



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



LIDERAZGO Y GERENCIA EFECTIVA EN EL
C.E.I.GUSTAVO H MACHADO

Autora: Nelly Tortolero
Tutora: Dra. Yole González

Bárbula, abril, 2015



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



**LIDERAZGO Y GERENCIA EFECTIVA EN EL
C.E.I.GUSTAVO H MACHADO**

Autora: Nelly Tortolero.

Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Bárbula, abril, 2015



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **LIDERAZGO Y GERENCIA EFECTIVA EN EL C.E.I. GUSTAVO H MACHADO** presentado por la ciudadana: Nelly Tortolero para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO**

Nombre	Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Bárbula, abril, 2015

DEDICATORIA

A Dios, principalmente a mi Santísima Trinidad por traerme hasta este punto y hacer que en este camino me involucrara con personas tan especiales y por brindarme la oportunidad de alcanzar una nueva meta en mi vida.

A mi Tutora, Dra. Yole González por dedicarnos sus valiosos conocimientos, por la orientación brindada en esta travesía y excelentes consejos.

A la Universidad de Carabobo por permitirme la estadía y aprendizaje en esas aulas donde viví experiencias, es un gran orgullo para mí ser egresada de tan insigne casa de estudio

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron con la realización de este trabajo de grado y a mi formación como profesional. A todos infinitas gracias por aportar algo en mi vida y acompañarme en esta etapa que me llena de tanta satisfacción

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios Todo Poderoso, a mi Santísima Trinidad, por ser mí guía en todo momento, por darme vida, salud, constancia, dedicación, empeño y fortaleza, para alcanzar mis metas.

A la Universidad de Carabobo, por permitirme continuar mi desarrollo académico y profesional en tan prestigiosa casa de estudio.

A mi tutora la Dra. Yole González, por ser tan especial, su paciencia en cada uno de los encuentros y orientaciones y ser mi asesora en la maestría, nutriéndome con sus conocimientos y experiencia, mostrando su vocación y su gran calidad humana.

A mi profesor de seminario de investigación el Dr. Luis Guanipa por sus orientaciones y apoyo en todo momento, por compartir todos sus conocimientos y su gran calidad humana

A mi familia que ha sido un apoyo fundamental en el desarrollo de mis metas

A todas aquellas personas, que hicieron posible que hoy pueda lograr una meta más en mi vida, a todos un millón de gracias

ÍNDICE GENERAL

VEREDICTO.....	pp. III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRAC.....	X
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación	8

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas	14
Bases Conceptuales.....	18
Bases Legales.....	41
Cuadro de Operacionalización de Variables	46

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.....	47
Diseño de Investigación.....	48
Población.....	49
Muestra	49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	50
Validez del Instrumento.....	51
Confiabilidad del Instrumento	51

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de la Información 54

CONCLUSIONES 68

RECOMENDACIONES 70

REFERENCIAS 71

ANEXOS 76

A. Instrumento de Recolección de Datos 77

B. Validación del Instrumento de Recolección de Datos..... 79

C. Cuadro de respuestas para el cálculo de la confiabilidad 82

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro	pp.
Operacionalización de Variable.....	46
Relación del Coeficiente de Confiabilidad.....	53
Tabla	pp.
1. Dirigir y Delegar.....	55
2. Comunicar y Motivar.....	57
3. Autocrático.....	59
4. Participativo y liberal.....	61
5. Planificar y Organizar.....	63
6. Dirección y Control	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1. Distribución de Porcentajes Ítem N°1, 2,3.....	55
2. Distribución de Porcentajes Ítem N° 4, 5,6.....	57
3. Distribución de Porcentajes Ítem N° 7, 8, 9, 10,11.....	60
4. Distribución de Porcentajes Ítem N° 12, 13, 14,15.....	62
5. Distribución de Porcentajes Ítem N° 16, 17, 18,19.....	64
6. Distribución de porcentajes Ítem N° 20, 21, 22,23.....	66



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



**EL LIDERAZGO PARA LA GERENCIA EFECTIVA EN EL
C.E.I. GUSTAVO H MACHADO**

Autora: Lcda. Nelly Tortolero
Tutora: Dra. Yole González
Fecha: Febrero,, 2015

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el liderazgo y la gerencia efectiva en el C.E.I. Gustavo H Machado. Sustentada en la Teoría de los rasgo de personalidad (Carlyle, citado por Chiavenato (1995); Teoría del enfoque humanístico de la administración (Mcgregor 1996) y Teoría de las tres necesidades (McClelland 1989). Desde el punto de vista metodológico el estudio se enmarca en un diseño descriptivo y de campo. La población y la muestra estuvo conformada por 11 docentes, para la recolección de la información se utilizó como instrumento un cuestionario de 23 ítems, tipo Lickert, con alternativas de respuestas policotómicas (Siempre, Algunas Veces y Nunca). Su validación se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual arrojó como resultado 0,80 lo que se considera alto. La información se presenta en tablas y gráficos estadísticos. Los resultados permitieron inferir, que el estilo de liderazgo de los directivos de la institución no propicia un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, por cuanto no ofrecen espacios de participación al personal para la toma de decisiones en asuntos relacionados con el bienestar de la organización escolar. Asimismo, se determinó que la dirección posee en un nivel mediano bajo los elementos del liderazgo necesario para el adecuado ejercicio de su función, demostrando no poseer las competencias y habilidades que le permitan conducir eficientemente al personal de la institución.

Palabras clave: Liderazgo y gerencia efectiva, instituciones educativas, docentes.

Area Prioritaria de la U.C: Educacion.

Area Prioritaria de la Face: Gerencia Educativa

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Temática: Organización de Instituciones Educativas.

Subtemática: Liderazgo.



CARABOBO'S UNIVERSITY
FACULTY OF EDUCATION
DIRECTION OF POST-DEGREE
MASTERY OF MANAGEMENT ADVANCED IN EDUCATION



LEADERSHIP FOR EFFECTIVE MANAGEMENT IN THE
C.E.I.GUSTAVO H MACHADO

Author: Atty. Nelly Tortolero

Tutor: Dr. González Yole.

Date: March 2015,

ABSTRACT

This research aims to analyze the leadership and effective management in the C.E.I. Gustavo H Machado. Based on the theory of the trait of personality (Carlyle, quoted by Chiavenato (1995); Theory of the humanistic approach to management (Mcgregor 1996) and theory of the three needs (McClelland 1989). From the methodological point of view the study fits in a descriptive and design field. Population and sample was conformed by 11 teachers, for the collection of the information was used as an instrument a questionnaire of 23 items, Likert type, with alternatives of responses policotomicas (always, some times and never). Validation was performed using the expert opinion and the reliability coefficient of Cronbach's alpha, which courage as a result 0.80 is considered high. The information is presented in tables and statistical graphics. The results allowed to infer, that the style of leadership of the directors of the institution not conducive work of teachers performance improved, inasmuch as they do not offer participation staff for decisions in matters related to the welfare of the school organization. It was also determined that the address has a medium level under the elements of the leadership necessary for the proper exercise of its function, showing does not have the competencies and skills that enable you to efficiently lead to institution staff.

Keywords: leadership and effective management, educational institutions, teachers,

Priority Area of U.C: Education.

The Face Priority Area: Education Management

Research Line: Process Management in Education.

Theme: Organization of Educational Institutions.

Sub-theme: Leadership.

INTRODUCCIÓN

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en educación un país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsar con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable y digno, el gerente educativo venezolano.

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 a trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

La conducción de las empresas e instituciones educativas modernas es el que corresponde a la gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias. Desde luego, entendemos que la gerencia moderna no es cumplimiento de una persona sino de toda una organización debidamente fortalecida y dinamizada alrededor de los conductores proyectados al éxito.

La investigación se encuentra distribuida de la siguiente manera:

El Capítulo I se presenta el problema de investigación, los objetivos generales y específicos propuestos a alcanzar con este estudio, así como también la justificación del trabajo.

El Capítulo II contiene los trabajos que preceden a éste, así como también, las teorías, leyes y conceptos que sirven de sustento a este trabajo, por plantear aspectos relacionados con la multimedia, actitud y aprendizaje, tema de estudio de ésta investigación.

El Capítulo III se presenta la metodología empleada para alcanzar los objetivos propuestos, describiendo los aspectos relacionados con el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnica e instrumento empleado en el proceso de recolección de los datos, además, lo referente tanto a la validez como la confiabilidad del instrumento. Igualmente, se presenta el procedimiento de recolección de datos y las técnicas de análisis e interpretación de los resultados.

El Capítulo IV reseña los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario, organizados en tablas con sus respectivos gráficos, así como su interpretación y sustento teórico, destacando los aspectos más relevantes de la actitud manifestada por los docentes encuestados en relación a la inclusión de la multimedia en su praxis diaria.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada en el desarrollo de la investigación, así como también, se incluyen los anexos correspondientes a cada etapa del estudio, para concluir con las referencias y anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En la actualidad los sistemas educativos de cada uno de los países del mundo deben enfrentar la relevancia que ha adquirido el conocimiento, no sólo en el contexto social, sino en el sector productivo y la competitividad que ésta genera a nivel internacional, donde el quehacer gerencial juega un rol importante, pues favorece la satisfacción de las exigencias requeridas por su entorno en la búsqueda del bienestar social, a través del logro de la excelencia en su organización. A nivel mundial, se viene efectuando un arduo trabajo por un grupo de líderes efectivos, en relación a las políticas implementadas en las instituciones educativas, con la finalidad de adaptarse a los cambios para desarrollar una excelente gestión administrativa, y por ende mejorar la calidad educativa de las diferentes asignaturas impartidas, motivada al logro de- las metas que se establecen. En ese sentido Robbins (2004) plantea

El liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo, para que consiga sus m
Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sóli
En el mundo dinámico actual requerimos que los lideres pongan en tela de juicio
estado de las cosas, creen visiones de futuro e inspiren a los miembros de
organizaciones para que las materialicen. También necesitamos que los gere
formulen planes detallados, que formen estructuras organizacionales eficientes y
supervisen las operaciones cotidianas. (p. 312).

Es necesario examinar la conducta de los dirigentes sociales de la educación dentro de los cuales se enfatiza por su función el docente. Una numerosa documentación nacional e internacional reconoce en él características especiales que le permiten asumir un papel relevante en la identificación de problemas y en la toma de decisiones para lograr su solución, por lo cual se aspira que demuestre ser un líder

efectivo, con capacidad para desarrollar el potencial de sus estudiantes en la solución de los problemas de su institución y lograr cambios significativos. Las exigencias a la que es sometida la organización, por el medio social enfocados desde las perspectivas de la educación, compromete cada vez más el sentido de calidad y pertinencia del modelo educativo, que los países tendrán que estimular a fin de darle énfasis a los conocimientos y realidades, permitiendo con esto acceder al conglomerado científico y tecnológico actualizado, para utilizarlo con alto grado de responsabilidad.

En relación a lo expuesto, el sistema educativo de los países latinoamericanos, enfrentan un contexto volátil, cambiante y de renovación por lo que amerita adaptarse a las transformaciones, donde el gerente debe tener la capacidad y responsabilidad de dirigir, según los procesos de cambio para lograr los fines deseados; tanto a nivel personal, profesional, como institucional.

Al respecto, es importante manifestar de acuerdo al planteamiento de Senge (1998) “Que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar”. (p.112). Por ello, es preciso señalar que la institucionalización de las organizaciones educativas representan hoy en día el medio más expedito para utilizar el conocimiento en la satisfacción de las necesidades del individuo.

En tal sentido, las organizaciones en general y en particular las instituciones educativas, están profundamente marcadas por vertiginosos cambios que se producen tanto dentro de las instituciones educativas, como en su entorno. Las dinámicas personales como profesionales que se producen en las organizaciones vienen marcadas por las relaciones entre sus miembros y con otras personas, de ahí la importancia de una buena labor directiva que sea capaz de poner en marcha un liderazgo que guíe las relaciones.

Cabe destacar, que el personal directivo tiene un papel fundamental en las organizaciones educativas en la actualidad, ya que se está viendo un proceso imparable que nos lleva a establecer los centros educativo como instituciones abiertas al entorno, un entorno que demanda la necesidad de participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa desde una exigencia de calidad.

Hasta ahora, existe la necesidad de transformar y construir el país que queremos y necesitamos en materia de educación, el liderazgo educativo es el medio más importante para ello. Por lo tanto, le corresponde la formación del recurso humano en cantidad, calidad y el desarrollo del potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática. Para lograr esta misión refiriéndose a la educación, se hace necesario la participación de todos los involucrados, quienes deben asumir con compromiso y corresponsabilidad, las funciones académicas y administrativas que les compete tanto en lo interno de las organizaciones educativas, como en la comunidad donde se encuentran las escuelas.

Sin duda alguna, le corresponde a quienes dirigen las instituciones educativas-el tren directivo- garantizar ante la sociedad, el cumplimiento a cabalidad de los objetivos y metas trazados en materia educativa por el Estado Venezolano a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación. En consecuencia la calidad educativa depende en gran parte de la gestión de los gerentes educativos, lo que requiere de estos, ciertas competencias interactivas, profesionales, académicas y administrativas, así como disponer de las herramientas necesarias para lograr la calidad institucional, toma de decisiones de índole administrativas, presupuestarias, pedagógicas y trabajar con indicadores claves de eficacia y efectividad para monitorear toda la organización educativa.

El gerente o director de un centro educativo es de suma importancia para la creación de una verdadera comunidad de enseñanza, ya que debe intervenir de manera decisiva en los procesos institucionales y en la orientación de los procesos pedagógicos. El director es la persona clave en el desarrollo de un centro educativo por lo que debe

crear una mística de trabajo y una cultura organizacional que lleve al desarrollo e identidad de la institución que dirige, es por esto que el gerente o director debe exhibir unas habilidades, desempeñar roles y tener un perfil que le permita actuar en tan importante función.

