo las diferentes opiniones en el desempeño gerencial de las mujeres, donde se destacan en su gestión, en sus funciones y habilidades administrativas, ya que cuentan con las competencias requeridas para el ejercicio profesional del cargo ejerciendo un liderazgo transformacional, mostrando como contribuye su trabajo a la realización de metas nobles como parte de una organización exitosa objetivamente valiosa y trascendental.

En relación al antecedente mencionado, es importante destacar que dicha investigación se direccionó hacia el liderazgo femenino y como es su desempeño gerencial dentro de las instituciones educativas, en tal sentido es pertinente señalar que esta investigación estudiará el desempeño gerencial de una manera general es decir involucrando hombres y mujeres, sin embargo la fundamentación en dicho antecedente es esencial y necesaria ya que aporta aspectos necesarios y relevantes al desempeño del liderazgo del personal directivo.

Segovia (2010) En su investigación titulada Competencias comunicativas del gerente educativo en el desarrollo de equipo de alto desempeño, este trabajo tiene como objetivo: Evaluar las competencias comunicativas del gerente educativo que permiten el desarrollo de equipos de alto desempeño en los docentes de Educación Inicial y primera etapa de Educación básica del Instituto Educativo Juan XXIII de Valencia, Edo Carabobo. Para tal fin se utiliza una investigación de tipo descriptiva. La misma se sustenta en la teoría de la Comunicación, la teoría de la Motivación, la teoría de Liderazgo, la teoría de las Necesidades y por último la teoría de las Inteligencias Múltiples.

La población objeto de estudio se conforma por 30 docentes pertenecientes a la etapa de educación inicial del I. E. Juan XXIII y la muestra por la totalidad de la población. Para la recolección de la información se aplica una encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas y tres alternativas de respuesta (siempre, algunas veces, nunca), para la validez se utiliza la validez de contenido, de constructo y de juicio de expertos. La confiabilidad se determina mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. El análisis se realizó a través de la estadística descriptiva, los datos se tabulan en tablas de frecuencia, cada variable se toma individualmente calculando las frecuencias absolutas y porcentuales, de donde se obtienen las conclusiones y recomendaciones de la investigación que permiten ofrecer información que fortalezca las competencias comunicativas del gerente educativo.

Los equipos de alto desempeño proporcionan y generan gran nivel de compromiso y de eficiencia y eficacia a las instituciones educativas, por lo que es necesario destacar la relación que guardan el antecedente mencionado anteriormente con la investigación ya que ambas centran su estudio en el liderazgo como factor influyente en el desarrollo de equipos de alto desempeño, destacado las características esenciales que debe poseer un líder educativo.

## **Bases conceptuales**

### **Liderazgo**

El liderazgo es asociado a las habilidades que posee una persona para influenciar a otras, independientemente del rol que ejerza, cargo que ostente al lugar donde se desenvuelva, por consiguiente Burns citado por Guibovich (2006) define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes inducen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores” (p. 185).

Tomando en cuenta lo planteado por el autor es relevante destacar que el liderazgo no está conformado solo por la participación de líder hacia sus seguidores, sino en el desarrollo de un trabajo recíproco donde ambos deben caminar hacia la misma dirección, tomando en cuenta los parámetros establecidos referidos al liderazgo, por ende este proceso es desarrollado inicialmente por el líder quien debe tener la capacidad de impulsar a sus seguidores y estos a su vez desarrollar a cabalidad los objetivos a cumplir.

No obstante, se asevera que un líder no puede transferir sus habilidades a todos los contextos donde actúa con la misma efectividad, lo cual equivale a decir que debe conocer y dominar la situación donde está inmerso y principalmente ser reconocido como tal por sus seguidores. Conforme lo expone Castro (2007), “Un Líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad.” (p. 217).

Por concerniente se puede decir que el liderazgo es entonces un conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y a su vez permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral, en los cuales se evidencie el potencial del líder como propulsor de nuevos líderes y seguidores de un proceso estratégico basado en aspectos específicos del liderazgo.

Inicialmente se afirmaba que el líder nacía con las habilidades como tal y posteriormente se reconoció que estas se podían llegar a formar y perfeccionar. En este sentido, distintos especialistas que han estudiado esta temática generaron variadas teorías que han sido clasificadas por otros estudiosos en función al enfoque predominante de su contenido.

En tal sentido Robbins (2004) clasifica las teorías en cuatro (4) grandes enfoques, a saber: en los rasgos, conductual, de contingencia, y temas contemporáneos, incorporándose a este grupo otros estudios que pueden denominarse como

emergentes, punto focal del presente documento, en virtud a que siguen la tendencia descrita en el paradigma emergente por él; de igual manera el autor señala que el liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

El liderazgo es considerado como un factor determinante en las conductas de los gerentes educativos; tomando en cuenta las definiciones descritas, el líder influye en las conductas de los miembros que tengan contacto directo con dichos gerentes; el liderazgo es objeto de estudio en esta investigación, ya que se estudia y analiza como este aspecto genera un desempeño y promueve el desarrollo de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas, por consiguiente es importante destacar la importancia de un liderazgo efectivo y eficaz dentro de la institución en estudio.

### **Tipos de liderazgos gerenciales**

La manera como se ejerce la labor gerencial varía de unos a otros, no obstante que los roles son comunes a todos ellos; dependiendo de éstos factores un gerente puede optar por algún estilo de conducción de su personal, según como pueda posibilitar o no una mayor participación, solamente informar y consultar a los demás; la forma como persuada para comprometerlos o no en el logro de los objetivos; la forma o la aplicación de técnicas de motivación para estimular a su gente tomando en cuenta sus necesidades e integrándolos como equipo de trabajo, etc.

De esta manera como cada gerente ejerza estos roles pueden definirse distintos tipos de liderazgo gerenciales, al respecto Kurt Lewin, citado por Stephen y Coulter (2005), plantea que los tres tipos clásicos de liderazgo son: democrático, autocrático y liberal, según como el directivo ejerza su autoridad, posibilite la participación real y efectiva de los demás en la toma de decisiones, a continuación se describen los tipos de liderazgo gerenciales:

- **Liderazgo autocrático:** El líder ordena en todo momento lo que se realizará de forma estricta, sin dar lugar a debate o a que los miembros del grupo o equipo tengan algún tipo de iniciativa. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de asumir una sólida posición de fuerza y control.

En concordancia con lo descrito anteriormente, Davis citado por Chiavenato (2000) manifiesta que "el líder autocrático es el que requiere la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices" (p.223).

Un líder autócrata si bien es cierto es aquel líder cuyo factor principal es desenvolverse como la máxima autoridad y limita sus decisiones a sus directrices bajo enfoques selectivos, puesto que fallar no es una opción, sin embargo este estilo de liderazgo en una institución educativa es un tanto fuerte ya que el desarrollo de actividades educativas debe ser fundamentado en un ámbito flexible donde se tome en consideración a todos los individuos, aunque este estilo de liderazgo es necesario cuando existen factores que conlleven al descontrol en la toma de decisiones.

Generalmente este estilo de liderazgo está relacionado con personas de carácter fuerte con gran experiencia dentro de un área específica y que sabe cuál es su trabajo, al respecto Reig (2004), considera que el estilo autocrático "describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta

métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados” (p.91).

- **Liderazgo liberal:** El líder permite que los miembros del grupo o equipo tengan completa libertad para desarrollar el trabajo a su gusto, sin pautas específicas. Al respecto Davis citado por Chiavenato (2000), señala que el líder liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones; por lo que puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer, no me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio (p.224).

De manera tal que el liderazgo liberal pudiera considerarse como un estilo de liderazgo basado en la libertad, responsabilidad individual y grupal, donde el líder deja a los miembros del equipo tomar sus propias decisiones, tomando en consideración que dicho líder confía plenamente en sus seguidores y en la capacidad que poseen para desarrollar cualquier actividad.

- **Liderazgo democrata:** El líder somete a debate todas las tareas que se van a desempeñar, y tiene en cuenta todas las opiniones de los miembros del grupo o equipo, dejando siempre un margen para el desarrollo de la iniciativa propia. En relación a dicha definición Reig (2004) describe este estilo de liderazgo de la siguiente manera:

El estilo democrático de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la toma de decisión de métodos y metas de

trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados (p.92).

En función a lo antes descrito, es importante destacar que los tipos de liderazgos inmersos en las instituciones educativas son vulnerables al carácter de cada gerente educativo, por lo que es necesario conocer cuáles son los tipos de liderazgo pertinentes y esenciales que se desarrollan en dichas instituciones; de manera tal que se puede desarrollar un líder autocrático el cual solo ordena sin tomar en cuenta los miembros del equipo, de igual manera puede evidenciarse un liderazgo liberal el cual no sigue normas ni estructuras, sin embargo el liderazgo demócrata es el punto medio entre estos tipos por lo que se hace pertinente el estudio y la fundamentación, para el estudio de esta investigación.

### **Liderazgo Situacional**

El liderazgo situacional hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.

Todos los equipos de trabajo pasan por diversas fases de desarrollo, de ahí que el estilo de liderazgo más eficaz sea el que se adapte a los colaboradores en cada momento, ejerciendo así un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. Dependiendo de las características del momento, el líder deberá optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones distintas.

Por consiguiente, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

Dentro del ámbito de la Psicología del trabajo y de los recursos humanos, Hersey y Blanchard citado por Sánchez y Rodríguez (2009) diseñaron el modelo de liderazgo situacional, este modelo afirma que se puede analizar una situación determinada para luego adoptar un estilo de liderazgo apropiado a esa situación y así poder llevar a cabo la tarea exitosamente. El análisis de esta situación va a depender principalmente de la madurez de los empleados.

Hersey y Blanchard definen a la madurez no como edad o estabilidad emocional, sino que para ellos la madurez de los empleados consiste en el deseo de logro que tienen, la habilidad, la experiencia, y la disposición a aceptar responsabilidades.

### **Características del liderazgo situacional**

Como se describe anteriormente, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los tipos de comportamiento que ejerce un líder con el propósito de adaptarse a su equipo de trabajo. Los tipos de comportamiento de un líder son dos:

- **Comportamiento directivo centrado en el desarrollo de la tarea:** El líder define las funciones y tareas; señala qué, cuándo y cómo realizarlas y controla los resultados.
- **Comportamiento de apoyo centrado en el desarrollo del grupo:** El líder fomenta la participación y da cohesión; apoya y motiva a los miembros del grupo.

El líder puede emplear ambos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo.

- **Control:** alto nivel de comportamiento directivo y bajo de apoyo. Los líderes definen los roles y tareas y toman las decisiones.

- **Supervisión:** alto nivel de comportamiento directivo pero pide ideas y sugerencias al equipo y reconoce los avances y mejoras.
- **Asesoramiento:** alto nivel de comportamiento de apoyo y bajo de directivo. El líder y el equipo toman parte en las decisiones y se ejerce el control de manera conjunta.
- **Delegación:** bajos niveles en ambos comportamientos. La presencia del líder disminuye y la responsabilidad es plenamente del equipo.

Cada uno de estos estilos se adaptará a los distintos niveles de desarrollo o a las distintas situaciones por las que tendrá que pasar un equipo de trabajo hasta realizar la tarea. Hersey y Blanchard definen cuatro niveles por los que pasa el equipo:

- **Nivel de desarrollo 1 (E1):** el líder controla. Baja competencia/ bajo compromiso: falta de habilidades para realizar la tarea y carencia de motivación para abordarla.
- **Nivel de desarrollo 2 (E2):** el líder supervisa. Alguna competencia/ bajo compromiso: el equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes pero es incapaz de realizar el trabajo sin ayuda. Todavía no se sienten comprometidos con la tarea.
- **Nivel de desarrollo 3 (E3):** el líder asesora. Alta competencia/ compromiso variable: el equipo tiene experiencia y es capaz pero aún le falta un poco de confianza para hacerlo solo o motivación para hacerlo rápido y bien.

- **Nivel de desarrollo 4 (E4):** el líder delega. Alta competencia/ alto compromiso: tienen experiencias en sus puestos y se sienten cómodos y seguros desempeñándolos.

Los niveles antes mencionados proporcionan al líder una serie de estrategias relevantes para lograr el impacto positivo y necesario para influenciar sobre sus seguidores, puesto que la intervención del seguidor es tomada en cuenta por el líder más que por obligación, si no como un apoyo y refuerzo a la acción de liderazgo dentro de la institución; generando patrones de conductas altamente efectivos.

### **Cualidades del gerente educativo**

Cumplir con éxito los roles y tareas que le competen desempeñar al gerente y asumir un estilo de liderazgo apropiado implican que éste reúna una serie de cualidades, algunas como producto de un proceso formativo especializado y otras como consecuencia del cultivo de sus actitudes. En relación a lo descrito anteriormente Alvarado (2003) describe las principales cualidades que evidencian la calidad de un gerente educativo:

- Ser competente, implica el predominio de habilidades humanas y conceptuales antes que las de carácter técnico.
- Tener experiencia sobre todo en sus relaciones con el personal.
- Poseer la simpatía necesaria para ganar la aceptación y adhesión de sus colaboradores.
- Generar confianza en los demás sobre la base del ejemplo y la confianza en sí mismo.

- Poder comunicarse con efectividad en todas las direcciones.
- Aptitud para reconocer las tendencias del entorno que afectan la institución.
- Ser una persona plenamente comprometida con su trabajo.
- Tener sensibilidad en el trato con otras personas.
- Tomar la iniciativa en el desempeño del trabajo.
- Ser innovador para introducir los cambios necesarios en su debida oportunidad.
- Flexibilidad para poder adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Demostrar permanentemente un comportamiento ético.
- Gozar de buen humor para poder contrarrestar los momentos de tensión que le corresponda vivir en el difícil camino de la conducción de entidades educativas.

