



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



**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS  
PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9,  
TINACO ESTADO COJEDES**

**AUTORA:** Aura Guzmán  
**C.I. N°:** 14.413.683  
**TUTOR:** MSc. Lisett Zapata

Valencia, Marzo de 2013



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



**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS  
PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9,  
TINACO ESTADO COJEDES**

**Trabajo de Grado Presentando ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de  
Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de  
Magíster en Gerencia Avanzada en Educación**

**AUTOR:** Aura Guzmán  
**C.I. N°:** 14.413.683  
**TUTOR:** MSc. Lisett Zapata

Valencia, Marzo de 2013



# MAESTRIA

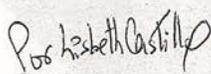


## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9, TINACO ESTADO COJEDES**, realizado bajo la Línea de Investigación: *Procesos Gerenciales*, presentado por la ciudadana **Aura Guzmán**, titular de la cédula de identidad N° **14.413.683**, elaborado bajo la dirección de la tutora Prof. **Lisset Zapata**, cédula de identidad N° **12.365.842**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintitrés (23) días del mes de febrero de dos mil doce

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en  
**Gerencia Avanzada en Educación**

  
**Prof. Carmen O. Pérez**  
Coordinadora del Programa



Jennifer 2012-02-23  
Archivo Acta de Aprobación

... La Universidad Efectiva



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 título: **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9, TINACO ESTADO COJEDES.** Presentado por la Licda. Aura Guzmán C.I. N°: V-14.413.683 para optar al grado de Magister en Gerencia Avanzada en Educación; consideramos que reúne los requisitos necesarios para ser considerado como:

---

Nombre	Apellido	C.I. N°	Firma
--------	----------	---------	-------

---

---

---

# AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: **LISETT ZAPATA** Titular de la cédula de identidad N° **12.365.842** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización Maestría X Titulado: **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9 TINACO ESTADO COJEDES** Presentado por el (la) ciudadano (a) **AURA GUZMÁN** Titular de la cédula de identidad N° **14.413.683** para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN** hago constar Que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los veintiséis días del mes de julio del año dos mil doce



Firma

C.I: 12.365.842

*MSC. Lisett Zapata*  
C.I. 12.365.842  
GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION

## AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: **LISETT ZAPATA** Titular de la Cédula de Identidad N° **12.365.842** en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización Maestría X Titulado: **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9 TINACO ESTADO COJEDES** Presentado por el (la) ciudadano (a) **AURA GUZMÁN** Titular de la cédula de identidad N° **14.413.683** para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN** hago constar Que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los veintiséis días del mes de julio del año dos mil doce

  
Firma

MSc. Lisett Zapata  
C.I. 12.365.842  
GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION

C.I. N°: 12.365.842

**Nota:** Para la inscripción del citado trabajo, el alumno consignará la relación de las reuniones periódicas efectuadas durante el desarrollo del mismo, suscrita por ambas partes.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 MAESTRÍA/ESPECIALIZACIÓN/DOCTORADO



**INFORME DE ACTIVIDADES**

Participante: AURA GUZMÁN Titular de la cédula de identidad N° 14.413.683:  
 Tutor (a) LISETT ZAPATA Titular de la cédula de identidad N° 12.365.842  
 Correo electrónico del participante: saraybolivar86@hotmail.com: Titulo tentativo  
 del Trabajo: INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL  
 DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS  
 BOLIVARIANAS PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9  
 TINACO ESTADO COJEDES

Línea de investigación: Procesos Gerenciales

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
PRIMERA	19/02/2011	9:00 AM	Seleccionar el Tema	
SEGUNDA	02/04/2011	10:00 AM	Búsqueda Sustento Bibliográfico	
TERCERA	04/06/2011	2:00 PM	Inicio Capitulo N° I	
CUARTA	24/09/2011	1:00 PM	Inicio Capitulo N° II	
QUINTA	30/01/2012	2:00 PM	Inicio Capitulo N° III	
SEXTA	18/02/2012	2:00 PM	Entrega Capítulos I- II- III	Para Evaluación
SEPTIMA	26/07/2012	3:00 PM	Entrega Trabajo Grado	Para ser Evaluado

Título definitivo: INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL  
 DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS  
 BOLIVARIANAS PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9  
 TINACO ESTADO COJEDES

Comentarios finales acerca de la investigación: \_\_\_\_\_

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado/Tesis Doctoral arriba mencionado (a).

Tutor (a)

C.I N°: 12.365.842

*MSc. Lisett Zapata*  
 C.I. 12.365.842  
 GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION

Participante

C.I: N° 14.413.683

## **DEDICATORIA**

A Jehová por darme la vida y salud, iluminando mi camino sin él nada es posible.