En los planteles del Municipio Valencia, se está viviendo una profunda crisis social en donde la calidad de su educación ha disminuido notablemente, ya que se designa los directores, sin tomar en cuenta las condiciones mínimas para ejercer el cargo. El gerente educativo debe desarrollar una nueva gerencia efectiva, con las personas y sus relaciones, tomando en cuenta que se debe aprender a como trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena relación laboral con los colegas, como manejar un equipo de trabajo, diseñar, promover y ejecutar proyectos educativos que constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

Ciertamente, es en el director de un centro educativo sobre quien recae la conducción, ejecución y planificación de las actividades del plantel y se confirma lo expresado por López (1999), quien refiere que “El régimen interno de autoridad superior del plantel, debe ejercer el gobierno del establecimiento y coordinar el trabajo del personal a su cargo, además de velar por el estricto cumplimiento de los deberes del personal adscrito a las instituciones”(p.229); para lograr esta premisa, es pertinente señalar que el gerente tiene que ser un líder holístico, con un comportamiento ejemplar dentro de su organización, con competencias para dirigir y coordinar las diferentes acciones a ejecutar en la escuela y su entorno, además de atender las necesidades que puedan surgir en la escuela.

Lo anterior, permite evidenciar que en el Centro Educación Inicial Gustavo H Machado ubicado en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. En reiteradas oportunidades los directivos tienen poca comunicación con el personal docente, sólo lo hace en momentos puntuales para dar o solicitar información. La motivación que tienen los docentes en el desempeño laboral no es la más idónea, ya que no reciben

ningún tipo de incentivo, en las conmemoraciones especiales como el día del maestro que se celebra el 15 de enero de cada año. En cuanto a las estrategias para inducir a los docentes a mejorar su práctica, es muy poco lo que se está haciendo, no se organizan actividades complementarias necesarias para la formación del docente. Tales como: talleres de planificación de proyectos educativos (P: A), charlas del proyecto educativo integral comunitario (PEIC) o foros del huerto escolar. Algunas actividades que se planifican no se desarrollan como estaban programadas, porque son suspendidas de forma imprevistas. La ausencia de liderazgo por parte del director, ya que en el año escolar 2013-2014 fueron nombrados y cambiados cuatro directores en la institución como consecuencia se evidencia la escasa participación por parte del personal docente en las actividades e inclusive apatía por parte de la comunidad a integrarse a las actividades de la escuela.

Así mismo se observa la falta de reuniones o algún tipo de encuentro que motive al trabajo diario, como: paseos a (playas, fincas y piscinas) o compartir de cumpleaños o de algún otro acontecimiento, para un convivir amónico, donde la tolerancia la cortesía y el respeto prevalezcan. De la misma forma, se observa en el personal directivo, el uso de procedimientos repetitivos y monótonos por el distanciamiento que existe entre el personal directivo y docente. Igualmente, de no existir un liderazgo participativo por parte del director, se le hace difícil conducir a su personal hacia la integración o consolidación de un buen equipo de trabajo.

Asimismo, se denota situaciones problemáticas relacionadas con aspectos gerenciales, los gerentes nunca permiten la participación del personal a su cargo en las tomas de decisiones, ni intervienen en las discusiones del grupo, no le dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales. La falta de integración por parte de los gerentes educativos con los docentes de aula, se traduce en un ambiente de apatía y desinterés en la institución educativa, la poca importancia que se le da a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en la organización. No se planifican actividades que motiven a la unión de

todo el personal, que cada uno reconozca la efectividad del trabajo del otro y del trabajo en equipo.

En consecuencia, puede inferirse que lo evidenciado podría producir el deterioro progresivo de las relaciones director-docente, director-comunidad, afectando a los estudiantes, y se tendría un personal docente, poco comprometido y desmotivado con su participación y práctica profesional.

De allí surge la siguiente interrogante:

¿Es conveniente analizar el liderazgo y la gerencia efectiva en el C.E.I. Gustavo H. Machado?

Objetivos Generales

Analizar el liderazgo y la gerencia efectiva en el C.E.I. Gustavo H. Machado

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar el liderazgo y la gerencia efectiva en el C.E.I Gustavo H Machado.
- ✓ Describir los factores del liderazgo que afectan la gerencia efectiva en el C.E.I Gustavo H Machado.
- ✓ Determinar la importancia del liderazgo y la gerencia efectiva en el C.E.I. Gustavo H Machado.

Justificación

En Venezuela, para que el sistema educativo sea productivo, no es suficiente que los docentes de aula tengan un perfil óptimo para desenvolverse adecuadamente en sus roles, sino también es necesario proveer al director (líder educativo), de herramientas para actuar de manera eficiente en la optimización de sus funciones de la institución educativa que dirige.

En este sentido, el director, líder nato de la organización desempeña un papel de gran relevancia, ya que en él se centra toda la responsabilidad del funcionamiento del plantel educativo, debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el estado venezolano; por ello la presente investigación está dirigida a analizar el liderazgo para la gerencia efectiva en el C.E.I. Gustavo H. Machado, desde la perspectiva teórica se justifica, pues los aportes de la misma permiten la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de la investigación.

Cabe destacar, que el ejercicio de la función directiva tiene un alcance social que obliga a mantener constantemente estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales, es necesario tomar decisiones que requieren del director características muy especiales para poder eliminar obstáculos, vencer dificultades y buscar soluciones apropiadas a fin de mejorar el servicio que presta la Institución bajo su responsabilidad.

Desde la perspectiva institucional, de los resultados que se obtengan, se aportarán las sugerencias que van a permitir a los directores ejecutar las tareas gerenciales inherentes al cargo que ocupan y, además que contribuyan a generar alternativas para los cambios que se requieran para una educación con excelencia y calidad, no sólo en la institución educativas involucradas en el estudio, sino también en otros niveles y modalidades educativas de la región y el país.

Por otra parte, este estudio puede contribuir con información para otras investigaciones que se relacionen con esta línea de investigación. El trabajo efectuado es de gran interés porque permite ampliar la información existente en relación a un aspecto tan importante como lo es la gerencia educativa, y más específicamente, el liderazgo del director.

Además, esta investigación pretende aportar elementos metodológicos ya que servirá de antecedente para otros estudios con variables relacionadas, por otra parte, permite

iniciar el cambio planeado en el C.E.I Gustavo H. Machado y propiciar un punto de reflexión, puesto que sugeriría a las autoridades de éstas, el análisis y evaluación del liderazgo en función del logro de los objetivos planteados en las tareas a cumplir, y de proveer un ambiente donde los roles, expectativas y necesidades de los integrantes sean atendidos de manera satisfactoria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico que sustenta la presente investigación se basa en la revisión bibliográfica de temas desarrollados enfocados al problema objeto estudio, que aportan elementos a esta investigación, los cuales arrojan resultados considerables respecto al liderazgo y la gerencia educativa estudiados por distintos autores desde diferentes enfoques, orientaciones y con distintas tendencias, aportando así información importante, relacionada y que sustenta el objetivo general del presente estudio.

En este sentido, Arias (2006) define al marco teórico o referencial como “el producto de la revisión documental y bibliográfica, consiste en la recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106).

Antecedentes de la Investigación

Antecedentes Internacionales

La investigación realizada por Riveros (2012) la cual se tituló “La Distribución del Liderazgo como Estrategia de Mejoramiento Institucional. La investigación se ha concentrado en identificar los rasgos de la personalidad y las actuaciones ideales de los líderes, desconociendo que el liderazgo también se manifiesta de manera colectiva, como un fenómeno multi-nivel. El autor argumenta que el cambio y el mejoramiento institucional en la escuela contemporánea dependen en gran medida de la participación colectiva en la toma de decisiones, así como de la existencia del liderazgo docente en niveles distintos a la dirección.

Esta investigación sirve de marco referencial teórico y estadístico para la investigación, puesto que las características de estudios son similares a las que se van a estudiar, el liderazgo del personal docente en diferentes niveles. .

Por otra parte Rodríguez (2011) en su investigación titulada Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Los resultados obtenidos mostraron que se hace necesaria la distinción del líder pedagógico encargado de la gestión del currículum escolar y la relevancia fundamental que tienen sus aportes en las escuelas, docentes y estudiantes. Se abre un foco de estudios e investigaciones para desarrollar y perfeccionar a los agentes, que son esenciales y significativos dentro de las instituciones educativas.

Ciertamente, las conclusiones anteriores guardan mucha relevancia con la presente investigación, porque el docente que se prepara para desempeñar un cargo gerencial debe ser un profesional entusiasta, optimista y que contagie estas cualidades a su equipo de trabajo, lo cual supone propiciar un alto grado de motivación en los trabajadores para lograr los objetivos organizacionales y tener éxito en la institución

Antecedentes nacionales

Quintero (2013), en su investigación titulada “Plan Estratégico Gerencial para Fomentar las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes en la E.T.R. Simón Bolívar del Municipio Naguanagua estado. Carabobo, La investigación desarrollada está enmarcada en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo no experimental tipo transaccional. Como conclusión resalta que la institución requiere de cambios en cuanto a la comunicación y por ende al fortalecimiento de las relaciones interpersonales para así obtener un clima laboral agradable.

Se considera conveniente citar este antecedente por su notoria relación con el presente estudio, los conductores de los centros educativos deben desarrollar un estilo

de liderazgo que les permita a los docentes el desenvolviendo eficaz, creativo y participativo.

En relación a esta problemática Hernández (2012), en su trabajo titulado, Programa de Liderazgo Efectivo para el Desempeño del Personal Directivo y Docente del Liceo “Batalla de Vigerima” del estado Carabobo, trabajo investigativo se desarrolló bajo la metodología cuantitativa, a través de un proyecto factible. La autora concluye que: Existen fallas en cuanto a propiciar las relaciones interpersonales adecuadas para crear un ambiente de trabajo agradable en la institución, el reconocimiento de los logros en el trabajo de todo el personal, no es una actividad frecuente en la institución educativa,

Todo lo antes expuesto, conduce a una relación de la investigación con el presente estudio, se refleja claramente la debilidad del rol directivo o gerencial en el desempeño de las funciones que ejerce el directivo, la institución requiere de cambios en cuanto a la comunicación y por ende al fortalecimiento de las relaciones interpersonales para así obtener un clima laboral atractivo

En el mismo orden de ideas, Marcano (2010), realizó una investigación Titulada Estilo de Liderazgo en la Coordinación Académica del Colegio Universitario de Administración Y Mercadeo sede Industrial Valencia Estado. Carabobo. La investigación corresponde a un diseño de campo de tipo descriptivo. Los resultados permitieron concluir que el coordinador académico carece de un estilo de liderazgo que permita la efectividad para el logro de los procesos gerenciales pilar fundamental para motivar a las personas y generar potencialidades y atributos de cada uno de los subordinados.

De allí que lo anteriormente reseñado guarda relación con el presente estudio, por cuanto muestra interés y preocupación por investigar el liderazgo de cargos directivos institucionales tomando en cuenta las habilidades y el rol de los mismos ante la gerencia educativa.

Bases Teóricas

Los estudios que se muestran a continuación, sirven de fundamento para la investigación, aportando así información importante, relacionada y que sustenta el objetivo general del presente estudio.

En este sentido, Arias (2006) define al marco teórico o referencial como “el producto de la revisión documental y bibliográfica, consiste en la recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106).

Teorías que fundamentan el liderazgo

Dentro de las teorías que fundamentan el liderazgo, Bateman y Snell (2008), presentan características y enfoques propios a saber: Teoría de Rasgos de Personalidad y Teoría del Enfoque Humanístico de la Administración.

Teoría de los Rasgos de Personalidad

Carlyle, citado por Chiavenato (1995) expresa que la Teoría de los Rasgos de Personalidad es la teoría más arcaica respecto al liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintas de la personalidad. Según esta teoría, el líder es aquel que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, Así, el líder presenta características marcadas de personalidad a través de las cuales puede influir en el comportamiento de las demás personas.

En la teoría se explica que el progreso del mundo fue producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad. La teoría de los rasgos parten del supuesto que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar futuros líderes potenciales, como también para evaluar la eficacia del liderazgo.

Así mismo plantea la búsqueda de características como: Inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otras, las cuales distinguen al líder del resto de la población. Las actitudes del líder influyen dentro del trabajo participativo de cada docente, es él quien con sus habilidades y destreza anima a los demás, invita al otro a trabajar y lo reconoce como parte importante de la organización educativa.

En tal sentido, la autora coincide con la Teoría de los Rasgos de Personalidad, para que un director sea eficaz es preciso desarrollar un buen modo de relacionarse con las personas, tener una comprensión amplia de la naturaleza humana, desarrollar y usar ciertas técnicas de liderazgo y establecer un proceso deliberado de gestión

Teoría del Enfoque Humanístico de la Administración

Es Mc Gregor (1996), con este enfoque humanístico la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual, se hace transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, al énfasis a las personas que trabajan en las organizaciones. Aquí la preocupación por la máquina y por el método de trabajo, así como la preocupación por la organización formal, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales a los psicológicos y sociológicos. La integración social y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales, nuevas formas de recompensa, el estudio de la organización informal, el despertar de las relaciones humanas, el énfasis en los aspectos emocionales y no-rationales del comportamiento de las personas.