De manera tal que las cualidades juegan un papel fundamental en los estilos de liderazgo de los gerentes educativos, ya que las actitudes asumidas por los lideres educativos generan gran atención por partes de sus seguidores los que en este caso son los estudiantes y por lo tanto se desarrollaran conductas que reflejen el seguimiento del ejemplo de un líder altamente efectivo que posea un gran gama de cualidades inherentes al cargo que desempeña como gerente educativo dentro de dichas instituciones.

## **Gerencia**

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Al respecto Alvarado (2003), sostiene que la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo

Por consiguiente Salazar (2005) indica que, el gerente ha de ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a empleados, inversionistas, usuarios y sociedad en general. Hace énfasis igualmente en la preparación personal y profesional del Gerente para que genere una visión holística y un pensamiento sistémico, a través de los cuales pueda comprender y aplicar las modernas teorías de administración en pro de organizaciones más competitivas, con altos niveles de motivación y creatividad y adecuadas a las tendencias actuales de globalización.

Estas definiciones implican, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización.

Por otra parte es relevante destacar que los gerentes pueden ser a su vez líderes natos o llegar a serlo mediante el aprendizaje; a los fines de nombramientos de gerentes se pueden detectar potencialidades y/o hincar anticipadamente un proceso de formación de líderes de relevo con una visión integrada capaces de detectar las necesidades existentes en el país, analizarlas y por ende promover soluciones viables en cada organización y con ello mejoras en el país. Es importante considerar la opinión de todos los sectores involucrados en la gestión e impulsar a través del liderazgo gerencial la generación de valores, principios, creación de conciencia, ir más allá de la cuestión de los recursos a las condiciones humanas. La forma de ejercer el liderazgo determina el estilo gerencial y eficacia organizacional, posición que es igual a la mayoría de los autores analizados y la cual se comparte en el proyecto de investigación.

### **Gerencia educativa**

Hoy por hoy, la gerencia educativa se orienta hacia la búsqueda y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades, todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje de allí que el gerente se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

El gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

Al respecto Alvarado (2003) plantea que el gerente educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad educativa; debe cumplir con éxito los roles y tareas que le competen desempeñar y asumir un estilo de liderazgo apropiado, implican que éste reúna una serie de cualidades, algunas como producto de un proceso formativo especializado y otras como consecuencia del cultivo de sus actitudes.

La forma de ejercer la función gerencial está condicionada fundamentalmente por el carácter, la formación y la experiencia del gerente así como por el ambiente en el cual se desenvuelve. Este proceso se debe administrar de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos en las políticas educativas del estado, en cuya operacionalización juega un papel importante, los conceptos, actitudes y experiencias de los responsables de ejecutar dichas políticas, como son el personal directivo de una organización educativa.

Alvarado (2003) describe las características esenciales que debe poseer un gerente educativo:

- Precisar, con la debida claridad, la misión que oriente el que hacer institucional.
- Formular una visión clara del futuro, es decir ser una persona capaz de imaginar lo que desea de su institución a mediano y largo plazo.
- Efectuar la planeación estratégica para lograr la misión y la visión, mediante los planes tácticos pertinentes.
- Tomar decisiones de riesgo y de algunas maneras difíciles y complejas, antes que las fáciles y seguras.
- Asumir sus responsabilidades en su total dimensión, antes que evadirlas.
- Ejercer el poder basado en la ascendencia y aceptación de sus colaboradores antes que en el nivel jerárquico que ostenta.
- Adoptar un estilo participativo y democrático, no sólo por ser más pertinente con la naturaleza de la educación sino por haberse comprobado ser el más eficaz.
- Ser innovador constante para introducir cambios o mejoras, aún los más pequeños o insignificantes, superando las barreras que se le pudieran presentar en el trayecto.
- Utilizar racionalmente y optimizar el recurso económico, es decir gastar no solo lo presupuestado o previsto, sino ser capaz de reducir costos, evitar nuevas formas y fuentes de financiamiento, e incrementar las ganancias o utilidades.

- Preocuparse más por la calidad antes que por la cantidad, porque ésta es el símbolo del éxito de las personas o instituciones de nuestros tiempos y porque sólo así se puede ser competitivo.
- Enfrentar los conflictos, porque desde una perspectiva sistémica estos son inevitables y además necesarios como fuerza homeostática del sistema institucional.
- Ejercer una supervisión y una acción de ayuda y orientación para superar los tradicionales problemas de la educación.
- Poseer formación no solamente pedagógica, sino también administrativa, ya que actualmente ésta es la característica más restrictiva en el accionar de los administradores educacionales.
- Ejercer los roles de líder, antes que de un simple jefe o directivo, pues como se sabe son roles diferentes.

Como se describe anteriormente la gerencia educativa es un proceso netamente pedagógico y administrativo el cual debe estar encabezado por un gerente dotado de capacidades y características específicas para el cumplimiento de las actividades que dicho cargo acarrea.

Es por ende que como señala el autor el gerente educativo debe poseer características esenciales que se desplieguen desde una visión de calidad más que cantidad, un líder democrático, participativo; que enfrente los retos y problemáticas ya que la credibilidad de una institución educativa crece a medida de la solución de conflictos y de cómo se desarrolla el proceso educativo y administrativo basado en

valores y ética moral de manera que la educación impartida inicie desde el gerente educativo y culmine en los estudiantes, es por esto que es necesario para esta investigación el estudio de las características esenciales que debe poseer un gerente educativo.

### **Equipos de Alto Desempeño**

Es importante mencionar, que en la actualidad los equipos de alto desempeño, se han convertido en los principales medios para organizar la labor de cualquier tipo de organización. Esto se debe a que las tareas a realizarse requieren de múltiples habilidades, experiencia, juicio y creatividad, que son proporcionadas condicionalmente por un equipo de alto desempeño ya que previamente se han considerado las competencias pertinentes para la formación de dichos equipos.

A medida que las organizaciones han ido adecuándose a escenarios más competitivos que les exigen máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos de alto desempeño como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleados; dichos equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante los dinamismos que presentan los ambientes, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente, cualidades que diferencian un grupo de un equipo.

Por consiguiente Hayes (2002), señala que los grupos y los equipos no son la misma cosa. Un grupo se define como “dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares” (p. 23). Los mismos pueden ser formales e informales, en los primeros los comportamientos son definidos por y dirigidos hacia las metas de la organización; mientras que los segundos son de naturaleza social.

En cuanto al desempeño, se puede destacar que es simplemente la suma de las contribuciones individuales, por otra parte, el autor antes citado define los equipos de trabajo como “grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta” (p. 23), estos equipos generan una sinergia a través del esfuerzo coordinado y el compromiso colectivo; además el desempeño es mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Por otra parte, Hellriegel y Slocum (2004), refieren que “un equipo es un número pequeño de personas, con competencias complementarias es decir, habilidades, capacidades y conocimientos, comprometidos con metas de desempeños comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables” (p. 196).

En este sentido, al conocer los elementos principales de un equipo vale la pena explicar por qué es muy importante su construcción y desarrollo en las organizaciones educativas. La productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo; el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se sublevan a la obtención y logro de sus objetivos.

Según Montenegro (2003), el alto desempeño es un conjunto de acciones concretas en grado óptimo de efectividad. En este sentido, el líder gerencial debe cumplir funciones, desarrollar su potencial y aportar soluciones a los proyectos planteados. Asimismo, debe conformar equipos caracterizados por tener un objetivo claro y retador y estructurado en función de los resultados que se esperan, con miembros competentes que asuman los compromisos comunes y que operen dentro de un clima de cooperación.

Es importante mencionar, que a pesar de que un grupo de individuos sean designados formalmente miembros de un equipo, si ellos actúan de forma

individualista buscando obtener todo el crédito o cumplir primero sus metas no se estarían hablando de un verdadero equipo sino de un grupo de individuos con objetivos y metas individuales.

En este orden de ideas, Fernández y Winter (2003), establecen las siguientes características que describen un equipo de alto desempeño: primero describe que deben tener logro de objetivos y metas que proporcionen la identidad; compartiendo objetivos ambiciosos, comunes y con el compromiso hacia esas metas; y estas características se resumen a las metas compartidas, como se describe a continuación:

1. **Las Metas Compartidas:** En este sentido, Fernández y Winter mencionan que “es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común” (p.6). Este debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación grupal en la definición de los mismos genere un alto grado de involucramiento. En un equipo de alto desempeño existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

De igual modo, es necesario que mediante una organización clara, cada miembro conozca cuales son los objetivos individuales que le competen y como este se relaciona con la meta del equipo. También deben saber cuáles son las tareas de los otros miembros, para que, de esta manera, se pueda lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos. Al lograr las personas la motivación intrínseca se generará la predisposición anímica y energética en equipo, lo que lo llevará a estándares de excelencia.

Ahora bien, el trabajo en equipo viene a resumir la tarea principal de la institución en general, y el mismo reside en la sinergia que es posible generar cuando un grupo de personas comparte e integra sus potenciales individuales. Sin embargo, el sólo hecho de crear una estructura grupal, no garantiza el logro de resultados sinérgicos. Debe considerarse factores tanto personales, de grupo, metodológicos y del contexto

organizacional en que opera el sistema, para que efectivamente se desarrolle un equipo de trabajo de alto desempeño.

Fernández y Winter (2003), refieren que la formación de equipos “es un proceso que puede ser facilitado interviniendo en cada una de sus etapas, de tal modo de que sus miembros aprendan a manejar las variables críticas que determinarán que el grupo supere las dificultades propias de la interacción grupal” (p. 6).

En relación a lo descrito anteriormente y en concordancia con el tema en estudio de esta investigación, es importante destacar que el desarrollo de equipos de alto desempeño radica en sus miembros y en cómo estos ejercen actitudes positivas y de ética ante situaciones propias de los equipos, bien sea dentro de un ámbito administrativo o escolar como es el caso de dicha investigación.

Por otra parte convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión requiere convicción, fijación de políticas y actitudes por parte de la organización. Como indicadores principales del trabajo en equipo se resaltan las metas compartidas, la toma de decisiones, la comunicación eficaz y el liderazgo compartido, en este caso estas características descritas anteriormente son el objeto de estudio de esta investigación ya que la intención es lograr la transformación de grupos en equipos de alto desempeño, principalmente los que se encuentran en las instituciones educativas, tomando en cuenta los aspectos antes mencionados por los autores.

### **Resolución de conflictos**

El conflicto es un proceso que contempla diferentes fases, pero que en su desarrollo también tiene presente el sentido cíclico; por eso, en todo conflicto se produce una dinámica de interacción de partes que progresa a medida que los grupos oprimidos tienen conciencia de los conflictos e intereses. Redorta (2007) describe que “El conflicto es el proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben

metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (p.31).

Por lo que hablar de conflicto es sinónimo de desacuerdo o de puntos de vistas distinto características que se desarrollan constantemente dentro de los grupos o equipos de trabajo; sin embargo la búsqueda de posible soluciones es la vida alternativa que cada individuo posee para lograr el avance deseado o esperado bien sea grupal o individual.

Por tanto para la resolución de un conflicto Ruiz (2006) describe que lo recomendable es recurrir a técnicas pacíficas o no pacíficas; ambas suscitan el interés de los individuos porque son dos vías diferentes de solución que implican consecuencias diferentes para el conflicto. Así, entre los procedimientos pacíficos de la resolución de conflictos resulta de gran interés trabajar las pautas de comunicación a través de la asertividad que va a permitir que la persona exprese sus deseos, opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos de modo adecuado.

El dominio de la asertividad por las partes implicadas en el conflicto reporta beneficios importantes sobre el propio individuo porque permite que éste se autoconozca y se acepte como es, comprenda y maneje los sentimientos propios y los de los demás, porque es capaz de aceptar las propias limitaciones, manifestando a la otra parte una visión auténtica de cómo es realmente. El uso de la asertividad como técnica comunicacional mejora la capacidad de comunicación en todos los niveles, de modo que las relaciones que se establecen son positivas y más satisfactorias porque la comunicación es clara, fluida y sincera. Es interesante que ante un conflicto, del tipo que sea, el individuo disponga de técnicas o estrategias para responder asertivamente.

Otra alternativa propiciada por el autor consiste en la detección y cambio de creencias irracionales, estrategia que implica manejar los marcos interpretativos de información, de tal manera que se realice un análisis o estudio de la situación o

experiencia vivida, las creencias y los pensamientos que emergen sobre dicha situación, y las consecuencias tanto emocionales como conductuales. También, y en esta misma línea, resultan útiles los autorregistros de pensamientos porque permiten identificar y cambiar tanto pensamientos como creencias irracionales. Es de igual interés trabajar en el individuo la aplicación de autoinstrucciones, que los ayuden a pensar, sentir y actuar como desean y resultan más eficaces si se formulan de modo positivo.

Una estrategia de común aplicación es el reencuadre, entendido como técnica que ayuda a las partes a tomar perspectiva, es decir, a percibir una situación desde diferentes puntos vista, de manera que las partes son capaces de “ponerse en lugar de”, elemento básico para fomentar los sentimientos de empatía que permitan resolver el conflicto de un modo pacífico.

Y por último, es importante destacar que la mediación se convierte en una técnica muy usual cuyos fundamentos son el poder y la confianza. La mediación se produce cuando ambas partes deciden negociar y se toma una decisión, o bien cuando interviene una tercera persona con capacidad de tomar una decisión. Sobre la mediación es de interés el modelo de la satisfacción porque facilita acuerdos específicos entre las partes y el modelo transformador al centrarse en la atención del mediador a las necesidades de los que disputan.