A mis padres: José Guzmán y María Emilia Rodríguez, por traerme a este mundo, dándome amor confianza y apoyo para seguir adelante.

A mis hijos, José María y María Verónica, lo más bella que Dios me ha dado, pilares fundamental en esta meta alcanzando, por ti y para ti.

A mi esposo Alveiro, por apoyarme y ayudarme en los momentos difíciles, Te amo mi amor.

A mis hermanos y hermanas que son estímulo en el logro de mi éxito en especial Narvy y María, las quiero mucho.

A ustedes dedico mi título

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que nos guía en todo momento y, que nos da el ser y la inteligencia para lograr nuestras metas.

A mis padres, por su aporte moral, siempre guiándome por el buen camino, en especial, tú mamá, que desde el cielo me sigues apoyando “te amo mami”.

A mis hijos, por ser día a día la luz u la ilusión de mi vida, el incentivo a mi lucha.

A mis familiares y demás amigos que contribuyeron en el logro de mi éxito.

A la Universidad de Carabobo por permitirme, como profesional, en tan valiosa casa de estudio y, a todos los profesores que laboran en esta institución que de una u otra manera hicieron posible mi preparación, gracias.

A mi asesora, Dra. Lesbia de Luzardo por su valiosa colaboración a lo largo de mi formación profesional.

A mi tutora MSc. Lisset Zapata por ser parte de mi guía en la realización de mi trabajo de grado.

A la MSc. Arelis Falcón, por confiar en mí, ser firme, persistente y ejemplo de perseverancia, gracias.

A mis compañeros de estudio José Pérez, Alexis Veloz por compartir momentos importantes de mi vida y tenderme sus manos en el momento oportuno.

A todos Gracias.

## ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	viii
RECONOCIMIENTO.....	ix
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	7
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
Antecedentes Relacionado con la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	14
Fundamentación Teórica.....	34
Teoría de la Motivación de Maslow.....	34
Teoría Situacional de Blanchard.....	35
Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.....	36
Bases Legales.....	39
Operacionalización de las Variables.....	42
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>44</b>
Tipo y Diseño de la Investigación.....	44
Población.....	46
Muestra.....	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	47
Validez del Instrumento.....	48
Confiabilidad del Instrumento.....	48

	<b>pp.</b>
<b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
Conclusiones.....	74
Recomendaciones.....	76
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>84</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1. Estilos de Liderazgo.....	18
2. Operacionalización de las Variables.....	43
3. Medición de la Confiabilidad.....	49
4. Confiabilidad.....	50
5 Variable Liderazgo. Dimensión Tipos de Liderazgos.....	52
6 Variable: Liderazgo. Dimensión Elementos que intervienen en el Liderazgo.....	56
7 Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales.....	60
8 Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales.....	62
9 Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales.....	65
10 Variable Desempeño Docente. Dimensión Involucramiento Organizacional	68
11 Variable Desempeño Docente. Dimensión Compromiso Organizacional....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICO

<b>GRÁFICOS</b>	<b>pp.</b>
1 Variable Liderazgo. Dimensión Tipos de Liderazgos.....	52
2 Variable: Liderazgo. Dimensión Elementos que intervienen en el Liderazgo.....	56
3 Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales.....	60
4 Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales.....	62
5 Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales.....	65
6 Variable Desempeño Docente. Dimensión Involucramiento Organizacional.....	68
7 Variable Desempeño Docente. Dimensión Compromiso Organizacional...	71



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



**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS  
PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9 TINACO ESTADO  
COJEDES**

**AUTOR:** Aura Guzmán  
**TUTOR:** MSc. Lisette Zapata  
**AÑO:** 2012

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia del liderazgo del director y subdirector en el desempeño docente en las Escuelas Primarias Bolivarianas pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco estado Cojedes. El estudio se sustenta en las teorías de la Motivación de Maslow; Teoría del Liderazgo Situacional de Blanchard y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Se desarrolló bajo el modelo cuantitativo, el tipo de investigación de campo de diseño documental no experimental por cuanto no se manipularon las variables. La población estuvo conformada por ciento diez (110) individuos y la muestra por treinta y tres (33) individuos, lo que representa el 30% de la población, según Ramírez (2005). En cuanto, a la técnica se empleó la encuesta como el instrumento el cuestionario, que consistió en veintisiete ítems, utilizando la escala tipo Lickert con cinco (5) alternativas de respuestas. Mientras que, la validez se fundamentó en el Juicio de Expertos y la confiabilidad, a través del Coeficiente de Confiabilidad Alfa – Cronbach. Se concluye que, el liderazgo ejercido por los directores y subdirectores es autocrático, lo que incide de manera negativa en el desempeño docente, ya que no cumple con la función principal de dirigir e influir en las actuaciones del personal. Se recomienda a los directivos asistir a talleres de mejoramiento profesional, así como de relaciones humanas y liderazgo. Dictar talleres de actualización docente. Mejorar los canales de comunicación existentes en la institución, estimular la participación del personal docente en la toma de decisiones, reconocer su labor. Asumir un liderazgo que le permita adaptarse rápidamente a las situaciones que se presenten en el plantel para lograr los objetivos organizacionales. A los docentes propiciar el cambio actitudinal de los directivos a través de conversatorios.