Este enfoque surge con la aparición de la teoría de las relaciones humanas, en los Estados Unidos a partir de la década de los años 30. Fue posible por el desarrollo de las ciencias sociales principalmente la Psicología y en particular la sociología del Trabajo. Dentro de este enfoque, un marco mayor se presenta a los ojos de los investigadores: la propia civilización industrializada que lleva a las empresas a una preocupación confinada apenas a su sobrevivencia financiera y a la necesidad de mayor eficiencia para el alcance de las ganancias garantizadas. De allí, que todos los

métodos convergen en la eficiencia y no en la cooperación humana y mucho menos en los objetivos.

La teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de compensar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, es por ello que guarda relación con el presente estudio. El directivo de la institución no logra la armonía dentro de su establecimiento con el personal docentes, administrativos, obreros y la comunidad escolar en general. El líder directivo debe tener más preocupación por el bienestar social de sus empleados. El directivo en su afán de enseñar sus habilidades directivas, obstaculiza las habilidades técnicas y profesionales que debe mostrar a sus seguidores.

Teoría de Las tres necesidades

McClelland (1989) lideró trabajos sobre pensamiento motivacional, desarrolló las bases de la teoría y de los modelos sobre logros y alcances motivacionales y promovió mejoras en los métodos de valoración de los empleados.

El autor describió tres tipos de necesidad motivacional, las cuales identificó como Necesidad de Logro, Necesidad de Poder y Necesidad de Asociación. De acuerdo a las conclusiones de las investigaciones del mismo, estas necesidades se hallan en diversos grados de variación:

La Necesidad de Logro

Entre las características de las personas con necesidad de logro se encuentran su motivación por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de sus propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Estas personas poseen una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso así como una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.

La Necesidad de Poder y Autoridad

Las personas con necesidad de poder muestran entre sus características principales la motivación por obtener y conservar la autoridad. Su deseo está en influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. El comportamiento de estas personas lo llevan a ser influyente, efectivo e impactante. Poseen una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer y también de incrementar su poder y su prestigio.

La Necesidad de Asociación o Filiación

Las personas con necesidad de asociación muestran entre sus características una motivación por la afiliación, por tener relaciones amigables y de interacción con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas son jugadores de equipos. Los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás”.

McClelland (Ob. Cit.), afirma que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de esas características. Algunas personas exhiben fuertes sesgos hacia una particular necesidad motivacional o mezcla de necesidades que afectan su comportamiento y por ende su estilo de liderazgo.

En función de lo anterior, el autor argumenta que las personas con Necesidad de Logro resultan ser los mejores líderes; sin embargo, señala que en estos líderes puede existir una tendencia a demandar mucho de sus seguidores porque pueden alojar la creencia de que ellos son como él, altamente motivados por el logro y por los mayores y mejores resultados.

Sin embargo, el autor estuvo fascinado por la Necesidad de Logro, al punto de efectuar, en su laboratorio, algunos experimentos para ilustrar el efecto del logro en la motivación de la gente.

Algunas de las sugerencias del autor a raíz de sus investigaciones señalan que aquellas personas que poseen esta necesidad, demuestran una conducta en seleccionar y establecer metas. Del mismo modo, la persona motivada por necesidad de logro selecciona metas que ellos puedan alcanzar e influir con sus esfuerzos y habilidad, porque la meta es considerada alcanzable.

McClelland (Ob. Cit.) sugirió otras características para las personas motivadas por Necesidad de Logro: El logro es más importante que la recompensa, sea ésta de tipo material o financiera. El logro pretende otorgar una satisfacción personal mayor que recibir alabanza o reconocimiento. La recompensa financiera se considera como una medida de éxito y no como un fin en sí mismo. La retroalimentación es esencial, porque ella permite medir el éxito y no por razones de reconocimiento. La gente motivada por necesidad de logro constantemente está buscando mejoras y modos de hacer las cosas mejor.

Esta teoría guarda relación con el presente estudio, ya que coinciden que los directores que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

Bases Conceptuales

Todo trabajo de investigación requiere de una presentación conceptual proveniente de una consulta exhaustiva de una bibliografía referente sobre los elementos que giran en torno al tema planteado, esto con la finalidad de presentar la documentación y los argumentos suficientes que ayudará a dar respuesta al objeto de estudio. En relación a esto se presenta el fundamento conceptual que sustenta dicha.

Líder

Un líder debe ser una persona decisiva y segura, creer en sí mismo, esto le permitirá incentivar a los demás a ser también seguros en el trabajo que cada uno desempeña.

En tal sentido, Eirás, (2001) plantea que:

Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Esto es lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Esto implica una estructura que valore a todas las personas de la empresa. Es tan sencillo como eso. (p10).

Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto. Por esta razón debe ser una persona de mente abierta, con sentido de escucha, concentrado en las metas propuestas, organizado y que motive a los demás a ser organizados también. Debe prevalecer en él la disponibilidad para mantener una constante interacción con todo el equipo de trabajo, conservar espacios de cercanía, momentos que le permitirá aprender cómo delegar responsabilidades, pensando al mismo tiempo en los intereses de los otros, metas y fortalezas. Siendo así, el líder debe ser una persona decisiva y segura, creer en sí mismo, esto le permitirá incentivar a los demás a ser también seguros en el trabajo que cada uno desempeña.

Líder Educativo

Robinson (2009) plantea que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (p.70) De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los estudiantes aprendan y lograr orientar el

alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos El líder educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, es decir, el humano, ya que los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica - docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales.

Perfil de un líder

Según Aguilar (2002). hablar acerca de cómo debería ser un verdadero Líder, cuáles deberían de ser sus valores universales para poder influir positivamente en otros con el objeto de un logro de un fin valioso o mejor dicho un bien común, menciona acerca del carisma que es el conjunto de talentos, dones, fuerzas y recursos otorgados y que deben de ser ejercidos para influir (positivamente) a través de las siguientes acciones, conductas y actitudes como el amor, respeto, delegar y dejar hacer, valorar, escuchar, educar, motivar, dar, compartir, tener fe, encausar y otros en el bien de los demás y no para utilizarlos en beneficio o provecho personal, el carisma no es belleza, poder, capacidad oratoria, ser carismático significa ordenar y utilizar con verdadero compromiso y autenticidad todos los atributos para que permita crecer a sus seguidores, dentro de los valores que un líder debería de tener se encuentran: Congruencia y Credibilidad, Honestidad, Humildad, Equidad y Justicia, Educación, Integración y Paz, Patriotismo, la idea es buscar y promulgar un código de valores como también educar y capacitar a todo el personal al respecto.

Valores del líder

Para Mijares (2008), un verdadero líder dentro de la gerencia educativa es el que provoca la exploración de nuevas técnicas y anima el esfuerzo. Por consiguiente, el auténtico líder es un timonel, un catalizador, un facilitador, un agente del aprendizaje. El auténtico líder debe estar dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus docentes tengan otra realidad distinta a la suya aun cuando perciban el mismo objetivo

Funciones del Líder

El líder debe desarrollar ciertas funciones que permitan, con su trabajo, animar a los demás en su desempeño y así lograr los objetivos planteados, entre ellos esta dirigir, delegar, comunicar y motivar.

Dirigir Según Daft, R. (2006), “Organizar es el despliegue de los recursos de la empresa para el logro de metas y estrategias” (p. 234). Un buen líder debe saber dirigir su vida, debe conocer el mapa y más aún, debe de conocer el territorio en el cual se desenvuelve. De esta forma podrá dirigir de forma eficaz y eficiente a su equipo de trabajo, consiguiendo resultados óptimos. Un líder debe decidir qué, cómo y por qué hacerlo de una manera determinada. Por otro lado debe de llevarlo a la práctica, lo que se conoce como Ejecutar. También tiene que prever y planificar, ir por delante, viendo lo que quiere, lo que desea alejarse. Como director debe asesorar cada miembro de su equipo. Controlar la situación con cierta libertad, asegurándose de que cada persona cumpla con cada una de sus funciones.

Al respecto, Valera, (2009), manifiesta que en las instituciones educativas se han de establecer ciertas estrategias que conducen al funcionamiento de la organización, cuyo fin es la producción de conocimientos; es por ello que debe ponerse en marcha la utilización de los cuatro ejes centrales de la gerencia, la organización, comunicación, toma de decisiones y planificación, siendo esta última una de las más importante, pues permite definir su objetivos o metas, estableciendo así las estrategias necesarias para alcanzarlas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

Delegar: Delegar es darles un voto de confianza y enseñar. Consiste en ofrecer tareas, funciones y responsabilidades. Tomando en cuenta que la última responsabilidad recae en el líder Cuando se delega hay que saber a quién y el qué, porque puede tener resultados exitosos o desastrosos. Si el personal directivo se desempeña como buen líder sabrá en quien y que delegar.

Comunicar: La comunicación es la base de toda relación, si falta ésta entonces ocasiona un grave problema para el colectivo. Es requisito indispensable que exista una fluidez de comunicación entre todos. La comunicación es el elemento más importante cuando se habla de relación interpersonal, sin ella no hay contacto, no existe la comprensión, ocasionando problemas que cada vez va creciendo más. Para que la comunicación sea de calidad y fluya adecuadamente es importante que el líder favorezca la transparencia informativa, que aplique una política de grandes opciones, que de ejemplo, que escuche, que propicie que los empleados se conozcan, Lo importante es preguntar, escuchar más y observar las reacciones, además tener en cuenta el lenguaje verbal y no verbal y las emociones del interlocutor

Una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas según Koontz y otros (2001), se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, y que este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución. (p6)

Motivar: Es una reacción personal e intransferible, siendo un proceso personal que depende de cada uno, y del medio ambiente en el que se encuentre. Busca lograr, esperando satisfacción en el propio logro, es la fuerza que mueve a satisfacer necesidades. El buen líder sabe que la motivación es la clave del éxito en todos los ámbitos de la vida. Por ello se interesa en conocer qué motiva a la gente y cuando lo averigua se pone manos a la obra.

La motivación, según Espada (2003): “Es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación” (p.3) Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en

su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Principios Directivos de un Líder

Espada (Ob. Cit.) EL líder debe desarrollar unos principios que permitirán un desenvolvimiento dentro de su trabajo como guía, muestra estos principios: la Comunicación, motivación y supervisión

La comunicación: Es un aspecto clave en el proceso de dirección, pues, ella es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, siendo así, para que el grupo de líderes de una institución pongan en praxis sus planes, necesita una comunicación eficaz. Por esto, se puede decir que la comunicación es necesaria desde sus diferentes vertientes;

-Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, órdenes e instrucciones.

-Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares y juntas entre otros

-Verbal. Se transmite oralmente

-Escrita. Mediante material escrito o gráfico

Motivación: Gary (1979), plantea “La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente" (p. 25) Todas las personas que trabajan en una institución educativa, realiza su labor porque quiere, le nace cumplir con sus responsabilidades, es una persona activa y entregada,

colaboradora, participativa, espontánea, con ganas de ir mejorando tanto individual como grupal. Se siente bien con lo que hace y como lo hace, buscando cada día más la excelencia.

Supervisión: La supervisión dentro del trabajo del líder consiste en vigilar y guiar al personal de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo líder, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función. Es por ello que la supervisión, es de gran importancia para el desarrollo de una organización, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta Función coinciden todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán de:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.-La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Desempeño del Líder

En líneas generales se puede decir que el desempeño es la medida de la eficiencia y la eficacia del líder, que le permita alcanzar los objetivos propuestos, esta definición guarda relación con la expuesta por Perozo (2011) que la plantea así “el desempeño docente está referido a aquello que enriquece la vida de su personal que construye un ambiente rico en experiencia y posibilidades” (p. 28) Ese desempeño se va perfeccionando en la medida que ejerza su función de líder, por los que se puede decir que su ejercicio profesional dependerá de elementos que fijen el trabajo propio de las funciones de éste, garantizando así un desarrollo armónico con el resto del personal, el líder a través del cumplimiento de sus roles debe proporcionar a su personal atención como persona, respetar su dignidad y su derecho a desarrollar sus capacidades, tomando en consideración sus características, necesidades e intereses, fomentando el conocimiento de sí mismo, de los demás y del ambiente que lo rodea

al proporcionarle situaciones de aprendizaje, buen clima organizacional, comunicación efectiva, entre otros.

Liderazgo

Para Davis y Newstrom (2003) El liderazgo “es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente.” (p. 38) Tal definición puede hacerse práctica en el ámbito educativo, porque el Líder juega un papel fundamental en el desarrollo de esta organización; él anima, guía, une esfuerzos, convoca y hace que los que ahí trabajan se sientan motivados a cumplir con cada uno de los retos que se presenten. Es así como se dice que el líder debe usar la autoridad como poder y toma de decisiones en función de la escucha y el diálogo de parte de su personal, porque entre sus valores de líder está la comunicación, el diálogo con libertad para expresar y razonar valores y escuchar empáticamente, para que esto se dé, debe existir la coherencia y el ejemplo, es decir, La capacidad de transmitir valores por el modo de ser y actuar. Por tal razón, dentro de una institución educativa la atmósfera de trabajo debe caracterizarse por un humanismo que realmente beneficie a todos y de cabida a que no se pierda el sentido espiritual del ser, por lo que además de estar al frente de los procedimientos administrativos debe trascender, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Factores que inciden en los estilos de liderazgo

De acuerdo a Chiavenato (2009), esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular. El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. De éste modo, el liderazgo se relaciona con la situación, es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que se ha de realizar.

El liderazgo implica interrelación de los siguientes elementos:

1. Las cualidades, habilidades y necesidades del líder
2. Las necesidades y expectativas del grupo
3. Las exigencias o requisitos de la situación

Tipos de liderazgo

Los tipos de liderazgo derivan en diversas opiniones, que van desde considerar que son pocos, hasta una gran variedad de divisiones del mismo, en función de los enfoques o formas de la autoridad, así como otros establecen que el liderazgo es uno solo, amoldándose su clasificación en función de las personas que lo ejercen, presentándose los casos donde no necesariamente aquellos que dirigen sean líderes.