Pero para intervenir en un conflicto es básico conocer en qué fase se encuentra éste, y para saber qué aspectos hay que analizar conviene tener presente la confianza de las partes. En este sentido, es importante que los datos sean lo más objetivos posible para comprobar los hechos criticados, teniendo presente la información que sea más útil, al respecto Fisas citado por Ruiz (2006) plantea que “El conflicto no es una catástrofe inevitable, sino la consecuencia de una mala percepción, una mala comunicación, de procesos inconscientes, resultado de una frustración, de la patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación” (p.183)

En consecuencia, entonces un conflicto debe ser visto siempre como la solución del mismo más allá de centrarse en lo que lo ocasiono sin darle cabida a la búsqueda de una salida viable al conflicto, es por ello que se hizo pertinente analizar en esta investigación dicha temática asociada a las instituciones educativas puesto que en la actualidad se ha incrementado en nivel de estrés tanto laboral como personal, factor que conlleva a el desarrollo de conflictos escolares en este caso particularmente.

### **Motivación de logro**

La noción original de la motivación al logro parte de Max Weber citado por Morales (2006), relaciona la motivación de logro con la ética protestante del trabajo y con el auge del capitalismo en los países del Norte Europeo. La motivación de logro se caracteriza fundamentalmente por la búsqueda del éxito, la competitividad, la aceptación de riesgos, constancia y organización en el trabajo, el proponerse objetivos a largo plazo. Suele concebirse y medirse como rasgo unitario, aunque esto depende del nivel de generalidad con que se defina el constructo.

### **Estrategias para estimular el crecimiento al logro**

Cualquiera sea la relación: Padre-Hijo, supervisor, subordinado o maestro-alumno, la interacción entre las dos personas supone que una de ellas estimulara al logro, y la otra será una persona dispuesta a crecer y a superar su situación. El proceso consiste en definir conductas, reconocer sentimientos, explicar el comportamiento y fijar las expectativas, en cuanto a la conducta de la persona que se encuentra en situación de crecer.

Los factores estimulantes para el desarrollo de la motivación al logro son los siguientes:

**1.- Conducta:** El trabajador es alguien que está haciendo algo que no sabe hacer, y no había recibido ningún tipo de entrenamiento para ello.

**2.- Sentimiento:** El supervisor es un promotor del desarrollo personal y profesional, su función es orientar y esto resulta estimulante.

**3.- Pensamiento:** Las causas atribuidas a los resultados, dependen de la forma como lo está ejecutando, al esfuerzo que dedica. Este esfuerzo, por supuesto, se puede mejorar, y una atribución de este tipo invita a trabajar en conjunto

**4.- Expectativas:** Cuando las causas se deben al esfuerzo, entendido como un factor interno modificable, entonces el trabajador y el supervisor piensan que ellos están en capacidad de determinar más y mejores resultados con mayor esfuerzo.

En tal sentido desarrollar la motivación de logro es una manera particular de percibir, sentir y pensar acerca de los sucesos que a diario ocurren en la vida. El logro es un motivo, algo interior, un estado cognitivo–afectivo que impulsa a obtener lo mejor de las personas. Un líder directivo debe desarrollar la motivación del logro en todos los miembros del equipo, de esta manera estaría incentivando a sus seguidores a percibir, sentir y pensar de manera analítica lo que se quiere lograr, que al final será el logro general del equipo como bienestar individual; en pocas palabras los miembros del equipo tendrán al inicio de cada tarea una visión hacia el futuro clara y precisa.

### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales, dentro de una organización, es uno de los factores esenciales, que promueven un mayor incremento de la motivación en el trabajo en equipo. No se puede pretender que en la organización, todos cumplan su respectiva función, si no interactúan entre sí, ya que todas las obligaciones dentro de la

organización, tienen un fin en sí misma, pero todas tienen un objetivo final dentro de la organización, y es precisamente ello lo que permite desarrollar la organización; sin olvidar que la comunicación es la esencia de las relaciones interpersonales ya que se refiere al lenguaje universal y a la capacidad de poder relacionarse entre sí.

En concordancia a lo descrito Wiemann (2011) plantea que “cuando la comunicación es competente, por lo general es eficiente y adecuada, y favorece el desarrollo de relaciones interpersonales competentes” (p.20). Las relaciones competentes son aquellas que funcionan para la gente que participa; es decir todo aquel que esté involucrado en la comunicación esta a su vez interrelacionándose con el mundo exterior, resaltando que existen factores que regulan y determinar cómo se desarrollaran estas relaciones como por ejemplo, los valores éticos y morales, las costumbres y los principios de cada individuo, puesto que esto determinara como fluirán dichas relaciones.

El líder que practica las relaciones interpersonales busca favorecer la participación franca, amistosa e inteligente equilibrada de los miembros del grupo. Para que un líder o cualquier persona fortalezca las relaciones humanas del equipo al que pertenece, debe de poner en práctica factores como:

- **Respeto:** Se refiere a considerar las creencias, ideas y sentimientos de las demás personas.
- **Comprensión:** Es aceptar a las demás personas con sus limitaciones, derechos, debilidades, fortalezas y características personales.
- **Cooperación:** Se refiere a desempeñar alguna tarea, de forma voluntaria, para alcanzar un mismo fin.

- **Comunicación:** Este factor facilita la recepción y transmisión de opciones, información e ideas.
- **Cortesía:** Es el trato cordial que contribuye al entendimiento con las demás personas.

En tal sentido López (2006) establece que “los equipos directivos, deben comprometerse e involucrarse en la implementación de estrategias de gestión, en la utilización de herramientas que mejoren las relaciones interpersonales de las empresas” (p.27).

Por consiguiente es relevante señalar la importancia de las relaciones interpersonales en cualquier ámbito y en particular en las instituciones educativas, puesto que la interacción entre los miembros del equipo es lo que determinará el desarrollo eficaz y eficiente de equipos de alto desempeño, siendo las actitudes el impulso que cada individuo debe aportar de manera constante a dicho proceso educativo.

## **Fundamentación teórica**

### **Teoría del Liderazgo Transformacional**

Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publicó su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemáticas un modelo de liderazgo transformacional.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteo donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio.

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bas citado por Ayoub (2011), describe el "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" (p.76), que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con Bass, tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional:

1. **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
2. **Consideración Individualizada:** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.
3. **Estimulación Intelectual:** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder.

Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. **Liderazgo Inspiracional:** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.

- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

### **Resumen del Liderazgo Transformacional:**

- La gente sigue a la persona que los inspira.
- Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas.
- El modo de obtener las cosas es mediante una inyección de entusiasmo y energía.
- Trabajar para un líder transformacional puede ser una experiencia maravillosa, edificante e inspiradora, ellos ponen pasión y energía en cada cosa, ellos cuidan de su personal y desean que el personal alcance el éxito.
- El líder transformacional arranca con la construcción y desarrollo de una visión, un panorama del futuro que excitará y convertirá a los potenciales seguidores.
- La visión puede ser desarrollada por el líder, por el miembro mayor del grupo o puede emerger de una amplia discusión. El factor más importante es que el líder “compra” esa visión, la engancha, la encuadra y talla en el grupo.
- El paso siguiente, cual hecho que nunca se detiene, es la constante venta de la visión. Esto requiere energía y compromiso. Unas cuantas personas inmediatamente “comprarán” la visión radical y algunos otros se unirán a ella suavemente. El líder transformacional entonces toma cada oportunidad y se aprovechará de cualquier trabajo para convencer a otros de abordar el vagón.

- Para aglutinar seguidores, el líder transformacional tiene mucho cuidado en crear y consolidar “confianza”, en la integridad de su persona como la parte más crítica del paquete que él está vendiendo y que los demás también deben vender. En efecto, los seguidores, están “vendiéndose” ellos mismos así como a la visión.
- La ruta del progreso puede no ser obvia ni estar dibujada en detalles, pero con una clara visión, la dirección siempre será conocida.
- Entonces se hallarán las formas de progresar y de continuar sin interrupción el proceso de corrección del curso.
- El líder transformacional aceptará que existan fallas y cañones ciegos en el camino, pero mientras que los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán felices.
- El escenario final permanece al frente durante la acción. Los líderes transformacionales están siempre de pie para ser contados en lugar de permanecer ocultos detrás de las tropas.
- Los líderes transformacionales muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman.
- Poseen un inquebrantable compromiso para conservar a la gente en movimiento, particularmente durante los tramos oscuros, cuando alguien puede cuestionar si la visión puede ser alcanzada; si la gente no cree que ellos pueden obtener el éxito, entonces sus esfuerzos fracasarán. El líder transformacional busca infectar y re infectar a sus seguidores con un alto nivel de compromiso con la visión.

- Uno de los métodos de los líderes transformacionales es sustentar la motivación en el uso de las ceremonias, rituales y otros actos simbólicos. Pequeños cambios obtendrán grandes porras, incrementando el significado como indicadores de progreso real.
- Todo, el líder transformacional balancea su orientación entre los actos de generación de progreso y el estado mental de sus seguidores. Quizás más que otros enfoques, los líderes transformacionales están orientados a la gente y creen que el éxito es el resultado de profundas y sostenibles compromisos.

El carisma es visto como muy necesario, pero no suficiente para caracterizar a un líder transformacional, por ejemplo, el carisma puede mover estrellas, pero no necesariamente buenos líderes. Existen dos llaves carismáticas efectivas que el líder transformacional utiliza y son evocar fuertes emociones y causar identificación de los seguidores con el líder, con las cuales puede apasionadamente atraer, esto también puede ocurrir a través de silenciosos métodos tales como el entrenamiento y la tutoría.

Bass notó que un auténtico líder transformacional está sustentado en fundamentos decorosos, los cuales se componen de cuatro elementos:

- Influencia idealizada.
- Motivación inspiracional.
- Simulación intelectual.
- Consideración individualizada.

**Y tres aspectos morales a tomar en cuenta son:**

- El carácter moral del líder.
- Los valores éticos encajados, articulados y programados en la visión del líder, los cuales los seguidores los abrazarán o los rechazarán.
- La ética en los procesos de escogencia y su respectiva moralidad, que tanto líderes como seguidores comprometen colectivamente perseguir.

Por consiguiente es necesario destacar que la teoría transformacional es sin lugar a duda un sistema útil y eficaz para el desempeño de los líderes educativos, ya que se ejerce bajo los parámetros de compromiso y ética moral, un liderazgo enmarcado dentro de los parámetros necesarios y exigencias de las instituciones educativas. Un líder directivo debe implementar una figura basada en valores sin olvidar los procesos gerenciales propios del líder, en consecuencia un gerente educativo además de ser un ente principal y eje de acciones, es de igual manera una guía estratégico y pieza fundamental para el desarrollo y construcción de conductas, es por ello que es necesaria la visión del líder tomando en cuenta las necesidades de los miembros del equipo, siendo este el bienestar social e integral de las instituciones educativas.

**Teoría del camino-meta**

La teoría del camino-meta de la eficacia del liderazgo, por su interés predominante en las variables contingentes para la eficacia del mismo y por su énfasis en la relación diádica líder-seguidor, se encuentra a medio camino entre el enfoque situacional transaccional. House citado por Ayoub (2011) establece que “los líderes serán

eficaces en la medida que impacten en la motivación y expectativas de sus seguidores” p. (45).

Los individuos recorren un camino para llegar a la meta y en ese camino existen distintos obstáculos, por lo que el líder será eficaz y motivador en la medida en que ayude a remover o esquivar los obstáculos y elevar las expectativas de sus beneficiarios. Los obstáculos provienen de las características personales de los subordinados y de la tarea (variables situacionales). De esta manera la teoría predice cual será el estilo de liderazgo más eficaz para motivar a los seguidores, en función de las características de los seguidores de la tarea.

Los factores situacionales considerados incluyen aquellos que afectan a los subordinados, y otros para el entorno. Las características situacionales relacionadas a los subordinados son las siguientes:

- 1) Nivel de autoritarismo que requieren o desean los empleados para definir sus labores.
- 2) El locus de control, si es interno o externo.
- 3) Grado de habilidad de los empleados para lograr los objetivos.

**Los factores situacionales del entorno son:**

- 1) Estructura de la tarea, es decir, el grado de repetición de las actividades.
- 2) La autoridad formal o grado de poder por posición del líder.
- 3) Grupo de trabajo, el cual mide el grado de satisfacción y relación entre los individuos.

Las variables situacionales anteriores sirven en el modelo propuesto por House para seleccionar el mejor estilo de liderazgo de los siguientes:

- **Directivo:** El líder proporciona gran estructura. Se recomienda cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen locus de control externo y tienen baja capacidad. También se recomienda en ambientes de trabajo complejos o poco definidos en donde la autoridad formal es fuerte y el grupo de trabajo ofrece satisfacción laboral a sus integrantes.
- **De apoyo:** El líder ofrece una gran consideración a sus seguidores, quienes no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y tienen alta capacidad de ejecución. También se recomienda cuando la autoridad es débil, las tareas son sencillas o repetitivas y el grupo de trabajo no tiene cohesión.
- **Participativo:** El líder integra las participaciones del empleado en la toma de decisiones. Esto se recomienda cuando el empleado tiene locus de control interno, alta capacidad, y cuando las tareas son complejas. En estas circunstancias tanto la variable de autoridad como la de satisfacción laboral del grupo no son determinantes.
- **Orientado al logro:** El líder establece objetivos difíciles, pero alcanzables, premiando el buen desempeño de los seguidores. En este caso el líder manifiesta alta estructura y consideración. Esto es conveniente cuando los seguidores están abiertos al liderazgo autocrático, poseen locus de control externo pero tienen capacidad elevada, o la tarea es simple y repetitiva.

En relación con la teoría antes mencionada, es importante señalar el alto nivel de compromiso adquirido por los líderes en el ámbito directivo, ya que participa como ente regulador de conductas y procesos estratégicos que proporcionen el alcance de las metas propuestas en el inicio de un proyecto, es decir el líder direcciona y hace visible a los subordinados el punto de partida y el de llegada, tal como lo evidencia el autor en la teoría de camino-meta.

Es indispensable que los miembros del equipo conozcan y manejen información sobre que se quiere alcanzar, como se quiere, con qué y en cuanto tiempo, esto de tal manera facilita el propósito de la actividad, evaluando constantemente el desempeño del proceso. Por lo que la fundamentación en dicha teoría es de vital importancia ya que los líderes educativos deben direccionar a los miembros de su equipo hacia la meta de manera tal que todos participen y se involucren en el proceso educativo.