**Palabras Claves:** Incidencia, Liderazgo, Desempeño Docente, Competencias Gerenciales

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales

**Área de Investigación:** Desempeño Docente.



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



## IMPACT LEADERSHIP PERFORMANCE MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS TEACHING OUTSIDE THE CITY SCHOOL BOLIVARIAN No. 9 TINACO COJEDES STATE

AUTHOR: Aura Guzman  
TUTOR: MSc. Lisette Zapata  
YEAR: 2012

The present study aimed to analyze the impact of leadership and deputy director in teacher performance in the Bolivarian Schools belonging to the School District No. 9 Tinaco Cojedes. The study is based on the theories of Motivation Maslow Theory Blanchard Situational Leadership and Human Relations Theory of Elton Mayo. Developed under the quantitative model, the type of research design field since experimental documentary does not manipulated variables. The population consisted of one hundred ten (110) individuals and the sample of thirty-three (33) individuals, representing 30% of the population, according to Ramirez (2005). As to the technique was used as the instrument survey questionnaire, which consisted of twenty-seven items, using Likert scale with five (5) alternative answers. While the validity was based on expert judgment and reliability, through alpha reliability coefficient - Cronbach. In conclusion, the leadership of principals and assistant principals are autocratic, which has a negative impact on teacher performance as it does not meet the primary function of direct and influence the actions of staff. Managers are encouraged to attend professional development workshops, as well as human relations and leadership. Dictate teacher refresher workshops. Improving communication channels in the institution, encourage staff participation in decision-making, recognizing its work. Assume a leadership that will enable it to adapt quickly to situations that arise on campus to achieve organizational objectives. The teachers encourage attitudinal change of managers through conversations.

**Keywords:** Advocacy, Leadership, Teaching Performance, Management Skills

**Research Line:** Management Processes

**Area of Research:** Teaching Performance.

## INTRODUCCIÓN

El Sistema Educativo Venezolano debe 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 en todos los niveles de la educación y la sociedad, las cuales dependen cada vez más de las innovaciones tecnológicas, donde la autonomía del liderazgo directivo juega un rol trascendental en el desempeño docente, pues incide en el desempeño docente y de su entorno, conllevándolo a la búsqueda de soluciones pedagógicas, administrativas y del bienestar social, a través del logro de la excelencia en su organización.

Por ello, es preciso señalar que las organizaciones educativas representan hoy en día el medio más expedito para utilizar el conocimiento en la satisfacción de las necesidades del individuo y en la búsqueda de soluciones pedagógicas-administrativas, lo que conlleva a un comportamiento por parte del gerente, idóneo y acorde a la realidad educativa-social y económica que atraviesa el país.

La afirmación anterior implica que, el personal directivo de las instituciones educativas, al actuar de manera incoherente en el ejercicio del liderazgo, por desconocimiento o por falta de iniciativas en la aplicación de las funciones de la administración y de la gerencia, pueden generar problemas organizacionales afectando la eficiencia, como cualidad de las instituciones educativas en el servicio que prestan a la sociedad.

Atendiendo a estas consideraciones, la presente investigación tiene como objetivo Analizar la incidencia del liderazgo del directivo en el desempeño docente en las Escuelas Primarias Bolivarianas pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco, estado Cojedes con la intención de generar soluciones a los problemas administrativos de dichas escuelas.

Dentro de las teorías que sustentan la investigación, se encuentran la Teoría de la Motivación de Maslow, donde la esencia de este modelo radica en que la persona va impulsando su conducta en función de necesidades dominantes, las cuales están ordenadas en distintos niveles jerárquicos dentro de una pirámide imaginaria, donde al repetir el ciclo de la pirámide los comportamientos se vuelven más eficientes en la satisfacción de ciertas necesidades.

También se encuentra la Teoría Situacional de Blanchard, la cual toma en cuenta dos aspectos importantes de la gerencia; las tareas y la gente. El líder necesita adecuar su estilo de liderazgo de acuerdo a la situación a la que se encuentra, pues para situaciones distintas son apropiados diferentes estilos. Desde este contexto, esta teoría se fundamenta en lograr diagnosticar los estilos de liderazgo del líder, así como los niveles de desarrollo de sus subordinados y luego adecuarlos para lograr una ruta de optimización de la organización. Por tanto, el líder podrá asumir estilos diferentes de liderazgos, para adecuarse a los distintos eventos. Como última Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada por Elton Mayo, la cual estudia la interacción social, entendiéndose por relaciones humanas las acciones y actividades resultantes de los contactos.