Autócrata: se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos. Este tipo de liderato se identifica por las siguientes características:

- La decisión se centraliza en el líder.
- Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.
- Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes
- Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
- La respuesta pedida a los subalternos son 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.

Según Bateman y Snell (2001) el líder autócrata es quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige y controla al subalterno, la decisión se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones

Participativo

Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales. En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

Sus principales características son:

- Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.
- No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen.
- Para lograr la eficacia, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Soto (1993), sostiene que: Aunque existe una amplia gama de posibles comportamientos del líder, éstos pueden visualizarse en términos polarizados. El líder decide qué hacer e instruye a los seguidores cómo hacerlo (liderazgo no

participativo), o el líder propicia que los seguidores operen libremente, dentro de los límites establecidos por los factores sobre los cuales no se tiene control directo (liderazgo participativo). (p.127).

Liberal

En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo. Según DuBrin (2000), un líder de rienda suelta es aquella “persona que deposita prácticamente toda la autoridad y el control en manos del grupo” (p. 277) Este estilo de líder evita el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo, para establecer sus propias metas y resolver sus problemas.

Estos no ejercen autoridad sobre el grupo, y tiene a su vez la tarea de tomar las decisiones que amerite el caso. El líder delega básicamente por completo toda la autoridad. Estos estilos determinan el tipo de liderazgo que una persona ejerce dentro de la organización, basándose en las remuneraciones, la capacidad para delegar funciones, la confianza depositada en los subordinados a la hora de la toma de decisiones, en los castigos y sanciones. Es de vital importancia conocer estos estilos y tratar de ajustarse, en el cual se logre motivar a los subordinados, que promueva un liderazgo positivo y participativo, donde la toma de decisiones no se encuentre centralizada, para de esta manera lograr la compenetración de los trabajadores con la organización, alcanzar que estos se sientan parte vital de la misma, y se encuentren comprometidos con los procesos que en ella se realizan.

Las características más resaltantes de este liderazgo son:

- Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones
- Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

- Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
- El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final.

Elementos Esenciales del Liderazgo

Alvarado (2006), señala que uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder directivo. En general, las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellos docentes que cumplan con la antigüedad necesaria y sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor. Algunos elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo son:

1. **Honestidad:** el líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás.
2. **Visión compartida:** el líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. La influencia sobre la visión de lo que puede y debe ser, tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión.
3. **Compromiso:** El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. Al mismo tiempo el líder requiere el compromiso de la organización en el respaldo de su gestión. El líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores
4. **Paciencia:** El líder debe entender el comportamiento de cada uno de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular. Debe tener la paciencia necesaria para articular en forma sinérgica (lograr un rendimiento grupal mayor a la

suma de los comportamientos individuales) la pluralidad de conductas de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.

5. **Ejemplaridad:** El mejor camino para legitimar la autoridad del líder directivo es pregonar con el ejemplo. En tiempos democráticos, los privilegios dejan de tener sentido; por lo tanto, es el momento del consenso y la ejemplaridad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

Gerencia

Se puede decir que gerente es una persona o un grupo de personas que dentro de una organización tiene como función principal dirigir dicha organización, además de representarlos ante otras organización, esto se hace con el fin de lograr una estructura coordinada donde cada uno de los miembros pueda desarrollar sus funciones, siendo conscientes de los objetivos que persiguen. Por eso Piña (2005) muestra la gerencia como: “un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización” (p.19) Este cuerpo puede desarrollarse gracias a los diferentes recursos que desarrolle: humanos, físicos, tecnológicos; así como la coordinación, control y supervisión que logren cada uno de los objetivos propuestos.

Por esta razón la gerencia debe tomar en cuenta la coordinación de sus recursos, así como la buena praxis de los procedimientos administrativos, y marcar pautas que permitan trazarse objetivos claros, es decir, reconociendo qué queremos, cómo lo queremos, cuándo y cómo lo queremos. En consecuencia, la gerencia debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y los beneficios de una buena comunicación, motivación, trabajo participativo, que admitan mejorar el ambiente organizacional.

Gerencia Efectiva

Gerencia efectiva para Arias (2000) expresa que una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente o de toda persona con autoridad, es la coordinación

del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de estos, para lograr lo primero el gerente debe diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo una serie de recompensas. Pero ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a sus empleados. Al respecto, señala que:

Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización, las políticas, es decir las normas de acción y los procedimientos de la organización deberán basarse en las expectativas del gerente sobre la conducta humana. (p. 59).

Por otra parte, afirma el autor que para gerenciar con efectividad sería indicado tener en cuenta los factores culturales y personales a fin de proceder lógicamente, es decir, aplicar la teoría adecuada a la situación y al tipo de persona. En otras palabras, para ejercer una gerencia de calidad se debe contemplar que cada personalidad es diferente y que pueden encontrarse factores comunes esas personalidades en la cultura en que va a desenvolverse esa organización, por supuesto se hace estrictamente necesario revisar y manejar las diversas teorías organizacionales pero lo importante es adecuarlas al contexto humano y físico de la organización.

De acuerdo con esto, el desempeño del gerente se basa en la capacidad que tenga de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es decir, hacer las cosas bien y la capacidad para hacer lo que se debe hacer. El gerente tiene responsabilidades como formar, comunicar y lograr los objetivos, además de mejorar los recursos y motivar a las personas que trabajan allí para actuar de manera unida y eficiente, mediante objetivos y valores comunes.

Rasgos gerenciales

Tomando en cuenta lo antes planteado, Rodríguez (2010) señala que el gerente debe considerar lo siguiente:

- Confianza recíproca con los trabajadores.
- Los resultados finales son aportes de los involucrados en el proceso, por lo tanto deben estar conscientes de los hechos.

-Debido a que el proceso de integración es lento, posibilita el éxito con larga proyección en el tiempo; es decir, se debe proporcionar el tiempo suficiente para que todos se integren, se puede decir, que es necesario que el gerente tenga Conocimientos sobre sus funciones, reconociéndose como un ente integrador y rector de los bienes humanos y materiales. Siendo así es necesario que el gerente conozca verdaderamente el objetivo de Gerencial, como un ente integrador y administrador de bienes humanos y materiales.

Al respecto, Drucker (1999) señala que la gerencia "es el proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos para alcanzar metas organizacionales" (p.51) La persona juega el papel fundamental en el desarrollo de una organización, gracias a ella, se forma un colectivo y éste, unido en conjunto, traza metas específicas que luego irá desarrollando en el ejercicios de sus funciones, por lo que la comunicación es uno de los pilares fundamentales dentro de la organización, pues con el proceso comunicativo se logra la motivación, participación, trabajo en equipo, entre otros. Dentro del trabajo organizacional en una institución educativa el personal humano es indispensable, pues, allí permanecen niños, jóvenes y adultos que conforman una familia, por esta razón, quienes llevan la responsabilidad de direccionarla debe en un primer momento lograr que el personal que allí labora se sienta a gusto con lo que hace, de esta forma podrán atender de forma efectiva a los estudiantes. Entonces el personal directivo tiene como función desarrollar planes y programas de una forma eficiente de tal forma que los docentes puedan desarrollarse cada día, reconociéndose capaces, con oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo así como seguridad en sí mismo y en cada uno de sus compañeros. Por eso dentro de las instituciones educativas es importante lograr la realización humana y profesional del personal, esto no se logra manteniendo a cada personal en un aula de clases sino guiándolo en el trabajo diario y ofreciéndole oportunidades a nivel intelectual.

Funciones Gerenciales

Dentro del desarrollo gerencial, la acción gerencial debe tomar en cuenta:

planificación, organización, dirección y control, aspectos esenciales para el fortalecimiento de la misma.

Planificación: Según Piña (2005) señala que “el propósito de la planificación es establecer un esfuerzo coordinado.” (p. 23) entonces se puede decir que la planificación consiste en desarrollar programas de forma sistemática, con el fin del logro de los objetivos propuestos, tomando en cuenta que el trabajo debe realizarse de forma conjunta y coordinada entre todos los actores de la organización. Gracias a este proceso, el gerente puede incentivar al personal a que realice sus actividades de una forma ordenada, previendo todo lo necesario para dichas actividades. La planificación educativa debe orientar su trabajo hacia una acción participativa e integradora. En consecuencia, el personal directivo de una institución antes de planificar debe oír a su personal, escucharlo, y a partir de ahí levantar planes realizables, tomando en cuenta, cómo, cuándo, donde, por qué y con quién planificar.

Este proceso también implica el trabajo de Gerente Orientador, es decir guiando al personal para el cumplimiento de sus objetivos y tomando las decisiones más idóneas para el cumplimiento de sus metas. González (1993), indica que la planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos. (p. 64).

Organización: Stoner (1994), indica que “Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización” (p.12).

A través del proceso de planificación el gerente tendrá la posibilidad de asignar y coordinar tareas y/o responsabilidades del tal forma que exista un vínculos entre todo el personal de una institución. En este aspecto es importante que el gerente establezca líneas de autoridad, entendiéndose esto como una forma de orientar al resto de

personal y haciéndose sentir como uno más de sus miembros, que trabaja y reconoce el trabajo del otro. De esta forma, el trabajo se realiza buscando la integración de todo el personal que labora en las instituciones educativas. Por eso se dice que dentro del proceso de organización, resulta fundamental la motivación para que los integrantes se sientan activos a la hora de ver qué se va a realizar, quiénes y cómo realizará. También se debe dividir la carga de trabajo de tal forma que cada uno de los actores participen de una forma más cómoda atendiendo a sus responsabilidades y establecer mecanismos que permitan la integración de cada comisión de campo

Dirección: Para Rodríguez (2010), esta función “permite al gerente, realizar un trabajo efectivo como orientador del grupo”. (p.52) el gerente debe estar atento a la habilidad humana que tiene su personal, delegar responsabilidades de tal forma que todos los miembros se sientan comprometidos, de igual forma supervisa el trabajo así como orienta y guiar a su personal en el cumplimiento de sus actividades. Dentro de este apartado es importante la comunicación y la motivación, la primera tiene como fin mantener un intercambio activo de información con su personal, esto permitirá motivarlos en el ejercicio de su desarrollo como docente.

Asimismo el Director gerente debe tomar decisiones en pro de su personal y de la organización; para esto necesita tener bien definido cuales son la metas que quiere lograr, objetivos alcanzables, tiempo de ejecución, periodos de tiempos definibles, Recursos humanos y materiales. Todo esto le permitirá tener un control de lo que realiza con el fin de perseguir objetivos.

Control: Según Rodríguez (2010) “permite hacer correcciones y modificaciones a tiempo para ajustar las operaciones a las líneas establecidas en los planes sin pérdida de esfuerzo.” (p. 52) Con este procedimiento el Gerente permite realizar un control de todas las actividades que se realizan de tal forma que permita medir la ejecución de los trabajos así como los posibles alcances. En consecuencia, se puede decir que el control está relacionado con la planificación, pues gracia a esta se puede examinar cada una de las actividades, ver si se están cumpliendo o no, siendo así debe realizar

alguna medida correctiva que permitan un mejor trabajo, De igual forma el gerente, dentro del procedimiento de Control busca reconocer estrategias que logren alcanzar las metas propuesta; Entonces la evaluación es una herramienta importante dentro del proceso de Control, ya que le permitirá a los integrantes de la organización reconocer cuales son las debilidades y fortalezas que tienen y así rectificar de una manera oportuna de tal forma que puedan trabajar eficazmente alcanzando planes y programas planificados.

La Gerencia Educativa

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga en educación un país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas. La tarea de mejorar la educación y de impulsar con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI, tiene un protagonista irremplazable y digno: El Gerente Educativo Venezolano.

En el mismo contexto se menciona a Manes (2007); quien publica que en el ámbito de la docencia, se suele hablar con frecuencia, como en otros ámbitos, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado, como todo en la sociedad, también el término gerencia tiene una evolución constante, de allí que el autor la define de esta manera: Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (p. 54)

Es así como 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, sin embargo el autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el gerente educativo, como cualquier otro, para conducir las instituciones educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas.

El gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen. Se establece así la importancia de un gerente en una organización educativa puesto que es el ductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales. Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la Gerencia Educativa sea efectiva. Cada individuo en el desempeño de sus funciones gerenciales, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderizar.

Características del Gerente Educativo.

La serie de funciones gerenciales descritas, exigen de parte del gerente condiciones y características básicas, González (1993), señala: Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial, este capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo, capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio, consciente del rol que desempeña como administrador de una organización, valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio, su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar

cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras, tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados, como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse. No siempre los gerentes asumen al pie de la letra estas condiciones básicas aquí entran en juego los diferentes puntos de vistas, los valores y creencias de las personas que ejercen funciones gerenciales.

Funciones del Gerente Educativo

El gerente educativo tiene entre sus funciones la de mantener vivo el espíritu del grupo entre los miembros de la escuela y la de establecer las condiciones que generen una motivación efectiva en el ambiente de trabajo de acuerdo con esto, Rodríguez (2008), expresaba. Significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función. El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre personal a su cargo.

Los Principales Aspectos que atiende el Gerente y que acondicionan el ambiente de la escuela son: para Mogollón (2006)

- El estilo de liderazgo que ejerce como director.
- La forma de comunicación que establece con el personal.
- La forma en que distribuye el trabajo.
- El apoyo que brinda al personal.
- Su interés por lo demás.
- La atención a las condiciones físicas y materiales de la escuela.
- El manejo de situaciones y las resoluciones de problema.

- Las actitudes profesionales que asume.