### **Bases legales**

Normativamente todas las instituciones para lograr un funcionamiento claro, efectivo, necesita bases legales que garanticen una correlación entre la misma y el personal que labora en ella. Las instituciones educativas tienen su fundamentación legal para dar firmeza y solidez al presente trabajo de investigación.

La presente investigación fundamentó su desarrollo en el siguiente basamento legal: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la Ley Orgánica de Educación (2009) y su Reglamento (2009), en el Reglamento del Ejercicio de la profesión Docente (2000) y en la ley Orgánica de Protección de Niños Niñas y Adolescentes (2007) , los cuales se describen a continuación:

En primera estancia se desarrollan los artículos pertinentes a la Constitución de La República Bolivariana de Venezuela, en concordancia:

El artículo 102 plantea que: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley”.

En primera instancia es importante señalar que la educación es un derecho humano por lo que está en manos de quienes ejercen funciones educativas como los supervisores o directores de las instituciones que deben prestar este servicio a la población estudiantil, además garantizan el derecho a la educación, asimismo deben guiar a su personal para cumplir con ese propósito establecido en este artículo de desarrollar el potencial creativo en cada ser humano.

A su vez en el artículo 77 de la Ley Orgánica de Educación (2009), se indica que el personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por los demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos.

Por otra parte en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (2009), reposan los siguientes artículos:

Artículo 69: “El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados”.

En concordancia queda evidenciado que el personal directivo debe cumplir a cabalidad con sus funciones, ya que este es la figura principal de las instituciones educativas, y ente generador de conductas positivas o negativas, dentro del plantel.

A su vez el artículo 6: Son deberes del personal docente:

1. Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República.
2. Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes.
3. Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.
4. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.
5. Cumplir con las actividades de evaluación.
6. Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.
7. Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo.
8. Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes.
9. Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.
10. Integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascenso, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes.
11. Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente.
12. Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.
13. Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa.
14. Promover todo tipo de acciones y campañas para la conservación de los recursos naturales y del ambiente.
15. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

Por otra parte es fundamental señalar que además del personal directivo, el docente es responsable de todas las conductas y patrones adquiridos durante el

proceso educativo, puesto que los estudiantes perciben educación directamente del personal docente, siendo este el motor propulsor de conocimientos enriquecidos en valores y buenas costumbres.

**Artículo 57:** Disciplina escolar acorde con los derechos y garantías de los niños, niñas y adolescentes. La disciplina escolar debe ser administrada de forma acorde con los derechos, garantías y deberes de los niños, niñas y adolescentes. En consecuencia:

- a) Debe establecerse claramente en el reglamento disciplinario de la escuela, plantel o instituto de educación los hechos que son susceptibles de sanción, las sanciones aplicables y el procedimiento para imponerlas.
- b) Todos los niños, niñas y adolescentes deben tener acceso y ser informados e informadas oportunamente, de los reglamentos disciplinarios correspondientes.
- c) Antes de la imposición de cualquier sanción debe garantizarse a todos los niños, niñas y adolescentes el ejercicio de los derechos a opinar y a la defensa y, después de haber sido impuesta, se les debe garantizar la posibilidad de impugnarla ante una autoridad superior e imparcial.
- d) Se prohíben las sanciones corporales, así como las colectivas.
- e) Se prohíben las sanciones por causa de embarazo de una niña o adolescente. El retiro o la expulsión del niño, niña o adolescente de la escuela, plantel o instituto de educación sólo se impondrá por las causas expresamente establecidas en la ley, mediante el procedimiento administrativo aplicable. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a ser reinscritos o reinscritas en la escuela, plantel o instituto donde reciben educación, salvo durante el tiempo que hayan sido sancionados o sancionadas con expulsión.

**Artículo 58:** Vínculo entre la educación y el trabajo. El sistema educativo nacional estimulará la vinculación entre el estudio y el trabajo. Para ello, el Estado promoverá la orientación vocacional de los y las adolescentes y propiciará la incorporación de actividades de formación para el trabajo en la programación educativa regular, de forma tal que armonicen la elección de la profesión u oficio con el sistema de enseñanza y con las necesidades del desarrollo económico y social del país.

Los artículos anteriormente citados se vinculan con el estudio sobre el liderazgo del personal directivo como factor influyente en el desarrollo de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas y la significación que le dan estos a los procedimientos administrativos, ya que dan soporte legal para realizar una interpretación de esa significación que le dan los líderes a un tema de gran importancia, como lo es, el referido en esta investigación para el desarrollo eficiente y eficaz de la organización educativa.

**Tabla N°.1 - Tabla de operacionalizacion de variables**

<b>Objetivo General:</b> Proponer un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”.				
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	Burns citado por Guibovich (2006) define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes inducen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores” (p. 185)	Tipos de liderazgo directivo	Autocrático	1,2
			Liberal	3,4
			Demócrata	5,6
			Situacional	7,8,9
			Transformacional	10,11, 12
<b>FORMACION DE EQUIPOS</b>	Hellriegel y Slocum (2004), refieren que “un equipo es un número pequeño de personas, con competencias complementarias es decir, habilidades, capacidades y conocimientos, comprometidos con metas de desempeños comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables” (p.196)	Equipos de alto desempeño	Motivación al logro	13,14,
			Metas compartidas	15,16
			Resolución de conflictos	17,18
			Relaciones interpersonales	19,20

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Toda investigación se debe situar dentro de un conjunto de conocimientos de tal forma, que esta permita orientarla en relación al marco metodológico, en tal sentido Arias (2004), expresa "la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación, es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado". (p. 98).

En este contexto, en el marco metodológico de la presente investigación se exponen las herramientas, técnicas y procedimientos a utilizar para el logro de los objetivos planteados, indicando los siguientes elementos: la naturaleza, el tipo, y diseño de la investigación, la población y la muestra a analizar, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, y además la interpretación de los mismos.

#### **Naturaleza de la investigación**

La presente investigación está enmarcada en el paradigma positivista o de enfoque cuantitativo, el cual busca los hechos o causas de los fenómenos sociales. Por consiguiente, Hernández, Fernández y Baptista (2006) establecen que "el método cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para constatar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población" (p. 45)

## **Tipo de la investigación**

Para reconocer la realidad de las situaciones se considera que se deben utilizar los postulados de un proyecto factible, el cual consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para buscar posibles soluciones a problemas específicos, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales.

Por ello se hace pertinente tomar en consideración lo que plantea Arias (2006) donde señala que un proyecto factible se trata de “una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (p. 134); definición que coincide con las características de la presente investigación.

Por consiguiente las fases a desarrollar propias de un proyecto factible son las siguientes:

- **Diagnóstico:** Según Labrador y Otros (2002), “el diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p.186). Por consiguiente el diagnóstico se realizó a través de la observación directa en la U.E “Antonio José de Sucre”.
- **Factibilidad:** En tal sentido Gómez, (2000) establece que “la factibilidad indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, marco legal y beneficiarios”. (p. 24).

- **Diseño de la propuesta:** Una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto; entre los elementos de la propuesta están: identificación, título, descripción, objetivos, justificación, factibilidad, estudio del mercado, técnico, financiero, metodología, modelo, plan de actividades, y evaluación.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación constituye el plan general a seguir por el investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. Es por ello que el diseño de esta investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador acoge para generar información exacta e interpretable.

En consecuencia y de acuerdo con los objetivos ya planteados, este trabajo estuvo apoyado en una investigación de campo el cual Arias (2004), define como "la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna". (p. 28); y a su vez el diseño de dicha investigación es de tipo documental el cual Arias (2004), señala como "un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores" (p.28).

### **Población y muestra**

#### **Población**

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2001), "la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población tiene una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p. 114).

En este caso, la población es finita, ya que se conoce la cantidad de unidades que la integran, tal como lo expresa Arias (2006).

En relación a lo antes expuesto, para el desarrollo de esta investigación, se necesitó realizar un estudio de la población de la institución, para poder saber cómo aplicar la propuesta y como afectaba y beneficiaba a cada integrante de la misma. Por consiguiente, la población de la presente investigación estuvo integrada por un grupo de cuarenta (40) docentes, quienes están ligados directamente a la problemática en estudio.

**Cuadro Nro. 1. Distribución de la población**

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Docentes	40

**Fuente: Autor (2015)**

### **Muestra**

La muestra puede describirse como un conjunto de cosas, personas o datos elegidos al azar, que se consideran representativos del grupo al que pertenecen, que se toman para estudiar o determinar las características del grupo. Así bien, Arias (2006) establece que la muestra es “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema o por los objetivos del estudio”. (p. 81).

En concordancia con la anterior definición se tomaron los docentes pertenecientes a la U.E “Antonio José de Sucre”, ubicados en la Urb. Popular Antonio José de Sucre Norte, Parroquia Santa Rosa Municipio Valencia, Estado Carabobo; de tal manera, la muestra estuvo conformada por treinta (30) docentes, para ello, se consideró la

técnica muestral de tipo probabilística, al respecto Castro (2003) plantea que este tipo de muestra “es aquella donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla”(p.69), sin embargo es importante destacar que esta técnica se realizó de manera aleatoria simple la cual Hernández Sampieri y Otros (2006) plantean que “se define la población y se confecciona una lista de todos los individuos, se concreta el tamaño de la muestra y se extraen al azar los elementos” (p.205).

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Rodríguez y Pineda (2000), definen como “técnica todas las desplegadas por el investigador, para recolectar la información necesaria acerca del problema o necesidad en estudio; lo que contribuirá a la obtención de los resultados que permitirán el planteamiento de las soluciones”. (p.96).

#### **Encuesta**

Para obtener los datos, se empleó la técnica de la encuesta, la cual es definida de acuerdo con Arias (2004), "la encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular. (p.70).

#### **Observación directa**

Tamayo y Tamayo (2001) en cuanto a la observación directa establece que: la observación directa es en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. (p.122).

#### **Instrumento**

En tal sentido, se considera una instrumentación basada en un cuestionario, que de acuerdo con Arias (2004), "es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas". (p.72), este cuestionario está compuesto por veinte (20) ítems, el mismo con alternativas de respuesta de tipo dicotómica, la cual corresponde a dos tipos de opciones de respuesta (SI-NO). (Ver anexo N°1)

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) "La validez se refiere al grado de en qué un instrumento de medición mide realmente la (s) variable (s) que se busca medir."(p. 278). En este sentido, como verificación de lo expuesto anteriormente el instrumento, fue revisado por un juicio de tres expertos, los cuales fueron docentes de educación superior expertos en la materia, los mismos dictaron hicieron revisión de los ítems del instrumento, tomando en consideración la redacción y pertinencia de los objetivos al asociar las dimensiones e indicadores que los definen.

Dichos expertos revisaron de manera individual y por separado el instrumento analizando su claridad, o confusión, y si es tendencioso, así como también su pertinencia con los contenidos y por último sus observaciones a los ítems planteados. Las recomendaciones de los expertos se atendieron a partir del instrumento de evaluación de la siguiente manera: aquellos ítems que no tengan observación se integraron de manera inmediata al instrumento. Aquellos ítems que tenían algún comentario desfavorable se revisaron y se reformularon. Dada su conformidad se integraron al cuestionario las observaciones pertinentes obteniendo la aprobación total.

### **Confiabilidad**

Respecto a la confiabilidad, Hurtado (2008), destaca que “la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado (...) se refiere a la exactitud de la medición” (p.161).

Adicionalmente, para, Palella y Martins (2008), la confiabilidad es la medición del instrumento, varias veces aplicados y donde el resultado no varía. Asimismo, de acuerdo a Arias (2006), se trata del procedimiento para determinar el grado de efectividad del instrumento que se elaboró para la recolección de información.

Por consiguiente se realizó una prueba piloto a (10) docentes de la U.E “Antonio José de Sucre”, ubicada en la Urb. Popular Antonio José de Sucre Norte, Parroquia Santa Rosa Municipio Valencia, Estado Carabobo. Para calcular la confiabilidad se utilizó el método Kuder Richardson 20, el cual se calculó con una hoja de cálculo de Excel, arrojando el siguiente resultado 0,99; cuyo valor se encuentra en el rango 0,81-1 por lo que el instrumento tiene una confiabilidad muy alta. (Ver anexo N°2).

$$KR20 = \frac{n}{n-1} \left[ \frac{Q2 - PQ_t}{Q2} \right]$$

Dónde: n= cantidad de sujetos encuestados

Q2= sumatoria de los productos de las proporciones de respuestas positivas y negativas.

PQt= Varianzas de los puntajes totales por sujeto.

$$KR20 = \frac{n}{n-1} * (Q2 - PQ_t)$$

$$n-1 \quad Q2$$

$$KR20 = \frac{10}{10-1} * \frac{(23,46 - 2,62)}{23,46}$$

$$KR20 = \frac{10}{9} * (0,89)$$

$$KR20 = 1,111111 * 0,89$$

$$KR20 = 0,99$$

**Cuadro N° 2. Criterios de Decisión para la confiabilidad del instrumento**

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad (dimensión)</b>
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

**Fuente: Palella y Martins (2008)**

Palella y Martins (2008), sugieren repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.



**Variable:** Liderazgo directivo

**Dimensión:** Tipos de liderazgo directivo

**Indicador:** Autocrático

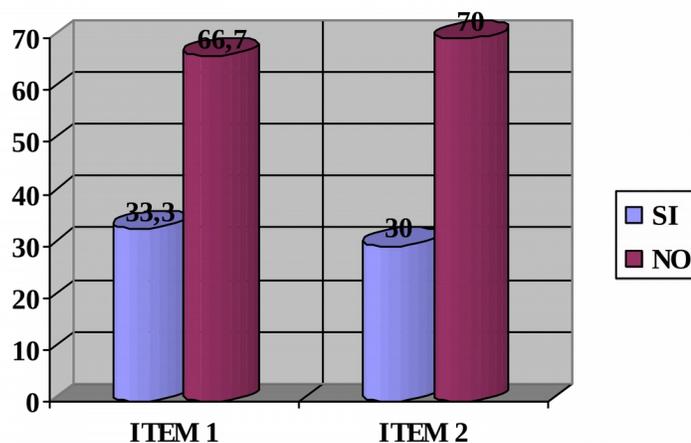
**Ítems:** 1,2

**Tabla N° 2. Resultados del indicador: Autocrático**

ITEMS	SI (f)	%	NO (f)	%	TOTAL
1	10	33,3%	20	66,7%	30
2	9	30%	21	70%	30

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la U.E “Antonio José de Sucre”.

**Gráfico N° 1 Resultados del indicador: Autocrático**



**Fuente:** Autor (2015)

### **Interpretación**

**Ítem 1:** Treinta y tres coma tres por ciento (33,3%) de los docentes encuestados afirmaron que el personal directivo les permite participar en actividades escolares espontáneamente, mientras que sesenta y seis coma siete por ciento (66,7%) de los docentes niegan dicha participación.

**Ítem 2:** Treinta por ciento (30%) de los docentes encuestados afirmaron que en la toma de decisiones solo el personal directivo es quien tiene potestad para participar, mientras que un setenta por ciento (70%) respondió que no solo el personal directivo tiene la potestad para participar en la toma de decisiones.

A partir de los resultados obtenidos Kurt Lewin, citado por Stephen y Coulter (2005), plantea que un líder autocrático ordena en todo momento lo que se realizará de forma estricta, sin dar lugar a debate o a que los miembros del grupo o equipo tengan algún tipo de iniciativa. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno, por consiguiente y en relación a los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado a los docentes de la institución U.E “Antonio José de Sucre”, se pudo constatar la ausencia de liderazgo autocrático por parte del personal directivo, por lo que se hace necesaria la creación de una propuesta fundamentada en el reforzamiento de técnicas de liderazgo autocrático que afiancen el desarrollo del perfil gerencial de los directivos de dicho plantel, puesto que a través de dicha propuesta se pretende potenciar los aspectos del liderazgo y sus funciones gerenciales para el desarrollo de equipos de alto desempeño.

**Variable:** Liderazgo directivo

**Dimensión:** Tipos de liderazgo directivo

**Indicador:** Liberal

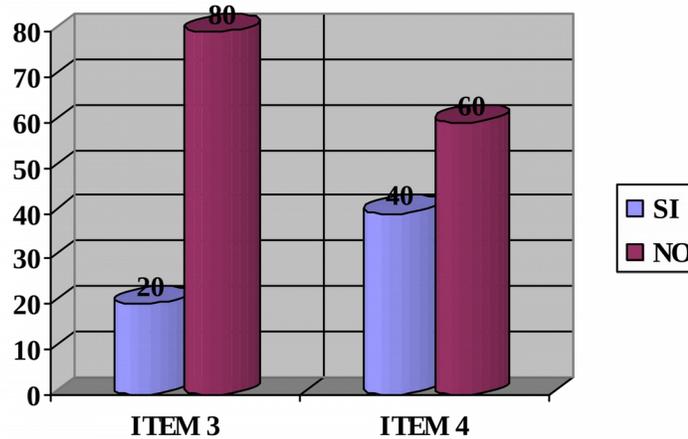
**Ítems:** 3,4

**Tabla N° 3. Resultados del indicador: Liberal**

ITEMS	SI (f)	%	NO (f)	%	TOTAL
3	6	20%	24	80%	30
4	12	40%	14	60%	30

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la U.E “Antonio José de Sucre”.

**Gráfico N° 2. Resultados del indicador: Liberal**



**Fuente:** Autor (2015)

### **Interpretación**

**Ítem 3:** Veinte por ciento (20%) de los docentes encuestados afirmaron que el personal directivo les permite realizar las actividades escolares sin pautas específicas, mientras que ochenta por ciento (80%) de los docentes contradice dicha afirmación.

**Ítem 4:** Cuarenta por ciento (40%) de los docentes encuestados afirmaron que el personal directivo delega la autoridad en la toma de decisiones, mientras que sesenta por ciento (60%) respondió que no.

En relación a los resultados obtenidos Davis citado por Chiavenato (2000), señala que el líder liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones; dicho líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación,

guía y control. (p.224). De manera tal que dicho liderazgo pudiera considerarse como un estilo de liderazgo basado en la libertad, responsabilidad individual y grupal, donde el líder deja a los miembros del equipo tomar sus propias decisiones, sin dejar de lado que aun y cuando el líder otorga a los subordinados la potestad de decidir, plantea las pautas a ejecutar estando plenamente seguro de que cumplirán a cabalidad con las tareas a realizar.

Es por ello que tomando en cuenta lo antes mencionado es necesario reforzar las habilidades del liderazgo liberal en el personal directivo de la institución educativa en estudio, siendo considerado para esta investigación liderazgo el motor que impulsar

**Variable:** Liderazgo directivo

**Dimensión:** Tipos de liderazgo directivo

**Indicador:** Demócrata

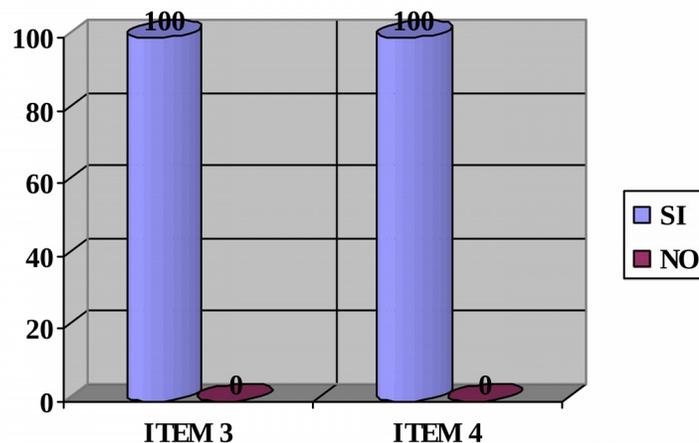
**Ítems:** 5,6

**Tabla N°4. Resultados del indicador: Demócrata**

<b>ITEMS</b>	<b>SI (f)</b>	<b>%</b>	<b>NO (f)</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>5</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	-	-	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	-	-	<b>30</b>

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la U.E “Antonio José de Sucre”.

**Gráfico N° 3. Resultados del indicador: Demócrata**



Fuente: Autor (2015)

### Interpretación

**Ítem 5:** Cien por ciento (100%) de los docentes afirmaron que tienen acceso a dialogar con el personal directivo sobre los trabajos y proyectos a realizarse.

**Ítem 6:** Cien por ciento (100%) de los docentes afirmaron que sus opiniones son tomada en cuenta por el personal directivo en la planificación de las actividades escolares.

Los resultados obtenidos en los ítems mencionados anteriormente arrojaron resultados evidentemente claros en los que en relación al indicador en estudio, el líder demócrata somete a debate todas las tareas que se van a desempeñar, y tiene en cuenta todas las opiniones de los miembros del grupo o equipo, dejando siempre un margen para el desarrollo de la iniciativa propia. En relación a dicha definición Reig (2004) describe este estilo de liderazgo de la siguiente manera:

El estilo democrático de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la

participación en la toma de decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados (p.92).

Por lo que es importante destacar que el liderazgo democrata es esencial que sea desarrollado a plenitud en las instituciones educativas ya que es tomada en consideración la participación de todos los miembros de la institución como elementos importantes para el desarrollo de una gerencia altamente eficaz en pro del desarrollo de equipos de alto desempeño, lo que conllevara a alcanzar un alto nivel de desempeño dentro del clima escolar.

**Variable:** Liderazgo directivo

**Dimensión:** Tipos de liderazgo directivo

**Indicador:** Situacional

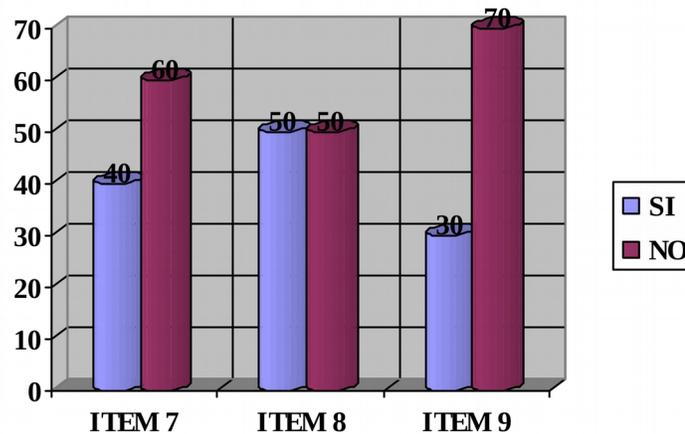
**Ítems:** 7, 8 y 9

**Tabla N°5. Resultados del indicador: Situacional**

<b>ITEMS</b>	<b>SI (f)</b>	<b>%</b>	<b>NO (f)</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>7</b>	<b>12</b>	<b>40%</b>	<b>18</b>	<b>60%</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>15</b>	<b>50%</b>	<b>15</b>	<b>50%</b>	<b>30</b>
<b>9</b>	<b>9</b>	<b>30%</b>	<b>21</b>	<b>70%</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la U.E “Antonio José de Sucre”.

**Gráfico N° 4. Resultados del indicador: Situacional**



Fuente: Autor (2015)

### Interpretación

**Ítem 7:** Cuarenta por ciento (40%) de los docentes encuestados afirmaron que las tareas a realizar son designadas por el personal directivo en los siguientes términos: Que se hará, cómo se hará, cuando se hará y para que se hará, mientras que sesenta por ciento (60%) respondió que dichas tareas no son designadas bajo los criterios antes mencionados.

**Ítem 8:** Cincuenta por ciento (50%) de los docentes encuestados afirman que reciben reconocimientos motivacionales por parte del personal directivo, mientras que el otro cincuenta por ciento (50%) expreso no recibir dichos reconocimientos.

**Ítem 9:** Treinta por ciento (30%) de los docentes encuestados afirman que el personal directivo constantemente evalúa el desarrollo de las tareas previamente asignadas, por su parte el setenta por ciento (70%) restante respondió que no se realiza dicha activa de evaluación constante.

A través de los resultados obtenidos y en relación a la investigación Hersey y Blanchard citado por Sánchez (2010) describen que el liderazgo situacional se basa

en establecer un equilibrio entre los tipos de comportamientos que ejerce un líder con el propósito de adaptarse a su equipo de trabajo. Los tipos de comportamiento de un líder situacional pueden ser: Comportamiento directivo centrado en el desarrollo de la tarea y comportamiento de apoyo centrado en el desarrollo del grupo. En concordancia con lo antes mencionado, se describe entonces que el desarrollo de un liderazgo situacional en las instituciones educativas es un aspecto relevante que debería ser considerado en el ámbito escolar ya que el comportamiento del personal directivo de la institución en estudio evidencia estar alejado de lo que se plantea en esta investigación, por lo que se tomara en consideración para la elaboración y desarrollo de la propuesta la cual se fundamentara en reforzar todos los aspectos que a través del instrumento se pudieron comprobar.

**Variable:** Liderazgo directivo

**Dimensión:** Tipos de liderazgo directivo

**Indicador:** Transformacional

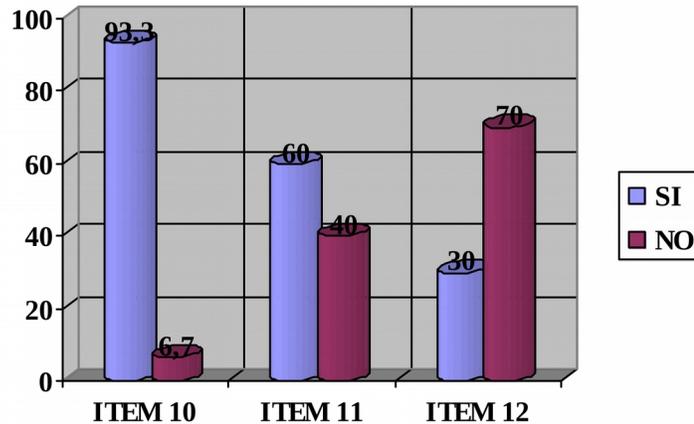
**Ítems:** 10, 11 y 12

**Tabla N°6. Resultados del indicador: Transformacional**

<b>ITEMS</b>	<b>SI (f)</b>	<b>%</b>	<b>NO (f)</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>10</b>	<b>28</b>	<b>93,3%</b>	<b>2</b>	<b>6,7%</b>	<b>30</b>
<b>11</b>	<b>18</b>	<b>60%</b>	<b>12</b>	<b>40%</b>	<b>30</b>
<b>12</b>	<b>9</b>	<b>30%</b>	<b>21</b>	<b>70%</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la U.E “Antonio José de Sucre”.

**Gráfico N° 5. Resultados del indicador: Transformacional**



Fuente: Autor (2015)

### Interpretación

**Ítem 10:** Noventa y tres coma tres por ciento (93,3%) de los docentes encuestados afirmaron que el personal directivo considera las necesidades de los miembros del equipo para el desarrollo de las actividades escolares, mientras que seis coma siete por ciento (6,7%) respondió que no.

**Ítem 11:** Sesenta por ciento (60%) de los docentes encuestados afirman que el personal directivo transmite confianza y entusiasmo para el logro de los objetivos, mientras que cuarenta por ciento (40%) expreso que no.

**Ítem 12:** Treinta por ciento (30%) de los docentes encuestados afirman que durante el desarrollo de las actividades escolares el personal directivo estimula a los miembros del equipo, por su parte el setenta por ciento (70%) restante respondió que no perciben dicha estimulación por parte del personal directivo.