Lo cual se relaciona con esta investigación porque la comunicación que se logra con el personal, es de gran importancia para que se dé una correcta integración del personal y de la escuela.

La Función Directiva del Gerente Eficiente

Quigley (2007), indica que el gerente eficiente debe ejercer sus funciones de acuerdo a patrones establecidos por las leyes de la administración, entre los que se encuentran las siguientes:

Organización

1. Para llevar a cabo una dirección eficiente, es muy importante aplicar los principios de la dirección; estos son:

- Conocer cuáles son los intereses comunes de su grupo.
- Perfeccionar su autocontrol.
- Criticar con tacto.
- Conocer las interacciones de su grupo.
- Ser consciente de que los miembros de la escuela no son personas aisladas.
- Aprender a callar.
- Escuchar siempre.
- Fomentar las relaciones entre los miembros.
- Estimular más, evite las sanciones.
- Apreciar y elogiar.

2. Los problemas que se le presentan a un director para llevar a cabo una buena organización en su escuela son:

- La falta de comunicación.
- La falta de preparación.

- La falta de disposición por parte del personal.
- La falta de recursos humanos y materiales.
- Las disposiciones que mandan de la secretaría a última hora.
- Las necesidades del medio.

3. La dirección puede sacar provecho de las organizaciones informales que existen en la escuela, al reconocerlas como formas espontáneas de relaciones entre los miembros del plantel, en las que se identifican en común entre sí se apoyan mutuamente.

4. Se logrará una mejor organización de la escuela cuando el director logre una mayor comunicación entre los miembros que la integran, cuando todos tengan claros los objetivos y las metas que persiguen, cuando se estimule el trabajo colectivo de los miembros.

Participación

1. Las ventajas que obtiene un gerente al promover la participación de los miembros de la escuela en las reuniones del Consejo Docente son las siguientes:

- Los miembros se sienten tomados en cuenta.
- Los miembros se involucran en las decisiones tomadas.
- La toma de decisiones es más realista.
- Se desarrolla formas de vida democrática.
- Se unifican criterios.
- Se conocen las opiniones de los demás.
- Se toman en cuenta las iniciativas de los miembros.
- Se fomenta el trabajo colectivo.

2. El director puede propiciar la participación de los miembros del plantel reconociendo los aciertos y las buenas ideas que expresan y brindándoles el apoyo necesario. Esto es de gran valor porque permite elevar la motivación para trabajar con y para el grupo, además se planean adecuadamente las actividades a desarrollar en la escuela.

En tal sentido, el gerente educativo debe tener estrategias comunicativas eficientes y eficaces para con su personal, ya que al asignar directrices y ejecutar las funciones propias de su labor organizativa, debe considerar que la información, sugerencia y ordenes lleguen tal cual se requiere, en concordancia con los objetivos que se desean alcanzar.

Estilos gerenciales.

La administración de las organizaciones educativas, está fuertemente condicionada por los estilos de comportamiento con que los gerentes orientan el comportamiento de las personas. Estos estilos, según Guédez (1995), los sintetiza en cuatro: uno autocrático, otro burocrático, un tercero desidioso y un último estratégico.

El estilo gerencial autocrático según el autor citado, se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede. En consecuencia, su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No delega ni interactúa ni reconoce ni forma parte de su personal; simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.

El segundo estilo coincide con el gerente burocrático, el cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico gerente, que para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores.

El tercer estilo de gerencia, se denomina desidioso y consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

La gerencia estratégica, es el último estilo gerencial descrito por Guédez (Ob. Cit:), adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección,

persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada. Cada una de estas alternativas se adopta según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevalecientes.

De acuerdo a lo señalado, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos.

De acuerdo a lo señalado, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos. El Gerente como Líder En esta parte del estudio se maneja dos definiciones que han sido producto de mucha controversia a lo largo de su evolución. De esta manera han surgido expresiones y definiciones como las que se analizan seguidamente. En atención a lo acotado, Rubio (1995), al referirse a las dos definiciones, expresa: “Una diferencia evidente es ser gerente y ser líder no coinciden” (p. 68). Esta afirmación se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerencial un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto sucesivo, pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Bases Legales

Esta investigación está fundamentada legalmente en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman y establecen las directrices y bases del progreso del factor humano, que debe ser considerado por sobre todas las cosas el desarrollo pleno de los derechos sociales como un proceso integral y en las líneas establecidas por los planes de la nación.

El Sistema Educativo venezolano se sustenta en La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente (2000), Ley Orgánica de Educación (2009). En este sentido, toma relevancia

el hecho de que los docentes se apoyen en los instrumentos legales que rigen sus funciones a fin de que se vinculen con los cambios que se producen en el entorno, fundamentalmente en el proceso educativo e implementarlo dentro de su entorno laboral puesto que es desde la organización educativa que se cimientan los valores.

De acuerdo a lo expresado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo:

Artículo 102. La Educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrático, gratuito y obligatorio, 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 consustanciada con los valores de identidad nacional y con visión latinoamericana y universal.

En relación con este artículo es función del Estado garantizar la educación como servicio público que respeta todas las corrientes de pensamiento, valorando la participación solidaria y consciente para una transformación social.

Siguiendo este orden de ideas, en la Ley Orgánica del Trabajo (2012), en el Título IV correspondiente a las condiciones de trabajo en el capítulo I sus disposiciones generales, contempla el:

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal.
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes.
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Ciertamente las condiciones que suministre el trabajo al empleado deben ser seguras y destinadas para el buen funcionamiento de la labor y desarrollo óptimo del ser humano como profesional, esto interviene mucho en la motivación del empleado,

para que así realice acorde el trabajo que le gusta desempeñar y además se sienta satisfecho por la comodidad que de él obtenga.

Es decir que, todo patrón o jefe debe proporcionarle satisfacción laboral y personal a sus empleados para así se pueda desarrollar el nivel físico de cada persona como el nivel psicológico, al nivel educativo el liderazgo del director educativo dependerá en gran medida de los medios que utilice para que sus docentes se sientan satisfechos con el lugar de trabajo y con el trabajo en sí, sin dejar a un lado el desarrollo humano y social. Asimismo, existen en la Ley de Orgánica de Educación (2009) artículos que hacen referencia a la justicia, condiciones, servicios, entre otros; que se les garantiza a los docentes. Se discute sobre los principios y valores rectores de la educación, así:

Artículo 3. La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña. Se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe

Igualmente, se desarrolla el Estado Docente así:

Artículo 5. El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de Integralidad,

cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. El Estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

En el mismo orden de idea en el Capítulo II De los Planteles, Cátedras y Servicios Educativos. Establece:

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 Deporte, así como representar al plantel en todos los actos públicos

El director como gerente nato de la institución, tiene la responsabilidad de desarrollar una educación con valores, igualdad, pluralista, de justicia social y de respeto a los derechos humanos.

El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), establece que:

Artículo 143: los miembros del personal docente que incurran en incumplimiento de sus deberes, serán sancionados disciplinariamente conforme a lo previsto en la Ley Orgánica de Educación, el presente Reglamento y demás normativas jurídicas sobre la materia, sin perjuicio de las responsabilidades penales, civiles y administrativas que pudieran derivarse de los mismos hechos y de la sanción que le correspondiere por efecto de otras leyes.

En este sentido, se comprende que el comportamiento del Docente debe estar asociado con los principios morales, éticos los cuales contribuyen a elevar el nivel cultural de la institución educativa e impulsen el acercamiento de la comunidad con

su escuela, de manera que se produzcan acciones que coadyuven a potenciar la cultura de la organización y se ponga en práctica los valores. El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente

Esto quiere decir, que toda institución educativa contará con profesionales expertos en el campo en donde se desarrolle su puesto de trabajo, y es función de la institución dotar de todos los implementos, programas y servicios necesarios a todos los docentes para que estos puedan desenvolverse mejor en su trabajo diario, intrínsecamente se estará motivando.

Se puede observar entonces que desde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes hasta los reglamentos tienen como base fundamental el desarrollo personal, psicológico, físico y social de todos los individuos, empleados y docentes que laboren en una institución y es deber así del Estado y de los patrones el de llevar a cabo dicha función, antes que cualquier objetivo institucional, es decir, se mantiene la obligación de responder a las necesidades básicas del ser humano antes que el trabajo mismo.

Los artículos aquí detallados, juegan un papel de mucha importancia con la misión que lleva implícita el liderazgo del director educativo y su papel en la motivación de los docentes de aula, cumpliendo así de manera legal con la satisfacción de necesidades de empleo, seguridad, higiene y satisfacción laboral.

Cuadro N° 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título: Liderazgo y Gerencia Efectiva en el C.E.I. Gustavo h machado

Objetivo General: Analizar el liderazgo y la gerencia efectiva en el C.E.I Gustavo H Machado

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo	Para Davis y Newstron (2003). El liderazgo “es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente.” (p. 38)	Funciones	Dirigir	1-2
			Delegar	3
			Comunicar	4-5
			Motivar	6
		Estilo de Liderazgo	Autócrata	7-11
			Participativo	12-14
Liberal	15			
Gerencia Efectiva	Arias (2000) la define como “la acción de coordinar el esfuerzo de los integrantes de una organización, las políticas, las normas de acción y los procedimientos de la organización y deberán basarse en las expectativas del gerente sobre la conducta humana.” (p. 59).	Desempeño Gerencial	Planificar	16-17
			Organizar	18-19
			Dirección	20-21
			Control	22-23

Fuente: Autor (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos, al respecto Sabino nos dice: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (p.118).

Así mismo Arias (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

El capítulo que se describe a continuación se refiere a la metodología desarrollada para el logro de los objetivos propuestos en la investigación, la cual comprende: tipo y diseño de la investigación, población y muestra, instrumentos, validez del instrumento, confiabilidad, técnicas de recolección y presentación de los resultados.

Tipo de Investigación.

Determinan todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Así, el punto de los tipos de investigación va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen cuatro tipos de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea, ya que "el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos" (p.114).

Para analizar el liderazgo y gerencia efectiva en el C.E.I. Gustavo H Machado se enfocó la investigación de tipo descriptiva, la cual de acuerdo con Tamayo (2006), "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos" (p. 56).

De igual modo, la investigación es de campo como modalidad, ya que el problema que se estudia se tratará como evidencia en el momento de la ejecución del mismo. En consideración a lo antes planteado Bisquerra (1998), expresa que en esta modalidad de investigación los datos de interés se recaban en forma directa de la realidad por el propio investigador. Por lo tanto la información o datos de este estudio se recogen en el sitio.

Diseño de la investigación

El Diseño de una Investigación es el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que deberán realizarse para responder la pregunta de la investigación. El diseño debe señalar todo lo que se debe hacerse, de tal forma que cualquier investigador con conocimiento en el área pueda alcanzar los objetivos del estudio, responder las preguntas que se han planteado y asignar un valor de verdad a la hipótesis de la investigación. El diseño provee de todos los elementos necesarios para la contrastación de la hipótesis de la investigación.

Por otra parte, el presente trabajo se realizó dentro del diseño de la modalidad de No Experimental por cuanto los datos que se tomaron en la recolección de información, son recogidos en un único momento y además no son manipuladas sus variables, objeto de estudio. Los estudios no experimental, según Hernández, Fernández y

Baptista (2007), son aquellos que se realizan sin manipular deliberadamente las variables; asimismo, señala que se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo; además añaden que el diseño es transaccional o transversal porque se recolectarán los datos en un solo momento y en un tiempo único.

Por otro lado, el estudio se apoya en un diseño de campo, la cual se define de acuerdo a Arias, F. (2006), como “Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos” (p. 31).

Por lo tanto, el diseño de la presente investigación se refiere a una investigación de campo, ya que constituye un proceso sistemático de recolección de datos, basados en la recolección directa de la realidad de la información necesaria para la investigación, es decir, con experiencias y conocimientos recabados a través de entrevistas y cuestionarios practicados al personal, por lo cual el estudio se ubica dentro de la modalidad de campo.

Población y muestra

Población. Para Arias (2006) es “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p.81).

Para Hurtado (2008), consiste: “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”. (p.77). En vista de que la población es pequeña se tomará toda para el estudio y esta se denomina muestreo censal, López (1999), opina que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123)

La población y la muestra de esta investigación está conformada por un total de 11 docentes del C.E.I Gustavo H Machado

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Para extraer la información a la muestra se realizó y aplicó la técnica de la encuesta, para Méndez (2003) es la recolección de información que se hace a través de formularios, aplicados a problemas que se investigan por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. Para medir las variables en estudio en las cuales se operacionalizaron los indicadores que corresponden a las dimensiones que caracterizan a las variables en estudio, liderazgo gerencia efectiva, que sirvieron de norte en la elaboración del cuestionario.

Es por ello que Hernández, Fernández y Baptista (2007), mencionan que el cuestionario es el instrumento más utilizado y consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Así mismo Bisquerra (1998), alude que los cuestionarios consisten en un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variables que son objeto de estudio.

Dada las características de la investigación, el cuestionario utilizado presenta 23 ítems de tipo cerradas, en las cuales sólo se puede marcar una opción de respuesta por ítems, las cuales presentaban una escala policotómica de juicio tipo Lickert de Siempre (S), Algunas Veces (AV), Nunca(N).

Para la recolección de la información se elaboró un cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables para medir el mismo, permite obtener información anónima, objetiva y confiable. Constituyendo un recurso para salvaguardar la validez de las respuestas. El cuestionario estuvo dirigido hacia los docente a fin de determinar la interpretación sobre las habilidades que tienen los directores para dirigir la institución.