En relación a los resultados obtenidos y desarrollados anteriormente es evidente señalar que el modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bas citado por Ayoub (2011), describe el "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo

transaccional" (p.76), que es más rutinario y diario. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

De acuerdo a Bass, tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

En consecuencia a lo anteriormente mencionado y en base a los resultados obtenidos se puede decir que la motivación es el eje principal de un liderazgo transformacional el cual se centraliza en el compromiso que debe generarse por parte del personal directivo y sus subordinados en esta caso los docentes de la institución en estudio, este liderazgo en particular se basa en el desarrollo de la confianza y la convivencia entre el líder y el seguidor, y más aún en las instituciones educativas puesto que el clima escolar debe ser enriquecido en valores y puestas en marchas de procesos ampliamente educativos, que en este caso de estudio la acción del liderazgo es el aspecto resaltante y tomado en cuenta para la participación de los docentes con el líder y el desarrollo a su vez de un equipo de alto desempeño que es el motivo de esta investigación; dichos elementos se desarrollaran a través de diversos planes de acción inmersos en la propuesta a realizar.

**Variable:** Formación de Equipos

**Dimensión:** Equipos de Alto Desempeño

**Indicador:** Motivación al logro

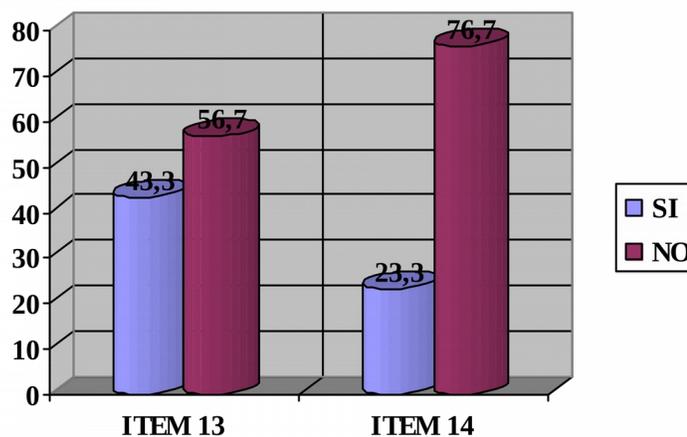
**Ítems:** 13, 14

**Tabla N°7. Resultados del indicador: Motivación al logro**

ITEMS	SI (f)	%	NO (f)	%	TOTAL
13	13	43,3%	17	56,7%	30
14	7	23,3%	23	76,7%	30

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la U.E “Antonio José de Sucre”.

**Gráfico N°6. Resultados del indicador: Motivación al logro**



**Fuente:** Autor (2015)

## **Interpretación**

**Ítem 13:** Cuarenta y tres coma tres por ciento (43,3%) de los docentes encuestados afirmaron que de existir obstáculos en el desarrollo de las actividades escolares, el personal directivo lo orienta y apoya hasta lograr el objetivo planteado, mientras que cincuenta y seis coma siete por ciento (56,7%) respondió que no.

**Ítem 14:** Veintitrés coma tres por ciento (23,3%) de los docentes encuestados afirman que el personal directivo designa la meta de cada actividad escolar con claridad y precisión, mientras que setenta y seis coma siete por ciento (76,7%) negó dicha afirmación.

Tomando en consideración los resultados obtenidos y en relación a la investigación Max Weber citado por Morales (2006), describe que la motivación al logro se caracteriza fundamentalmente por la búsqueda del éxito, la competitividad, la aceptación de riesgos, constancia y organización en el trabajo, el proponerse objetivos a largo plazo. Suele concebirse y medirse como rasgo unitario, aunque esto depende del nivel de generalidad con que se defina el constructo.

La motivación al logro será el propulsor de actividades a desarrollar por los miembros del equipo, es por ello que es tan importante que exista tal motivación generada inicialmente por cada individuo y guiada y mantenida en este caso por el personal directivo; puesto que sentirse motivado en el área de trabajo traerá como consecuencia un clima armónico y a su vez un buen desempeño laboral que en primera estancia es uno de los requisitos para que un grupo se convierta en un equipo de trabajo. Por consiguiente y en relación a los resultados obtenidos se hace necesaria la implementación de dicha temática en la propuesta a realizar.

**Variable:** Formación de Equipos

**Dimensión:** Equipos de Alto Desempeño

**Indicador:** Metas compartidas

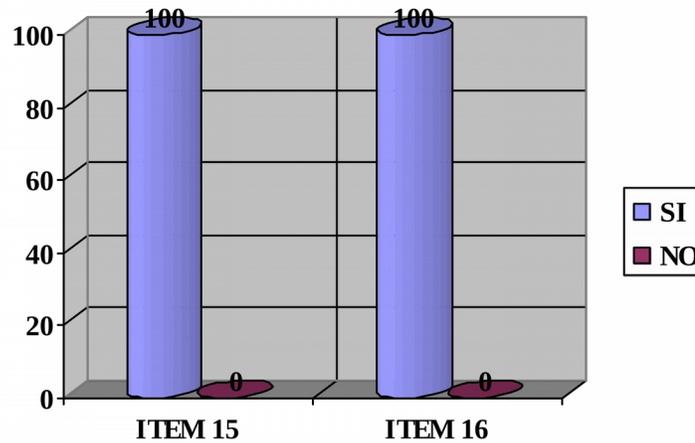
**Ítems:** 15,16

**Tabla N°8. Resultados del indicador: Metas compartidas**

ITEMS	SI (f)	%	NO (f)	%	TOTAL
15	30	100%	-	-	30
16	30	100%	-	-	30

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la U.E “Antonio José de Sucre”.

**Gráfico N°7. Resultados del indicador: Metas compartidas**



**Fuente:** Autor (2015)

### Interpretación

**Ítem 15:** Cien por ciento (100%) de los docentes encuestados afirmaron que conocen cuál es la función de cada miembro de su equipo de trabajo.

**Ítem 16:** Cien por ciento (100%) de los docentes encuestados afirman que de ser necesario si un miembro del equipo necesita su ayuda está dispuesto a colaborar.

Partiendo de los resultados obtenidos, Fernández y Winter mencionan que “es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común” (p.6). Este debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación grupal en la definición de los mismos genere un alto grado de involucramiento. En un equipo de alto desempeño existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

Es necesario que mediante una organización clara, cada miembro conozca cuales son los objetivos individuales que le competen y como este se relaciona con la meta del equipo. También deben saber cuáles son las tareas de los otros miembros, para que, de esta manera, se pueda lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos. Al lograr las personas la motivación intrínseca se generará la predisposición anímica y energética en equipo, lo que lo llevará a estándares de excelencia.

Sin embargo los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado se pudo conocer que los miembros del equipo manejan a cabalidad las metas compartidas factor importante en el proceso educativo; no obstante no solo las debilidades deben ser reforzadas sino también las fortalezas puesto que de esta manera se mantendrán siempre presente en el equipo de trabajo.

**Variable:** Formación de Equipos

**Dimensión:** Equipos de Alto Desempeño

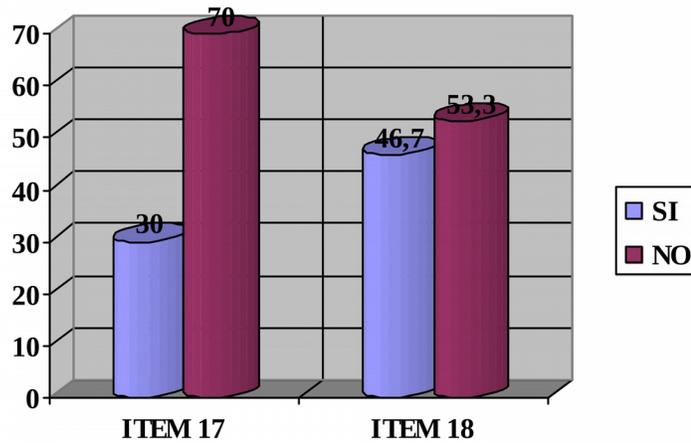
**Indicador:** Solución de Conflictos  
**Ítems:** 17,18

**Tabla N°9. Resultados del indicador: Solución de conflictos**

ITEMS	SI (f)	%	NO (f)	%	TOTAL
17	9	30%	21	70%	30
18	14	46,7%	16	53,3%	30

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la U.E “Antonio José de Sucre”.

**Gráfico N°8. Resultados del indicador: Solución de conflictos**



**Fuente:** Autor (2015)

### **Interpretación**

**Ítem 17:** Treinta por ciento (30%) de los docentes encuestados afirmaron que el personal directivo proporciona a los miembros del equipo herramientas en pro de la comunicación efectiva, mientras que setenta por ciento (70%) de los docentes respondieron que no.

**Ítem 18:** Cuarenta y seis coma siete por ciento (46,7%) de los docentes encuestados afirman que de existir algún conflicto en la institución, el personal directivo participa como mediador en la búsqueda de soluciones, por su parte cincuenta y tres coma tres por ciento (53,3%) de los docentes negaron dicha afirmación.

Tomando en consideración los resultados antes mencionados Fisas citado por Ruiz (2006) plantea que “El conflicto no es una catástrofe inevitable, sino la consecuencia de una mala percepción, una mala comunicación, de procesos inconscientes, resultado de una frustración, de la patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación” (p.183), en consecuencia es evidente que el personal directivo posee debilidades en las herramientas de resolución de conflictos, factor que alarmante para la investigación puesto que en dicho indicador se centra la comunicación y sus procesos gerenciales los cuales deberían ser aplicados por dichos directivos.

Por lo que se hace pertinente fundamentarse en lo que plantea los autores citados para el desarrollo de la propuesta donde se reforzaran las habilidades esenciales para intervenir en un conflicto y en la resolución del mismo, ya que el personal directivo debe conocer en qué fase se encuentra dicho conflicto, para saber qué aspectos debe analizar, teniendo presente la confianza de las partes involucradas o sea los docentes de la institución en estudio, considerando siempre la veracidad de los hechos objetivamente.

**Variable:** Formación de Equipos

**Dimensión:** Equipos de Alto Desempeño

**Indicador:** Relaciones interpersonales

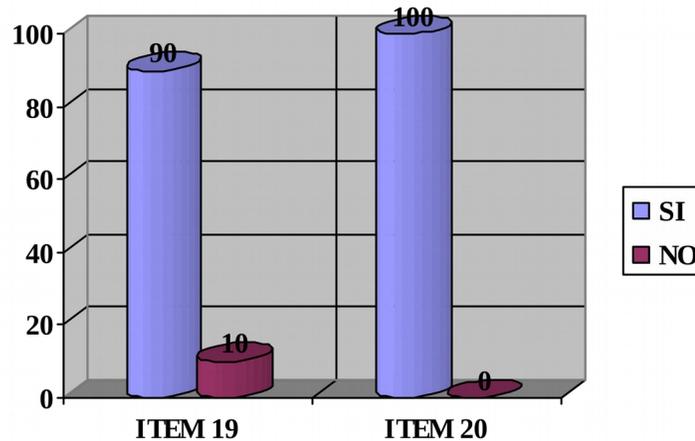
**Ítems:** 19, 20

**Tabla N°10. Resultados del indicador: Relaciones interpersonales**

<b>ITEMS</b>	<b>SI (f)</b>	<b>%</b>	<b>NO (f)</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>19</b>	<b>27</b>	<b>90%</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>	<b>30</b>
<b>20</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Información obtenida del instrumento aplicado a los docentes de la U.E “Antonio José de Sucre”.

**Gráfico N°9. Resultados del indicador: Relaciones interpersonales**



**Fuente:** Autor (2015)

### **Interpretación**

**Ítem 19:** Noventa por ciento (90%) de los docentes afirmaron que cada miembro del equipo de trabajo es respetado por igual por el personal directivo, mientras que diez por ciento (10%) de los docentes respondieron que no.

**Ítem 20:** Cien por ciento (100%) de los docentes afirman que el personal directivo promueve los valores como pilar fundamental de las relaciones interpersonales.

En concordancia a los resultados obtenidos Wiemann (2011) plantea que “cuando la comunicación es competente, por lo general es eficiente y adecuada, y favorece el desarrollo de relaciones interpersonales competentes” (p.20). Las relaciones competentes son aquellas que funcionan para la gente que participa; es decir todo aquel que esté involucrado en la comunicación esta a su vez interrelacionándose con

el mundo exterior, resaltando que existen factores que regulan y determinar cómo se desarrollaran estas relaciones como por ejemplo, los valores éticos y morales, las costumbres y los principios de cada individuo, puesto que esto determinara como fluirán dichas relaciones.

Por consiguiente tomando en consideración los resultados y a la investigación se pudo constatar que la institución en estudio existe un amplio sentido de respeto por el otro y que las relaciones interpersonales se llevan a cabo de manera concierne al deber ser, sin embargo afianzar las relaciones interpersonales es tarea del día día por lo que se hace necesario implementar el reforzamiento de dicha temática para la evolución y crecimiento personal dentro de dicha institución, por lo que se considera pertinente su valoración en la propuesta a realizar.

## CONCLUSIONES

Según la perspectiva psico-social, la sociedad necesita de una persona que impulse la realización de los objetivos planteados, a alcanzar los satisfactores sociales con el fin de llenar sus necesidades. El individuo que desempeña este puesto recibe el nombre de líder; el liderazgo, por su parte, es la interacción entre este y los miembros que conforman el grupo social.

El líder se forma y tiene a su vez características que lo distinguen del resto de la gente; por eso se dice que es ambivalente. Desde el punto de vista personal, cada quien es líder de sí mismo, pues tiene sobre sí la responsabilidad de llevar a buen término la propia existencia en acuerdo a los valores y objetivos propios. Partiendo de los resultados obtenidos y desarrollados anteriormente, enfocados hacia la investigación del liderazgo como factor influyente en el desarrollo de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre” se puede concluir que:

Tomando en consideración el primer objetivo específico de esta investigación, el cual consistió en diagnosticar la necesidad de creación de un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la institución en estudio, se evidenció a través del análisis antes mencionado y en relación a dicho objetivo, que el personal directivo carece de habilidades propias del liderazgo acción que influye negativamente en las actividades escolares puesto que un gerente educativo debe propiciar a sus seguidores motivación y aspectos importantes que se desarrollan a través de una gerencia basada en el liderazgo.