Validez del Instrumento

Según Hernández Fernández y Baptista (2006), la validez de un instrumento “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variabilidad que pretende medir” (p.236). El mismo puede tener tres (3) tipos de evidencia:

1. Evidencia relacionada con el contenido
2. Evidencia relacionada con el criterio
3. Validez de los expertos

En el caso particular de ésta investigación, la validez del instrumento se determinó recurriendo al juicio de expertos, y, al mismo tiempo, la validez de contenido. En tal sentido, el autor Hernández, Fernández y Baptista (2006), se refiere a la validez de contenido, como “el grado en que la medición representa al concepto medido. Un instrumento de medición debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir (p. 236)

Dentro de éste orden de ideas, para determinar la validez del contenido, se establece el siguiente criterio: Redacción de los ítems y su pertinencia con los objetivos de la investigación. En cuanto al juicio de expertos, se sometió a consideración de un (3) experto en el área de Evaluación, quienes avalan los ítems que conformaba el instrumento, en función de los objetivos.

Confiabilidad

Según Bizguerra (2004), cita:

La Confiabilidad se refiere al grado de consistencia del instrumento de medida, señalando que existen diversos instrumento para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, que todos utilizan formulas que producen coeficientes de confiabilidad, que pueden oscilar entre cero y uno; donde el coeficiente de cero significa nula la confiabilidad y el uno representa el máximo de confiabilidad; mientras más se acerque a cero, hay mayor error en la medición. (p. 92).

En este orden de ideas, la confiabilidad del instrumento se determina aplicando la fórmula del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, dada que la naturaleza de las preguntas es de tipo policotómica, siendo su fórmula:

Fórmula del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum si^2}{ST^2} \right)$$

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad.

K = Número de ítems.

ST^2 = de los puntajes de los totales.

$\sum si^2$ = Sumatoria de la varianza de los puntajes de cada ítems

Al realizar los cálculos se obtuvo el siguiente resultado:

$$\alpha = \frac{23}{23-1} \left(1 - \frac{7,45}{32,09} \right)$$

$$\alpha = \frac{23}{22} \left(1 - 0,23 \right)$$

$$\alpha = 1,0454545 \times 0,77$$

$$\alpha = 0,80$$

A partir de la aplicación de esta fórmula, el índice de confiabilidad arrojó un total de 0,80 lo que de acuerdo a Martins y Pallela (2008), es considerado como confiabilidad “Muy Alta”

Cuadro N° 2

Relación del Coeficiente de Confiabilidad

Coeficiente	Grado
1,00	Perfecta
0,80 – 0,99	Muy Alta
0,60 - 0,79	Alta
0,40 - 0,59	Moderada
0,20 - 0,39	Baja
0,01 - 0,19	Muy Baja
0,00	0,00 Nula

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta una descripción de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, es por ello que los datos se hallan agrupados en bloques de respuestas en función de cada ítem al que se hace referencia, considerando aspectos que guardan relación entre sí. Es por esto, que muestran dichos datos expresados porcentualmente, con la interpretación de los resultados, así como la frecuencia respectiva de cada una de las variables. Es necesario acotar que, dichos resultados son tomados considerando la operacionalización de las variables, expresada en el Capítulo II, a partir de lo cual, se representaron las alternativas elegidas del cuestionario aplicado, a través de las siguientes opciones de respuesta: siempre, algunas veces, y nunca. De igual forma, se presentan los porcentajes correspondientes a cada uno de los resultados obtenidos tras la aplicación de dicho instrumento.

Según Balestrini (2005), las técnicas de análisis de datos son procedimientos que permiten ordenar, clasificar, interpretar y analizar el comportamiento de las variables objeto de estudio, de manera que los resultados obtenidos mediante la aplicación de la investigación cuantitativa, sean presentados a través de la estadística descriptiva, utilizando tablas de frecuencia, cuadros, porcentajes y gráficos de barras, de manera que la organización del análisis de los datos sea entendible de una forma clara, útil y comprensible. (p. 35). Es así como, luego de realizar el análisis de los resultados, para dar respuestas a los objetivos específicos, se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones del estudio. Se presentan a continuación, los análisis de los resultados obtenidos.

VARIABLE: Liderazgo

DIMENSIÓN: funciones

INDICADOR: Dirigir, Delegar

Ítems:

Considera usted que el directivo:

01- Organiza su trabajo hacia el logro de los objetivos establecidos de la institución

02- Desarrolla programa y estrategias con el fin de lograr los objetivos Propuestos

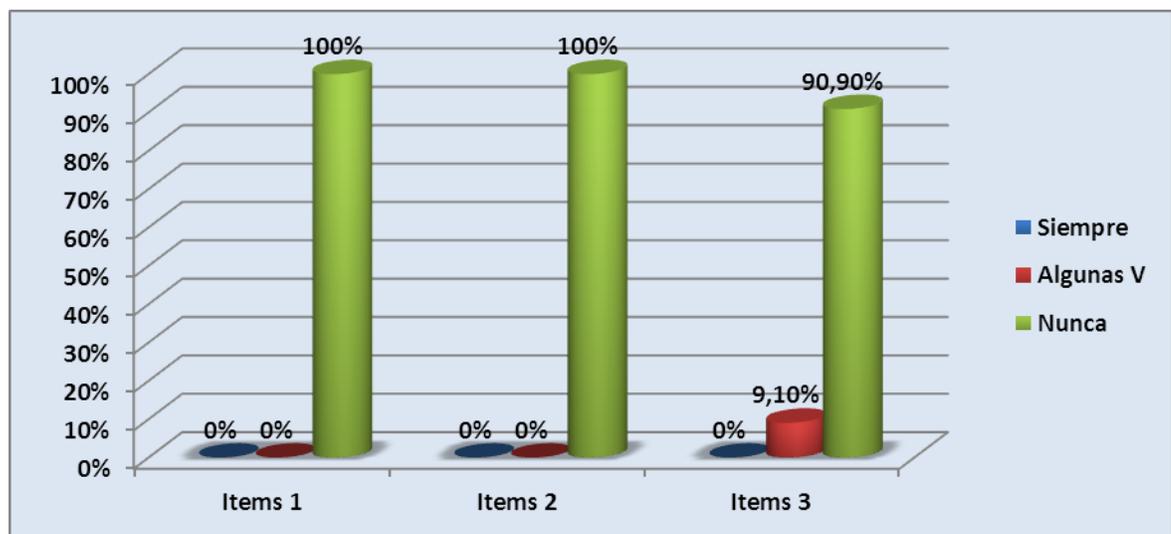
03- Promueve el trabajo en equipo como la mejor garantía de la articulación entre Integración e interdisciplinaria.

Tabla N° 1 Dirigir y Delegar

CATEGORIA	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Items							
1	0	0,0	0	0,00	11	100	100 %
2	0	0,0	0	0,00	11	100	100 %
3	0	0,0	1	9,10	10	90,90	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes del C.E.I. Gustavo H. Machado. (2015)

Grafico 1



Fuente: Autor 2015

Interpretación

Según Daft, R. (2006), “Organizar es el despliegue de los recursos de la empresa para el logro de metas y estratégicas” (p. 234). En relación a dimensión funciones, indicadores dirigir y delegar, queda evidenciado en los resultados obtenidos en el ítem N° 1 y 2; 100% de los docentes encuestador respondió que Nunca existe una promoción de organizar y desarrollar actividades que surjan ideas nuevas en pro a obtener un desarrollo e innovación de distintas acciones que puedan alcanzar los objetivos que favorezcan a la institución.

El Ítems 3; 90.90 % de los encuestado respondió que nunca mientras 9.10 % respondió algunas veces En atención a estas respuestas se puede afirmar que el directivo no se reúne con su equipo de trabajo antes de tomar decisiones que puedan afectar la organización, lo que genera que no exista una cooperación de los miembros de la institución para la toma de decisiones que llevan al logro de los objetivos. De acuerdo a los resultados se puede afirmar la tendencia de estos ítems responde que el director no conduce al personal docente al logro de los objetivos institucionales.

VARIABLE: Liderazgo

DIMENSIÓN: Funciones

INDICADOR: Comunicar y Motivar

Ítems:

Considera usted que el directivo:

04- Realiza un proceso de comunicación para el logro de los objetivos

05- Utiliza diferentes medios para transmitir información (Circulares, instrucción, entre otros)

06- Motiva a los docentes a realizar equipo de trabajos que logre el cumplimiento de las actividades planificada.

Tabla N° 2 Comunicar y Motivar

CATEGORIA	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
4	0	0,0	2	18,19	9	81,81	100 %
5	0	0,0	5	45,46	6	54,54	100 %
6	0	0,0	1	9,10	10	90,90	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes del C.E.I. Gustavo H. Machado. (2015)

Grafico 2



Fuente: Autor 2015

Interpretación

Considerando el ítem N° 4, 81.81% de los consultados respondieron que nunca, 18.19 % de la población encuestada manifiesta que Algunas veces. En atención a estas respuestas se puede afirmar que no existe una comunicación constante del

directivo hacia el personal que está a su cargo, lo que genera que exista desconocimiento de las actividades que se realizan de manera pertinente, ya que no hay información oportuna de los objetivos o actividades a cumplir por cada uno y estar informados de los lineamientos o acciones a seguir en las labores que cada uno desempeña, lo que genera obstáculos en el proceso de retroalimentación dentro de la organización, desconocimientos de la información, retraso de la comunicación y todo ello conlleva al deterioro de la calidad comunicacional dentro de la institución.

Es por ello según Daft, R. (2006), los gerentes y líderes necesitan decidir qué información es esencial y cómo la obtendrán para lograr la productividad, a fin de contribuir a la armonía en las relaciones interpersonales, siendo que el gerente puede mantener a la organización por la vía más adecuada del trabajo en equipo al logro de los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz y tomar decisiones asertivas en cualquier situación que se presente en el día a día en su rol de líder y gerente (p.68)

De igual manera, al ser consultados en el Ítem N° 5; 54.54 % respondió que nunca, mientras 45.46 % respondió que alguna vez. Se puede evidenciar que no existe una comunicación clara de parte del jefe inmediato hacia sus subordinados, lo que genera que el personal docente desconozca los acuerdos, actividades, reuniones, pautas o cualquier situación de manera clara de lo que se genera diariamente dentro y fuera de la organización, ya que no se da un intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean, lo que desfavorece al personal ya que no está informado claramente de cualquier acuerdo o actividad que ha de desarrollarse en la institución, generando molestias y poca participación en las actividades que el personal debe desarrollar.

Seguidamente, al ser consultado en el ítems 6 respondió nunca 90.90 %, algunas veces respondió 9.10 %, se puede apreciar que la población encuestada manifiesta que el directivo no motiva ni fortalece la integración del personal docente como

equipo de trabajo, según Espada (2003): Es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. (p. 3)

VARIABLE: Liderazgo

DIMENSIÓN: Estilos de liderazgo

INDICADOR: Autocrático

Ítems:

Considera usted que el directivo:

07- Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones gerenciales.

08- Demuestra que las decisiones institucionales se centralizan solo en él

09- Considera que solo él es capaz de tomar decisiones importantes

10- Modela una actitud de superioridad ante sus empleados

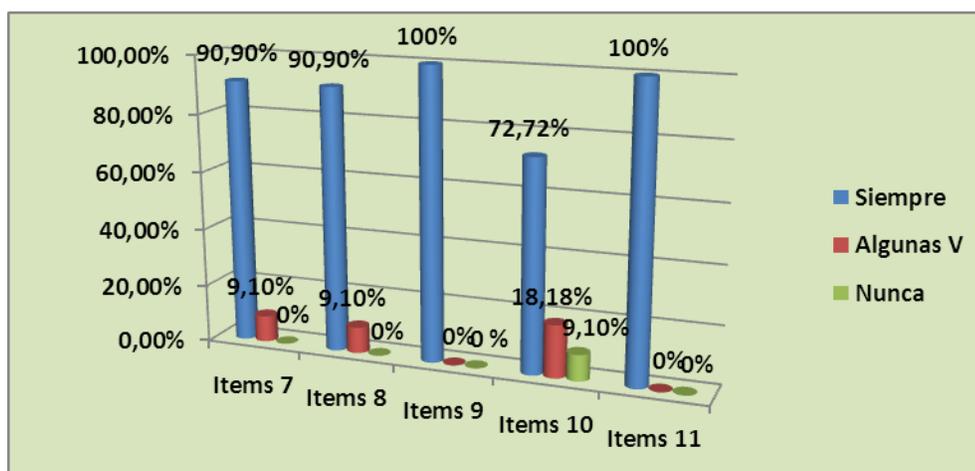
11- Ante cualquier orden solo espera la obediencia de sus docentes

Tabla N° 3 Autocrático

CATEGORIA	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
7	10	90,90	1	9,10	0	0,0	100 %
8	10	90,90	1	9,10	0	0,0	100 %
9	11	100	0	0,00	0	0,0	100 %
10	8	72,72	2	18,18	1	9,10	100 %
11	11	100	0	0,0	0	0,0	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes del C.E.I. Gustavo H. Machado.(2015)

Grafico 3



Fuente: Autor 2015

Interpretación

De acuerdo a las respuestas emitidas por los docentes en el ítem 7 y 8 los mismos respondieron siempre 90,90 % que el director asume toda responsabilidad y las decisiones institucionales se centralizan solo en el, mientras que 9,10 % respondió algunas veces; lo que refleja que los directivos asume la responsabilidad en la toma de decisiones la mayoría de las veces. Del mismo modo, en el ítem 9 100% de los docentes responden que el personal directivo siempre se cree capaz de tomar decisiones importantes. También en el ítem no 10 siempre 72,72% el directivos sienten que sus subalternos son incapaces de guiarse por sí mismos, 18,18 % algunas veces, 9,10 % nunca.

Finalmente el ítem 11 demuestra que 100 % los docentes responde que el directivo siempre espera la obediencia por parte de los subalternos. Lo que refleja que el estilo predominante en el personal directivo de la institución evaluada es el liderazgo autocrático, estilo que según Bateman y Snell (2001), el líder autócrata es quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige y controla al subalterno, la decisión se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos

son incapaces de guiarse a sí mismos. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

VARIABLE: Liderazgo

DIMENSIÓN: Funciones

INDICADOR: Participativo y liberal

Ítems

Considera usted que el directivo:

12- Consulta a sus docentes cualquier decisión antes de ser tomada

13- Escucha y analiza las sugerencias o ideas de cualquier docente

14- Incentiva la toma de decisiones en los docentes

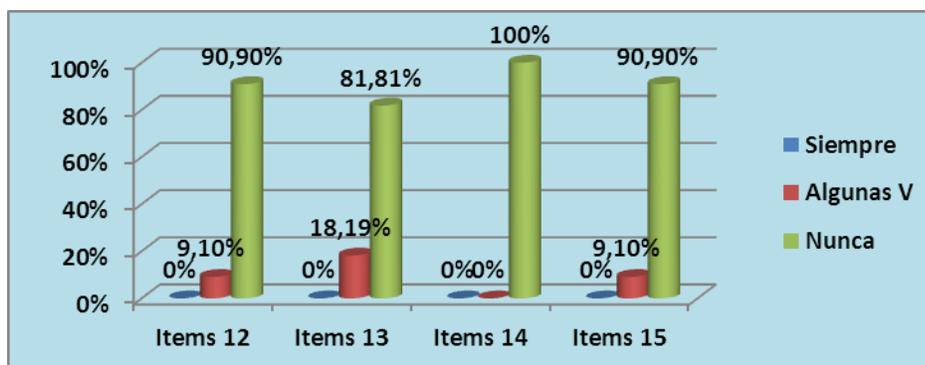
15- Proporciona poco contacto y apoyo a sus seguidores

Tabla N° 4 Participativo y liberal

CATEGORIA	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Items							
12	0	0,00	1	9,10	10	90,90	100 %
13	0	0,00	2	18,19	9	81,81	100 %
14	0	0,00	0	0,00	11	100	100 %
15	0	0,00	1	9,10	10	90,90	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes del C.E.I. Gustavo H. Machado. (2015)

Grafico 4



Fuente: Autor 2015

Interpretación

Según las respuestas obtenidas de los docentes de aula, en el ítems 12 90,90% respondió que nunca los directivos consultan a los docentes cualquier decisión, mientras 9,10 % algunas veces. Igualmente en el ítem 13 donde se pregunta: “el personal directivo escucha o analiza las sugerencias e ideas de cualquier docente”, estos respondieron nunca, 81,81 %; 18,19 % algunas veces, lo cual refleja que el personal directivo presta poca atención a las sugerencias de los docentes. En el ítems 14 100% nunca incentiva la toma de decisiones de los docentes. Por último en el ítem 15 los docentes respondieron 90,90 % nunca el directivo proporciona poco contacto y apoyo a sus seguidores, 9,10 % respondió algunas veces.

Estos resultados demuestran que el estilo de liderazgo liberal es algunas veces adoptado por el directivo de la institución recordando que este tipo de líder es quien espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, además, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

VARIABLE: Gerencia Efectiva

DIMENSIÓN: Desempeño Gerencial

INDICADOR: Planificar y Organizar

Ítems Considera usted que el directivo:

16- Planifica las actividades de acuerdo a los objetivos institucionales

17- Emplea la planifica estratégica como instrumento que orienta a la toma de Decisiones.

18- las actividades que realiza se llevan de manera organizada

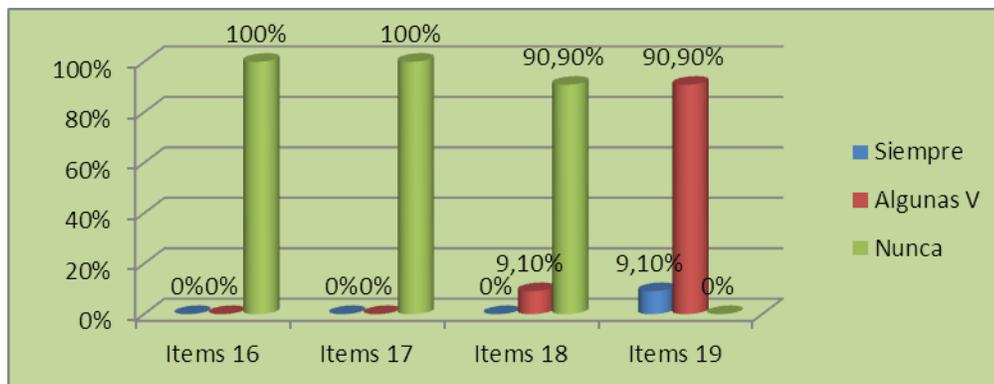
19- Organiza reuniones con el personal a su cargo a fin de plantear soluciones a Problemas existentes en la institución

Tabla N° 5 Planificar y Organizar

CATEGORIA	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítems							
16	0	0,0	0	0,00	11	100	100 %
17	0	0,0	0	0,00	11	100	100 %
18	0	0,0	1	9,10	10	90,90	100 %
19	1	9,10	10	90,90	0	0,00	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes del C.E.I. Gustavo H. Machado. (2015)

Grafico 5



Fuente: Autor 2015

Interpretación

En cuanto al indicador planificación, los ítems 16 y 17; 100 % los docentes respondieron que el directivo nunca planifican con sus compañeros de trabajo las actividades para alcanzar las metas del plantel. Se puede decir que el gerente en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir las dimensiones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control. Según González (1993), expresa: La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos. (p. 64).

Siguiendo con el ítems 18; 90 ,90 % de los encuestado respondieron que nunca el directivo lleva de forma organizada las actividades a realizar, 9.10 % respondió que algunas veces. Se evidencia, la improvisación, es decir, hacer frente a la situación en la medida que surgen los problemas. Desde esta perspectiva no se proveen las posibles situaciones especiales que pudieran presentarse en el funcionamiento de la organización. Según Stoner (1994), “Organizar constituye un proceso para ordenar y

distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización” (p.12)

Del mismo modo, el ítems 19; 90.90 % de los encuestados respondieron alguna vez organiza reuniones con el personal, 9.10 % respondió siempre. En atención a estas respuestas, se puede evidenciar que algunas veces existen reuniones con el personal docente para establecer acuerdos, actividades a realizar, para cumplir a cabalidad con los objetivos previstos. : La comunicación es la base de toda relación, si falta ésta entonces ocasiona un grave problema para el colectivo. Es requisito indispensable que exista una fluidez de comunicación entre todos. Una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas.

VARIABLE: Gerencia Efectiva

DIMENSIÓN: Desempeño Gerencial

INDICADOR: Dirección y Control

Ítems

Considera usted que el directivo:

20- Ejecuta el diagnostico de las necesidades de la institución

21- Toma decisiones asertivas en cualquier situación que se presentan a diario

22- Realiza evaluaciones de las debilidades existentes en la Institución

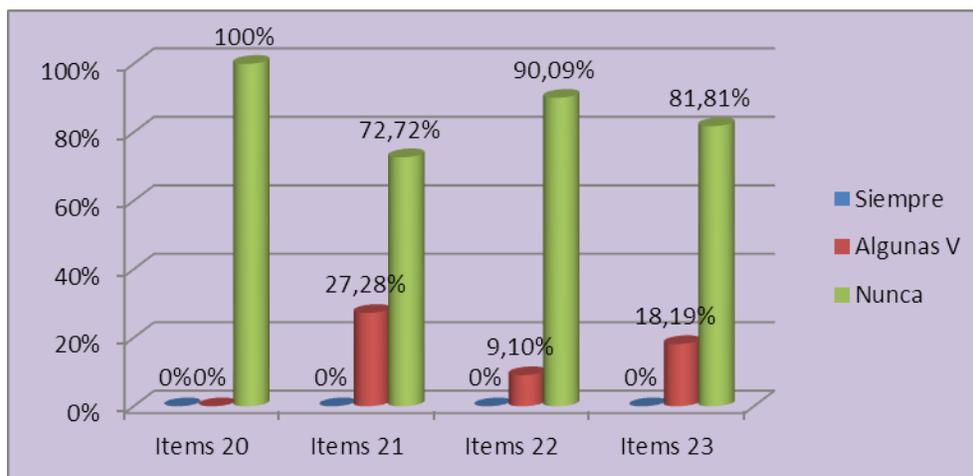
23- Supervisa al personal a su cargo para comprobar el cumplimiento de su desempeño

Tabla N° 6 Dirección y Control

CATEGORIA	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	
Ítems							
20	0	0,0	0	0,00	11	100	100 %
21	0	0,0	3	27,28	8	72,72	100 %
22	0	0,0	1	9,10	10	90,90	100 %
23	0	0,0	2	18,19	9	81,81	100 %

Fuente: Cuestionario aplicado a los Docentes del C.E.I. Gustavo H. Machado. (2015)

Grafico 6



Fuente: Autor 2015

Interpretación

Según las respuestas obtenidas de los docentes encuestados, en el ítem 20 100% respondió que nunca los directivos realizan unos diagnósticos de las necesidades institucionales. El diagnóstico indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación, se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten describir, analizar y determinar las necesidades existentes en un la institución.

Para Miranda y Olano (1999), el estudio interno y externo de la institución debe estar orientado a determina qué factores intrínsecos y extrínsecos del contexto posibilitan o dificultan el logro de la gestión. . Seguidamente en el ítems 21 72.72 % encuestados afirman que nunca los directivos toman decisiones asertivas. Esto ocasiona que los docentes no se sientan comprometidos a colaborar a que las tareas salgan bien, ya que saben que no serán responsabilizados por no cumplir con las metas. 27.28 % manifiestan que algunas veces toman decisiones asertivas.

En el Ítems 22 90.90 % los docentes encuestados afirman de manera contundente que el directivo nunca evalúa las debilidades existentes en la institución, 9.10 % manifiesta que algunas veces evalúa. Esto refleja una gran debilidad por parte de los directivos en la gerencia de la institución. No establecer las normas y mecanismos de evaluación y control en la organización, a fin de vigilar el cumplimiento de objetivos.

Desde esta perspectiva, Estévez (2004) explica que la evaluación educativa es una forma específica de conocer la realidad y de relacionarse con ella para tratar de favorecer cambios a fin de optimizar el sistema educativo. Por último en el ítems 23 81.81 % , el directivo nunca supervisa a su personal, 18.19 % manifiesta que algunas veces supervisa, la supervisión, es de gran importancia para el desarrollo de una organización, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos planteados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis del proceso investigativo dirigido a Analizar el liderazgo y gerencia efectiva en el C.E.I .Gustavo H. Machado, permite elaborar las siguientes conclusiones:

En lo que se refiere al objetivo 1, Diagnosticar el liderazgo en cuanto a gerencia efectiva en el C.E.I Gustavo H Machado. Según los resultados en la aplicación del instrumento se puede inferir que el estilo de liderazgo de los directivos de la institución no implementan un estilo de liderazgo dirigido a propiciar un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, por cuanto no ofrecen espacios de participación al personal para la toma de decisiones en asuntos relacionados con el bienestar de la organización escolar. Asimismo, se determinó que la dirección posee en un nivel mediano bajo los elementos del liderazgo necesario para el adecuado ejercicio de su función, demostrando no poseer las competencias y habilidades que le permitan conducir eficientemente al personal de la institución.

En lo referente al objetivo 2, Describir los factores del liderazgo que afectan la gerencia efectiva en el C.E.I Gustavo H Machado. los docentes manifestaron que los directivos nunca se comportan de manera democrática, comportándose siempre de forma autocrática por cuanto no toman en cuenta al personal para tomar decisiones a quienes trata sólo como jefes sin brindarles apoyo en caso de ser necesario. Además, los directivos conservan para ellos toda la autoridad y responsabilidad de las actividades realizadas, desestimando las capacidades de los docentes para planificar, organizar y llevar a cabo las actividades de manera exitosa.

El objetivo 3. Determinar la importancia del liderazgo y la gerencia efectiva en el C.E.I. Gustavo H Machado. Se evidencia que el directivo demuestra debilidades en el cumplimiento de su desempeño gerencial en las funciones administrativas, ya que no se está ejerciendo del todo bien y esto conlleva a que no se realice la gestión de la forma más adecuada. La planificación de la institución no se cumple, lo cual es un proceso Fundamental e inicial en toda organización, no se informa a tiempo al personal docente de las actividades que se han de desarrollar, no trabaja acorde a un proceso integrador y participativo, para el logro de las metas previstas de la organización con eficacia.

Una vez finalizada la investigación, se puede concluir que el estilo de liderazgo es fundamental para el logro de los procesos gerenciales. es pilar fundamental para motivar a las personas y generar potencialidades y atributos de cada uno de los subordinados , ya que quien dirige debe crear y conservar con entusiasmo el equipo de trabajo donde se desempeña, considerando que se deben mantener buenas relaciones humanas, con habilidades para guiar, conducir y dirigir, tomando en consideración que el líder debe fomentar procesos de interacción entre las personas que forman parte de su entorno para el cumplimiento de los procesos administrativos, gerenciales, supervisión, control, toma de decisiones. En este sentido, el estilo de liderazgo, se debe enfocar a la optimización de los procesos gerenciales para lograr los niveles de apoyo de una gerencia garante de un desempeño de gestión organizativa, identificando las fuentes de poder del liderazgo, los tipos y modelos de gestión, para alcanzar un estilo de liderazgo acorde al entorno institucional adaptado a las personas que conforman la misma para llevar a cabo las actividades de manera exitosa y los objetivos institucionales planteados.