De acuerdo con el segundo objetivo específico tomado en consideración para la construcción del instrumento aplicado, el cual consistió en describir cómo se lleva a cabo el proceso de selección en la conformación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”, se puede afirmar que el liderazgo es una función esencial que depende fuertemente de la comunicación y de la motivación. El

liderazgo, la comunicación y la motivación, utilizados de manera efectiva, permiten a un administrador obtener una participación activa y consciente en la consecución de los objetivos institucionales.

La responsabilidad del directivo o gerente es crear a través de la comunicación, de la motivación y del liderazgo, un ambiente propicio tal que otros lo encuentren satisfactorio y atractivo para desarrollarse. El liderazgo, la comunicación y la motivación son también esenciales para ayudar a que los demás acepten los cambios necesarios en la organización y, así mismo, para crear una atmósfera de trabajo estable y tranquilo, por consiguiente si el proceso gerencial cubre todas las expectativas antes mencionadas entonces cumplirá con las exigencias necesarias para la formación de equipos de alto desempeño, basados en valores éticos y morales, dirigidos por líderes altamente capacitados y seguidores con habilidades y técnicas adecuadas para llevar a cabo la actividad designada.

## **RECOMENDACIONES**

Partiendo de las conclusiones establecidas, se hacen las siguientes recomendaciones para solventar la problemática identificada:

Se hace pertinente que el personal directivo deba:

- Estar en constante evaluación de las debilidades y obstáculos presentados como consecuencia de aplicar el estilo de liderazgo no pertinente en la institución.
- Tomar en consideración las opiniones de los docentes en todo momento para la realizar adecuadamente el proceso de toma de decisiones con la finalidad de crear un clima organizacional armónico.
- Realizar un trabajo investigativo el cual vaya dirigido a lograr los objetivos que se proponen con la realización del plan de acción gerencial.
- Propiciar clima de armonía con la toma racional de decisiones enmarcadas en la participación tanto de docentes como personal que labora en la institución educativa.
- Incentivar a los docentes y directivos a la capacitación y actualización de las nuevas tendencias de liderazgo y toma de decisiones que demandan el momento actual de la educación.
- Proponer actividades en donde se involucren los actores de las instituciones educativas para así lograr el entendimiento de todos en beneficio de los intereses de las instituciones educativas.

- Fomentar el trabajo en equipo para lograr la resolución de los conflictos que se pudiesen propiciarse en la institución educativa.
- Desarrollar competencias técnicas y sociales, que permita a los individuos desarrollar un liderazgo positivo en la organización.
- Establecer las reglas y medidas pertinentes para la realización de cada actividad escolar a desarrollar por los docentes, enmarcadas bajo los parámetros del liderazgo correspondiente a cada situación específica.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**PROGRAMA DIRIGIDO AL LIDERAZGO DIRECTIVO  
COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN LA FORMACIÓN  
DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA  
U.E “ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”.**



**AUTORA:  
LCDA. ERIKA GUTIERREZ**

**BARBULA, MARZO, 2015.**

## CAPITULO V

### La propuesta

La propuesta que se desarrolla a continuación consiste en un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”, dicho programa se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- ❖ Introducción
- ❖ Justificación
- ❖ Objetivos de la Propuesta
- ❖ Misión y Visión
- ❖ Factibilidad
- ❖ Fundamentación Legal
- ❖ Planes a ejecutar

#### **Introducción**

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo o equipo, como intermediar para solucionar un conflicto, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que a su vez pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

### **Justificación**

La gerencia educacional es un herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir sus seguidores hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspecciones, oriente y motive constantemente la labor desarrollada, ejecutando así la acción y función de gerencia.

Es por ello que un gerente educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas como son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales

típicas para conducir cualquier entidad, pero con esta propuesta se pretende reforzar en los gerentes educativos los aspectos únicos y esenciales del liderazgo puesto que en la institución educativa y en cualquier institución el deber ser es que los subordinados cuenten con un líder y no solo con un jefe que no tome en cuenta sus necesidades y que solo emplee su cargo sin creatividad, innovación y versatilidad alguna.

### **Objetivo general**

Fomentar estrategias de liderazgo gerencial que desarrollen en el personal directivo, técnicas altamente efectivas para la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de sucre”.

### **Objetivos específicos**

- ❖ Implementar herramientas basadas en los tipos de liderazgo como estrategia gerencial para el reforzamiento de habilidades en los líderes directivos.
- ❖ Reforzar técnicas de trabajo en equipo para la conformación de equipos de alto desempeño.
- ❖ Promover valores éticos y morales como elemento estratégico para la relación entre líder y seguidores.

### **Misión**

Optimizar la función gerencial del personal directivo, a través del liderazgo como estrategia de cambio para la creación y conformación de equipos de alto desempeño, dentro de la institución.

## **Visión**

Afianzar los valores éticos y morales, como principio para el buen desempeño de los procesos educativos gerenciales, tomando en consideración las necesidades de docentes en función de mejorar la calidad de estrategias desarrolladas por el personal directivo.

## **Factibilidad**

Una vez que el proceso de información haya sido completamente justificado, se inicia la evaluación para su desarrollo; generalmente debe consistir en determinar si el estudio es realizable. Por lo tanto, para que las actividades que conforman esta propuesta se lleven a cabo con éxito, es imprescindible evaluar las posibilidades de desarrollo de la misma, con el fin de proporcionar los medios necesarios en cuanto al alcance de los objetivos propuestos, por ello se deben tomar en cuenta, la factibilidad técnica, humana y económica. Así mismo, la propuesta está dirigida al personal directivo y docentes de la institución.

### **Factibilidad Técnica**

La factibilidad técnica comprende todos los recursos materiales, espacio y tiempo. La realización de este programa es factible debido a que la institución cuenta con el espacio y los recursos básicos necesarios para desarrollar actividades tanto de educación formal como informal, es decir desde una actividad educativa formal, como cultural, recreativa y deportiva. En concordancia con lo descrito anteriormente se realizó una lista de observación a la infraestructura e implementos presentes en la institución para fundamentar a factibilidad.

**Cuadro N° 3. Lista de observación a la infraestructura de la Institución “U.E Antonio José de Sucre”**

<b>INFRAESTRUCTURA</b>					
<b>DOTACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>CONDICIONES</b>			
		<b>BUENA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALA</b>	<b>DEFICIENTE</b>
Aulas	20	x			
Baños	2		x		
Biblioteca	1	x			
Cantina	1	x			
Comedor	1		x		
Laboratorio	1	x			
Auditorio	0				
Enfermería	0				
Salón de Talleres	0				
Cancha	1	x			
Estacionamiento	1	x			
Áreas de recreación	1		x		
Zonas verdes	0				
<b>SERVICIOS</b>					
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>		
Agua Potable		x			
Electricidad	x				
Agua	x		Falta constantemente		

Teléfono		x	
----------	--	---	--

### Factibilidad Económica

La factibilidad económica por su parte comprende los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos, para obtener los recursos básicos que deben considerarse como el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos. Se considera factible ya que los recursos a utilizar son económicamente accesibles y se también se utilizaran materiales de reciclaje por consiguiente se realizo una lista de los materiales necesarios para el desarrollo de todas las actividades.

#### Cuadro N° 4. Presupuesto de materiales y recursos a utilizar en el programa

MATERIAL	CANTIDAD	MONTO BS.F
Papel Bond	12 Pliegos	1.200
Papel tamaño carta	2 Resma	1.000
Marcadores punta gruesa	2 Cajas	600
Tempera	2 Cajas	400
Pintura al frio	24 Unidades	2.000
Pelota	1 Unidad	70
Pinceles	5 Unidades	800
Colores	2 Cajas	800
Pega	4 Unidades	600
Tijera	6 Unidades	900
Cartulinas de Colores	12 Unidades	800
Lápices	2 Cajas	500
Papel crepe	6 Pliegos	400
Papel celofán	6 Pliegos	200
	<b>TOTAL</b>	<b>10.270</b>

### Factibilidad pedagógica

La factibilidad pedagógica no es más que la posibilidad de que las actividades y todo lo que al programa se refiere pueda ser llevado a cabo satisfactoriamente, bajo

parámetros previamente establecidos como tiempo, espacio y recursos los cuales deben estar dentro una planificación organizada que prevea situaciones que puedan afectar el desarrollo efectivo y eficaz del programa. Este programa tiene como propósito principal lograr que los objetivos se cumplan y que toda la información empleada pueda aportar al personal directivo y docente estrategias necesarias e innovadoras sobre el liderazgo y su relación con la formación de equipos de alto desempeño en la institución en estudio.

### **Fundamentación legal**

La presente propuesta fundamentó su desarrollo en el siguiente basamento legal: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la Ley Orgánica de Educación (2009) y su Reglamento (2009), en el Reglamento del Ejercicio de la profesión Docente (2000)

**Artículo 103:** Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas.

El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

En el artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), indica que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión.

Por otra parte en el artículo 69 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (2009), indica que el Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Por otra parte el **artículo 4:** El ejercicio profesional de la docencia constituye una carrera, integrada por el cumplimiento de funciones, en las condiciones, categorías y jerarquías establecidas en este Reglamento. La carrera docente estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provista del título profesional respectivo.

**Artículo 5:** La prestación del servicio del personal docente que actúe con carácter de ordinario o de interino se regirá por lo establecido en la Ley Orgánica de Educación, por el presente Reglamento y demás disposiciones legales relativas al ejercicio profesional docente, en el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, en los Estados, Municipios y demás entidades del sector oficial; y en cuanto le resulte aplicable, a los profesionales de la docencia que presten servicio en el sector privado.

La importancia del cumplimiento de las leyes establecidas, es el éxito total del desarrollo de esta propuesta puesto que existen normativas pertinentes para el buen funcionamiento del proceso educativo en función de un bienestar integral, que otorgue a los individuos el goce pleno de sus derechos, pero también la responsabilidad del cumplimiento de los deberes pertinentes.



**Plan de acción N° 1**

**Objetivo Específico: Implementar herramientas basadas en los tipos de liderazgo como estrategia gerencial para el reforzamiento de habilidades en los líderes directivos.**

**Dirigido a: Personal Directivo**

INICIO	DESARROLLO			CIERRE		
Motivación	Contenido conceptual	Contenido procedimental	Estrategia metodológica	Evaluación	Recursos	Tiempo
<p><b>Presentación de los participantes.</b>  <b>Dinámica: ¿Y tú a que te dedicas?</b></p>	<p>LIDERAZGO                      AUTOCRATICO                      Y LIBERAL</p>	<p>-Responder las siguientes preguntas: ¿Tú sabes qué significa ser líder?-¿Conoces a muchos líderes, por qué piensas que son líderes?-¿Qué cualidades tienen?,-¿Qué es lo que hacen?; Piensa en alguna persona que ha influido en ti, de qué manera lo ha hecho: autoritaria, ejemplo,... qué valores te llamaban la atención.                      -Evaluar la importancia del establecimiento de normas en el proceso de integración de un grupo, así como la necesidad de establecer claramente un objetivo.</p>	<p>TALLER</p>	<p><b>Dinámica:</b>                      “Me permito equivocarme”   <b>Dinámica:</b>                      “ El trabajo del otro es importante”</p>	<p><b>Humanos:</b>                      Facilitador                      Personal                      Directivo   <b>Materiales:</b>                      Lápices                      Colores                      Marcadores                      Hojas                      Material de apoyo                      Refrigerios</p>	<p>2 Horas                      aprox.</p>

**Plan de Acción N° 2**

**Objetivo Específico: Implementar herramientas basadas en los tipos de liderazgo como estrategia gerencial para el reforzamiento de habilidades en los líderes directivos.**

**Dirigido a: Personal Directivo**

INICIO	DESARROLLO			CIERRE		
Motivación	Contenido conceptual	Contenido procedimental	Estrategia metodológica	Evaluación	Recursos	Tiempo
<p><b>Dinámica:</b>  <b>“Acechando números”</b>  <b>(Descubrir el nivel de capacidad estratégica de los participantes)</b></p>	<p>LIDERAZGO DEMOCRATA Y SITUACIONAL</p>	<p>I. Dramatizar los estilos generales de liderazgo: Autocrático o liberal, dejar hacer, democrático y participativo.</p> <p>II. Concientizar de cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar en el desarrollo de los subordinados.</p> <p>III. Estudiar el fenómeno de la competencia entre subgrupos.</p> <p>IV. Ilustrar las características de la competencia (Ganar-Perder)</p>	<p>TALLER</p>	<p><b>Dinámica:</b>  <b>“Alza el vuelo”</b>            (Analizar los efectos de la competencia (ganar-perder) en las actitudes y sentimientos)</p> <p><b>Dinámica:</b>  <b>“Alto y siga”</b>            (Ilustrar las consecuencias de interponer los intereses personales a los del grupo.)</p>	<p><b>Humanos:</b>            Facilitador            Personal Directivo</p> <p><b>Materiales:</b>            Lápices            Colores            Marcadores            Hojas            Material de apoyo            Refrigerios</p>	<p>2 Horas aprox.</p>

**Plan de acción N° 3**

**Objetivo Específico: Implementar herramientas basadas en los tipos de liderazgo como estrategia gerencial para el reforzamiento de habilidades en los líderes directivos.**

**Dirigido a: Personal Directivo**

INICIO	DESARROLLO			CIERRE		
Motivación	Contenido conceptual	Contenido procedimental	Estrategia metodológica	Evaluación	Recursos	Tiempo
<p><b>Dinámica:</b>  <b>“Arbolito de Navidad”</b>  <b>(Reforzar la autoestima a través del reconocimiento)</b></p>	<p>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p>	<p>I.Hacer una evaluación sobre el estilo de mando ejercido en un grupo o en una organización.</p> <p>II. Hacer un autodiagnóstico para mejorar el estilo de liderazgo.</p> <p>III. Ubicar dentro del grid gerencial la conducta de los participantes.</p> <p>IV. Examinar cómo los ideales personales (necesidades y aspiraciones personales) afectan a la toma de decisiones.</p>	<p>TALLER</p>	<p><b>Dinámica:</b>  “Soy creativo”  (Desarrollar la capacidad de perseverar en un trabajo creativo)</p> <p><b>Dinámica:</b>  “El brindis”  (Afirmar la fortaleza personal de los participantes)</p>	<p><b>Humanos:</b>  Facilitador  Personal Directivo</p> <p><b>Materiales:</b>  Lápices  Colores  Marcadores  Hojas  Material de apoyo  Refrigerios</p>	<p>2 Horas aprox.</p>

**Plan de acción N° 4**

**Objetivo Específico: Reforzar técnicas de trabajo en equipo para la conformación de equipos de alto desempeño.**

**Dirigido a: Personal Directivo**

INICIO	DESARROLLO			CIERRE		
Motivación	Contenido conceptual	Contenido procedimental	Estrategia metodológica	Evaluación	Recursos	Tiempo
<p><b>Dinámica:</b>  <b>“Lo positivo de mi”</b>  <b>(Mejorar la imagen de ellas mismas mediante el intercambio de comentarios y cualidades personales)</b></p>	<p>EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO</p>	<p>Evaluar numéricamente el comportamiento de un grupo en la realización de áreas específicas, a través del autoanálisis de cada uno de sus miembros.</p> <p>Comparar las percepciones de los miembros acerca del Status dentro de un grupo.</p> <p>Promover una oportunidad para comparar problemas analíticos y creativos.</p> <p>Explorar los efectos de la cooperación y de la colaboración contra la competencia en los grupos que resuelven problemas</p>	<p>TALLER</p>	<p><b>Dinámica:</b>  <b>“Ausente”</b>  <b>(Revelar los patrones de lealtad entre iguales y superiores)</b></p> <p><b>Dinámica:</b>  <b>“Mi equipo es”</b>  <b>(Analizar y comprender profundamente la conducta del grupo, obteniendo así bases para modificar la conducta de los individuos hacia el logro de las metas del grupo)</b></p>	<p><b>Humanos:</b>  Facilitador Personal Directivo</p> <p><b>Materiales:</b>  Lápices  Colores  Marcadores  Hojas  Material de apoyo  Refrigerios</p>	<p>2 Horas aprox.</p>

Plan de acción N° 5

**Objetivo Específico: Promover valores éticos y morales como elemento estratégico para la relación entre líder y seguidores.**

**Dirigido a: Personal Directivo**

INICIO	DESARROLLO			CIERRE		
Motivación	Contenido conceptual	Contenido procedimental	Estrategia metodológica	Evaluación	Recursos	Tiempo
<p><b>Dinámica:</b>  <b>“Que percibo de ti”</b>  <b>(Permitir a los participantes de un grupo conocer la forma en que son percibidos y compararlo contra su autopercepción)</b></p>	<p>VALORES DE UN LIDER</p>	<p>I. Propiciar una exploración sobre la clarificación de valores por medio de la interpretación creativa de significados.</p> <p>II. Promover un mayor entendimiento sobre valores, metas y potencial individual.</p> <p>III. Proporcionar un espacio para la autor revelación de las aspiraciones personales de los participantes.</p> <p>IV. Examinar cómo los ideales personales (necesidades y aspiraciones personales) afectan a la toma de decisiones</p>	<p>TALLER</p>	<p><b>Dinámica:</b>  <b>“Bio-comunicación”</b>            (Sensibilizar a los participantes acerca de su conducta, la cual puede contribuir a solucionar ciertos problemas existentes)</p> <p><b>Dinámica:</b>  <b>“Bote salvavidas”</b>            (Simular tan dramática y tan claramente como sea posible la experiencia de un valor, en lugar de sólo intelectualizarlo)</p>	<p><b>Humanos:</b>            Facilitador Personal Directivo</p> <p><b>Materiales:</b>            Lápices            Colores            Marcadores            Hojas            Material de apoyo            Refrigerios</p>	<p>2 Horas aprox.</p>

## REFERENCIAS

- Alfonso A. (2001). La excelencia gerencial en educación. Lima: Derrama Magisterial. (B. Publica de Lima).
- Alvarado O., (2003). Gerencia y marketing educativo. Lima, Universidad Alas Peruanas.
- Álvarez M., (2012). Actualización profesional del docente y su incidencia en el proceso de aprendizaje significativo de los estudiantes durante el año escolar 2010-2011, escuela técnica agropecuaria robinsoniana zamorana “Aníbal Dominicci”, San Carlos. Estado Cojedes.
- Arias F. (2004). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (Cuarta Edición). Caracas. Editorial Episteme.
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Episteme.
- Ayoub J.L (2011) Estilos de Liderazgo y su Eficacia en la Administración Pública Mexicana. 1era Edición. México D.F.
- Balestrini, M. (2007). Como Se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: BL Construcciones Asociados.
- Baselca M., (2013). Gestión pedagógica en el aula: Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica en los centros educativos Oscar Efrén Reyes y Pichincha, de la ciudad de Quito Ecuador Provincia de Pichancha.
- Bolívar A. (2010). Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2. (El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones). España: Universidad de Granada.
- Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. España: Anales de Psicología, Vol 23, N° 2. pp. 216-225. Recuperado el 01 de julio de 2008 de: <http://www.um.es/ojs/index.php/analesps/article/view/22401>

- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración México*.
- Fernández, I., y Winter, T. (2003). *Equipos de Alto Desempeño: Un Gran Desafío para las Organizaciones* [documento en línea]. *Tendencias en Psicología. Serie Psicología y Empresa N° 4*. Escuela de Psicología. Obtenido en> Marzo 21, 2014 Disponible en: [http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2003\\_Fernandez\\_Winter\\_N\\_2606\\_EAD.PDF](http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2003_Fernandez_Winter_N_2606_EAD.PDF).
- Gómez, C., (2000). *Proyectos Factibles*. Editorial Predios. Valencia.
- González O. (2009). *Hacia un modelo de desempeño laboral del docente universitario, bajo el enfoque del liderazgo transformacional en la Universidad del Zulia, Estado Zulia*.
- Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Comisión Escuelas Marca Perú. Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación
- Guibovich, L. (2006). *Antropología liderazgo y cultura organizacional*. Lima: Universidad Villarreal. (B. Publica de Lima)
- Guillen, M., (2011). *El liderazgo femenino en el desempeño gerencial de las directoras en las instituciones del Municipio Escolar 14.2 del Edo Carabobo*.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de Equipos de Trabajo*. 1ra. ed. Madrid: Thomson.
- Hellriegel D. Slocum J. (2004). *Comportamiento organizacional* 10ma Edición.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado y Pilar Baptista L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F
- Hurtado, I., y Toro, J. (2008). *Pasos Para Realizar un Trabajo de Grado*. Caracas: CEC.
- Labrador y Otros, (2002). *Metodología*. Valencia.

- López M. (2006) Lenguaje transparente: relaciones interpersonales en la empresa. Instituto de Estudios Almarienses. España.
- Malhotra, N. (2004). Investigación de Mercados – Un Enfoque Aplicado. Cuarta Edición. México: Pearson Educación.
- Montenegro I. (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogotá: Magisterio.
- Morales P. (2006) Medición de actitudes en psicología y educación: Construcción de escalas y Educación. 3era Edición. Madrid – España.
- Moreno L. (2011). Corpus de proposiciones teóricas a la gerencia participativa en el contexto de la formación de líderes comunitarios en la parroquia Unare del Municipio Caroní, Estado Bolívar.
- Parella, S., y Martins F. (2008). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* 3era Ed. Caracas: Fedupel.
- Pavez M., y Muñoz G., (2012). Percepción de los atributos necesarios para el liderazgo directivo efectivo en colegios municipales desde la perspectiva de los docentes, directores y sostenedor el caso de la comuna de Maipú- Santiago de Chile.
- Redorta, J. (2007). Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación. Barcelona: Paidós.
- República Bolivariana de Venezuela (2009). Constitución de la República bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453.
- República Bolivariana de Venezuela (2009). Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929.
- República Bolivariana de Venezuela (2000). Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.496.

República Bolivariana de Venezuela (2007). Ley Orgánica de Protección a niños, niñas y adolescentes. Gaceta Oficial Extraordinaria N° Oficial N° 5.859.

Reig E. (2004). Tipos de Liderazgo. Mc Graw Hill. México.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall. Traducido por: Dávila, J.

Rodríguez Y. y Pineda M. (2000). La experiencia de investigar. Venezuela: Editorial Predios.

Romero, L. (2000). "*Metodología de la investigación en ciencias sociales*". México. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Ruiz Y. (2006). Análisis y Resolución de Conflictos desde una Dimensión Psicosocial. Universitat JAUME.

Sánchez E. y Rodríguez A. (2009). 40 años de la Teoría del Liderazgo Situacional: una revisión empírica. En preparación.

Stephen P. Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall. Traducido por: Dávila, J.

Stephen R. y Coulter M. (2005). Administración 8ª Edición. México: Pearson Educación.

Salazar, A. (2005). Perfil gerencial construido sobre la PNL. On line: Recuperado el 25 de junio de 2014 de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=765>.

Segovia M., (2010). Competencias comunicativas del gerente educativo en el desarrollo de equipo de alto desempeño en la E.B del Instituto Educativo Juan XXIII de Valencia, Edo Carabobo.

Tamayo y Tamayo. (2001). El Proceso de Investigación Científica. México: Editorial Limusa. Universidad Bicentenario de Aragua.

Tamayo y Tamayo. (2006). El Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición. México. Limusa.

UNESCO (2005). Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo: el imperativo de calidad.

UNESCO (2011). El liderazgo docente: piedra angular en la educación de calidad en América Latina. Consultado 15/06/2014.

Villalonga (2013). Rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, el propósito de este estudio es analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica “Cristina de Bocaney, ubicada en Tinaquillo-Estado-Cojedes.

Wiemann Mary. O (2011) La comunicación en las relaciones interpersonales. Editorial UOC.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada: **“LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA FORMACION DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS”**

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere se ajuste mejor a la realidad.
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

*Gracias por su sincera colaboración...*

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LA  
“U.E ANTONIO JOSE DE SUCRE”**

**Usted como docente considera que:**

1. ¿El personal directivo le permite participar en actividades escolares espontáneamente?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
2. ¿En la toma de decisiones solo el personal directivo es quien tiene potestad para participar?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
3. ¿El personal directivo le permite realizar las actividades escolares sin pautas específicas?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
4. ¿El personal directivo delega la autoridad en la toma de decisiones?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
5. ¿Tiene acceso a dialogar con el personal directivo sobre los trabajos y proyectos a realizarse?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
6. ¿Su opinión es tomada en cuenta por el personal directivo en la planificación de las actividades escolares?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
7. ¿Las tareas a realizar son designadas por el personal directivo en los siguientes términos: Que se hará, cómo se hará, cuando se hará y para que se hará?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
8. ¿Recibe reconocimientos motivacionales por parte del personal directivo?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
9. ¿El personal directivo constantemente evalúa el desarrollo de las tareas previamente asignadas?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
10. ¿El personal directivo considera las necesidades de los miembros del equipo para el desarrollo de las actividades escolares?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_

11. ¿El personal directivo transmite confianza y entusiasmo para el logro de los objetivos?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
12. ¿Durante el desarrollo de las actividades escolares el personal directivo estimula a los miembros del equipo?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
13. ¿De existir obstáculos en el desarrollo de las actividades escolares, el personal directivo lo orienta y apoya hasta lograr el objetivo planteado?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
14. ¿El personal directivo designa la meta de cada actividad escolar con claridad y precisión?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
15. ¿Conoce cuál es la función de cada miembro de su equipo de trabajo?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
16. ¿De ser necesario si un miembro del equipo necesita su ayuda está dispuesto a colaborar?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
17. ¿El personal directivo proporciona a los miembros del equipo herramientas en pro de la comunicación efectiva?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
18. ¿De existir algún conflicto en la institución, el personal directivo participa como mediador en la búsqueda de soluciones?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
19. ¿Cada miembro del equipo de trabajo es respetado por igual por el personal directivo?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
20. ¿El personal directivo promueve los valores como pilar fundamental de las relaciones interpersonales?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_

## ANEXO N°2

**Cuadro N° 5. Prueba piloto aplicada a diez (10) Docentes la U.E “Antonio José de Sucre”**

Encuestados	ITEMS																				Xt (Frec)	Xt 2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	289
2	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	289
3	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	324
4	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	11	121
5	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	17	289
6	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	9	81
7	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	289
8	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	12	144
9	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	196
10	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	324
<b>R SI (1)</b>	10	3	2	6	10	10	4	5	7	9	8	7	8	7	10	10	7	9	9	9	150	2346
<b>R NO (0)</b>	0	7	8	4	0	0	6	5	3	1	2	3	2	3	0	0	3	1	1	1	-140	23,46
<b>P</b>	1,0	0,3	0,2	0,6	1,0	1,0	0,4	0,5	0,7	0,9	0,8	0,7	0,8	0,7	1,0	1,0	0,7	0,9	0,9	0,9		
<b>Q</b>	0,10	0,03	0,02	0,06	0,10	0,10	0,04	0,05	0,07	0,09	0,08	0,07	0,08	0,07	0,10	0,10	0,07	0,09	0,09	0,09		
<b>pxq</b>	0,00	0,21	0,16	0,24	0,00	0,00	0,24	0,25	0,21	0,09	0,16	0,21	0,16	0,21	0,00	0,00	0,21	0,09	0,09	0,09	2,62	

$$KR20 = n / n-1 * (Q 2 - PQt) / Q 2$$

**KR20= 0,99**