Recomendaciones

- ✓ Aplicar los diferentes estilos de liderazgo para tener una gerencia efectiva y completa, ya que el asumir un solo estilo de liderazgo no contempla todas las características de un líder eficaz.
- ✓ Al personal directivo se le debe desarrollar competencia en el área de gerencia educativa, a fin de lograr un desempeño eficiente de sus funciones.
- ✓ Se considera necesario revalorizar las relaciones interpersonales, a fin de establecer canales de comunicación, participación y cooperación a través de la toma de decisiones.
- ✓ Se considera prioritario definir una política coherente de gerencia, que permita el desarrollo profesional mediante la adecuada selección, capacitación, evaluación y reconocimiento al desempeño de los directores.
- ✓ Diagnosticar si el problema de comunicación en la organización es de tipo descendente, ascendente u horizontal.
- ✓ Fomentar la utilización de herramientas de comunicación globales como un Blog o Foro, donde todos los eslabones de la organización puedan participar como si fueran uno solo.
- ✓ Fomentar cambios gerenciales entre el personal docente y la gerencia considerando las necesidades internas y externas en beneficio del proceso educativo y favorecer la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acevedo, A. y Linares, C. (2009). *La resolución de problemas en el mundo de la empresa. Estudio exploratorio sobre relativismo divisional en el mundo de la empresa*. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú [Revista en línea] ,12(2), 81-88. Disponible: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81620150011>
Consulta: 2014, junio 13,20h.
- Aguilar A. Siliceo (2002). Caso de estudio del libro: Los Líderes para el Siglo XXI Facultad de Ciencias Económicas. San Salvador. Documento electrónico en: http://html.rincondelvago.com/lideres-para-el-siglo-xxi_alfonso-siliceo-aguilar
consulta 2015,marzo,23 22:10h
- Alvarado, J (2006). *El Gerente de las Organizaciones del Futuro*. Caracas – Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental el Libertador
- Arias F. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México Dto. Federal: Editorial Trillas.
- Arias, F (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5° ed.) Caracas - Venezuela: Espítome
- Balestrini, M.(2005). *El proyecto de Investigación*. Cuarta Edición. Caracas Venezuela. Editorial Espítome
- Bateman T. y Snell A. (2008) *Administración: Una Ventaja Competitiva*. (8va edición). México: McGraw – Hill.
- Bisquerra, R. (1998). *Métodos de investigación educativa*. España. Editorial Ceac
- Bisquerra, R. (2004) *Métodos de investigación educativa*. España. Editorial Ceac
- Carlyle Thomas (1910) "The English Essays," as a Critic of Literature, The Columbia University Press, 1910, pp. 114-38. Documento traducido al español en:<http://www.emagister.com/curso-lidermunicipalliderazgo/teoríassobreliderazgo>
Consulta: 2014, enero 23,20h.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de Administración* Santafé de Bogotá. Colombia. Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas- Venezuela
- Daft, R. L. (2006). *Introducción a la Administración*. Cuarta Edición. México D.F. Ediciones Thomson.
- Davis y Newstron(2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México. Editorial Mc Graw Hill Editores
- Drucker p (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Barcelona. España. Editorial Norma.
- DuBrin, Andrew (2000), *Fundamentos de Administración*. México D.F. Editorial Thompson.
- Eiras A. (2001). *Compromiso, formación y liderazgo de equipos de trabajo Multidisciplinarios*. Madrid. Documento electrónico en: [www .linkedin. com/pub/dir/Alejandro/Eiras](http://www.linkedin.com/pub/dir/Alejandro/Eiras) Consulta: 2014, febrero 19,21h.
- Espada, M (2003). *La Motivación*. México D.F Editorial Dias de Santos.
- Estévez, C. (2004). *Gerencia y Organización Escolar: Herramientas que construyen La Eficacia Educativa*. En S. Nube y M. Sánchez (Camps.) Cuadernos Monográficos. Candidus Nro 4. La Gerencia de la Calidad Educativa 1era parte.(p. 8-15), Acarigua.
- Gary D. (1979). *La esencia de la Motivación*. Documento electrónico en: <http://www.rrhh-web.com/downloads/motivacion.pdf> Consulta: 2014, marzo 19,21h.
- Ghiselli, E. (1969).*El método científico en psicología*. Buenos Aires.
- González, E. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental “Libertador”. Maracay.
- Guedez, V. (1995). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas. Venezuela. Fondo Editorial Tropykos´ CLACDEC.
- Hernández (2012), *Programa de Liderazgo Efectivo para el Desempeño del Personal Directivo y Docente del Liceo “Batalla de Vigirima” del estado Carabobo*. Trabajo de Maestría.
- Hernández, S. Fernández, C. Baptista, L. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.

- Hernández S. R., Fernández C. C. y Baptista L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. (Cuarta Edición) México, D.F Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores,
- Hernández, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la investigación* 3era edición. México. McGraw-Hill
- Hurtado,I.,y Toro, J.(2008). *Pasos Para Realizar un Trabajo de Grado*. Caracas: CEC.
- Koontz, y Otros (2001). *Administración Una Participación Global*. Doceava Edición. Traducción Julio Coro Pardo.. México .Mc Graw Hill Editores S.A.
- Ley Orgánica de Educación* (2009). Gaceta Oficial N° 5.929 Caracas Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo* (2012) Decreto N° 8.938 Caracas Venezuela.
- López (1999). *Proceso de investigación*. Caracas. Editorial Panapo
- López. R. (1999). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Caracas. Editorial Panapo
- MacClelland,(.1989). *Motivar a otros una Experiencia Fascinante*. Edición IDC. Caracas Venezuela.
- Manes (2007). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar Estrategias de gerenciamiento institucional*. Argentina .Editorial Continental, S.A.
- Marcano M (2010), *Estilo de Liderazgo en la Coordinación Académica del Colegio Universitario de Administración Y Mercadeo sede Industrial Valencia edo. Carabobo*. Trabajo de Maestría
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill
- Méndez, C. (2003). *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. Cuarta edición. Venezuela: Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana S.A.
- Mijares, Zambrano E, Prieto A, Martínez M. (2008) *Profundización del perfil de asesor académico como líder formado en valores*. ORBIS revista Científica, Ciencias Humanas Año/volumen 04, N° 01. México. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44713064007>

Consulta: 2014, diciembre 2,22h.

Miranda A. y Olano E. (1999). *Proyecto Educativo Institucional Estratégico*. Serie Innovaciones Pedagógicas, Instituto de Pedagogía Popular.

Mogollón, A. (2006). *Funciones de la Supervisión Escolar en Venezuela*

Perozo O. (2011) *Diseño de un instrumento de evaluación del docente durante su rol como facilitador en las clases de lengua y literatura*. Trabajo de grado. Maestría Universidad de Carabobo.

Piña R.(2005). *Gestionar cambios desde la óptica cultural*. Ciencias Holguín. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/2005/Diciembre/articulos/>
Consulta: 2014, febrero 20,21h.

Quigley (2007), *Liderazgo en Acción*. Santa Fe de Bogotá- Colombia. Editorial Mc Graw Hill

Quintero M (2013), *Plan Estratégico Gerencial para Fomentar las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes en la E.T.R. Simón Bolívar del Municipio Naguanagua estado*. Carabobo, Trabajo de grado. Maestría

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Gaceta oficial N° 1.011 de fecha 4 de octubre de 2000

Riveros (2012). *La Distribución del Liderazgo como Estrategia de Mejoramiento Institucional*. Universidad de La Sabana, Colombia. Trabajo de Maestría

Robbins S (2004). *Administración, Teoría y Práctica*. México. Editorial Prentice Hall

Robinson, V. (2009) *Liderazgo escolar y resultados de los estudiantes: Identificar lo que funciona y por qué*. Mejor evidencia Síntesis iteración. Nueva Zelanda: Ministerio de Educación.

Rodríguez M. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Universidad de La Sabana Chile Trabajo de Maestría

Rodríguez, C. (2010). *Actitud de Apoyo Técnico Docente del Gerente Educativo*. Caracas: Ensayo. Universidad Central de Venezuela. Ediciones de la Facultad de Humanidades y Educación.

- Rodríguez, M. (2008). *Función Directiva* Escolar. México. Ediciones Castillo
- Rodríguez, R. (2011). – *La gerencia educativa en un escenario creativo*. Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales (Barquisimeto-Venezuela) [Revista en línea] Año 1, 4, 48-60. Disponible: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20\(48-60\)%20rodriguez%20rcieg%20mayo%2011_articulo_id28.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20(48-60)%20rodriguez%20rcieg%20mayo%2011_articulo_id28.pdf)Consulta: 2013, Febrero 23
- Sabino, C. (2006). *El proceso de investigación* Cuarta edición. Caracas Venezuela. Editorial Panapo
- Senge P. (1994) *La quinta disciplina. El Arte y la Practica de las Organizaciones Abiertas al Aprendizaje*. Editorial Granica
- Soto, G. (1993). *Factores Asociados a la Participación, Caso: Gerentes Académico – Docentes de la Universidad “Simón Rodríguez”*. Programa de Post-Grado de la U.S.R.
- Stoner, J., y Edward, R. (1994). *Administración*. Quinta Edición. México. Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2006). *El proceso de la investigación científica* (4ª. Ed.) México.
- Valera, D. (2009). *Estrategias para la Toma de Decisiones*. Caracas- Venezuela. Editorial Innovación

o

ANEXOS



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



Estimado Docente:

El presente instrumento elaborado tiene como fin recoger información sobre el desempeño del liderazgo y gerencia efectiva en el C.E.I. Gustavo H Machado. La información que usted plantee será tratada de manera confidencial y servirá de gran ayuda para la investigación que se está realizando en dicha institución.

Este instrumento consta de veintitrés (23) ítems con alternativas de respuestas:

INSTRUCCIONES

- 1.- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla.
- 2.- Seleccione la alternativa que más se ajuste a su criterio
- 3.- Para responder marque con una equis (x) ", según su elección:

Siempre.

Algunas

Nunca

Es importante señalar que la encuesta es de carácter anónimo para quienes la respondan

Nro.	Items	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
	Considera usted que el directivo :			
01	Organiza su trabajo hacia el logro de los objetivos establecidos de la Institución			
02	Desarrolla programa y estrategias con el fin de lograr los objetivos Propuestos			
03	Promueve el trabajo en equipo como la mejor garantía de la articulación entre niveles e integración interdisciplinarios.			
04	Motiva, lidera, guía y estimula al personal y comunidad para el logro de los objetivos			
05	Utiliza diferentes medios para transmitir información (Circulares, instrucción, entre otros)			
06	Motiva a los docentes a realizar equipo de trabajos que logre el cumplimiento de las actividades planificadas			
07	Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones gerenciales			
08	Demuestra que las decisiones institucionales se centralizan solo en él			
09	Considera que solo él es capaz de tomar decisiones importantes			
10	Modela una actitud de superioridad ante sus empleados			
11	Ante cualquier orden solo espera la obediencia de sus docentes			
12	Consulta a sus docentes cualquier decisión antes de ser tomada			
13	Escucha y analiza las sugerencias o ideas de cualquier docente			
14	Incentiva la toma de decisiones en los docentes			
15	Proporciona poco contacto y apoyo a sus seguidores			
16	Planifica las actividades de acuerdo a los objetivos institucionales			
17	Emplea la planificación estratégica como instrumento que orienta a la toma de decisiones			
18	las actividades que realiza se llevan de manera organizada			
19	Organiza reuniones con el personal a su cargo a fin de plantear soluciones a problemas existentes en la institución			
20	Ejecuta el diagnostico de las necesidades de la institución			
21	Toma decisiones asertivas en cualquier situación que se presentan a diario			
22	Realiza evaluaciones de las debilidades existentes en la institución			
23	Supervisa al personal a su cargo para comprobar el cumplimiento de su desempeño			



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



SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Estimado Experto:

Ante todo, reciba un cordial saludo; la presente, tiene como finalidad solicitar su contribución para medir la validez del instrumento de recolección de datos para la investigación titulada:” **LIDERAZGO Y GERENCIA EFECTIVA EN EL C.E.I. GUSTAVO H MACHADO**

Para ello, se adjuntan el Cuadro de operacionalización de variables y formato de validación, a los fines de que apruebe el instrumento o aporte sugerencias, de ser necesario, en cuanto a la redacción, pertinencia de los ítems y validez de constructo.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración le saluda,

Atentamente,

Lcda. Nelly Tortolero



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



FORMATO DE EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Experto Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Ítem	Redacción			Pertinencia con el tipo de estudio		Observación
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Sí	No	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos

SI ____NO____

En caso de ser una respuesta negativa, qué Ítems agregaría o eliminaría:

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

K: El número de ítems

$\sum Si^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Items	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	Suma de Items
Sujetos																							
1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	59
2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	48
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	53
4	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	3	1	2	54
5	2	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	53
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
7	3	1	2	2	3	3	3	1	2	1	1	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	2	47
8	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	2	49
9	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	52
10	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	60
VARP	0,16	0,36	0,61	0,24	0,16	0,24	0,16	0,49	0,21	0,60	0,44	0,24	0,69	0,21	0,21	0,21	0,36	0,61	0,24	0,16	0,61	0,24	S_T^2 : 32,09

(Varianza de la

Población)

$\sum Si^2$: 7,45

K: El número de ítems

$\sum Si^2$: Sumatoria de las Varianzas de los Ítems

S_T^2 : La Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{23}{23-1} \left[1 - \frac{7,45}{32,09} \right]$$

22,

21

1,04761905

$\alpha =$ 0,80

[1 -

[0,77]

0,23]

22

7,45

32,09