Cabe destacar que, la presente investigación se estructuró en cinco capítulos. En el Capítulo I se describió la situación problemática, los objetivos, tanto general como específicos y la justificación. El Capítulo II, caracterizó el marco teórico, el cual muestra los antecedentes de la investigación, las bases teóricas las cuales se desarrollaron a partir de la operacionalización de las variables, las teorías que sustentan la temática, las bases legales y el sistema de variables. Mientras que, el Capítulo III, muestra el marco metodológico; tipo y diseño de la investigación, población y muestra; las técnicas e instrumentos, validez y la confiabilidad; en el Capítulo IV, se presenta el análisis y los resultados. En cuanto, al Capítulo V; éste muestra las conclusiones y recomendaciones. Así mismo se expone la bibliografía y finalmente los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Toda Organización es creada para un objeto, es diseñada para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Al respecto Chiavenato (2006), afirma que "...una organización solo existe cuando dos ó más personas se agrupan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual". (p. 36). Es decir, que el logro de los objetivos comunes de una institución educativa sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

De ahí que, ese contacto psicológico que permite la interacción entre los miembros de la organización para realizar las labores dentro de un ambiente acorde y agradable nace a través de las aptitudes y actitudes del líder que la conduce. Por lo tanto, la organización educativa está llamada a convertirse en un núcleo de eficacia y eficiencia a fin de elevar la calidad educativa y, por ende, contribuir con el desarrollo de la nación.

Desde este contexto, toda organización o institución educativa debe ser guiada por una persona capacitada técnica, personal y profesionalmente para asegurar sus objetivos, la cual es ejercida por el gerente quien, además, de ser un

líder de su grupo a fin de influenciar en las actuaciones de los mismos hasta el logro de los objetivos planteados. Por tanto, la importancia que tiene para la organización educativa una dirección orientadora con un liderazgo democrático, en tanto se trata de un sistema abierto que propicia la integración de todos los actores que hacen vida activa en el mismo, para de esta manera alcanzar el éxito en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Desde esta perspectiva, Maxwell (2005) señala “La importancia que el líder desarrolle las cualidades para desempeñar sus funciones eficientemente en la organización es el poder influir positivamente en sus subordinados” (p. 23) El autor mencionado plantea los siguientes argumentos sobre el líder efectivo en la época actual: “...el éxito y los logros dependen de la capacidad de relacionarnos eficazmente con las demás personas, por lo que el líder debe tratar a las personas de la misma forma que le gustaría que lo trataran a él” (p. 25). En concordancia con lo expuesto, las personas que ejercen un buen liderazgo influyen positivamente en las demás personas y, añaden valor a otras permitiendo observar el desempeño que éstas efectúan dentro de la organización.

Esta aseveración indica que el ser humano impacta a otras personas al interactuar con sus semejantes. De modo que, todas las personas influyen de alguna manera o en alguna ocasión en otras. Una persona influyente se caracteriza por su carisma, imagen y autoimagen definida, así como también mantener y dirigir una buena comunicador, extrovertido, buen compañero, amigable, confiable, buen líder entre otras características.

Al respecto, Soriano (2007) sostiene que las cualidades o atributos están formados por habilidades o características claves para fijar el rumbo de la organización, demostrar carácter personal, fomentar la dedicación individual y engendrar capacidad organizativa: formar equipos y dirigirlos, siempre en función de mejorar la calidad educativa.

En este sentido, la calidad educativa, es definida por Mortimore, (2001) como aquella calidad que promueve el desarrollo intelectual, social, moral y emocional de los estudiantes, teniendo en cuenta su medio familiar y comunitario y sus aprendizajes previos; por lo tanto, depende en gran parte del desempeño del director, de modo que su formación se perfila como una acción de carácter estratégico, fundamental para la transformación que se deseen en las organizaciones escolares. La institucionalización de la Escuela Bolivariana a través de una mayor autonomía de la gestión educativa, requiere de directores con las competencias y herramientas necesarias para liderizar el cambio, sólo así se obtendrá un desempeño del docente acorde a los nuevos paradigmas, como la integración de las niños y niñas con discapacidad en los distintos niveles educativos, del Sistema Educativo venezolano.

En efecto, la actual propuesta de la reforma Curricular Bolivariana (2007), acentúa aún más la necesidad de una gerencia centrada en lo pedagógico, así como de directivos con un liderazgo democrático, donde su actuación no se reduzca a un conjunto de actuaciones individuales; sino a un liderazgo organizativo el cual necesita ejercerse en equipo, ya que la propia naturaleza del trabajo educativo así lo demanda. De igual manera que, les permite asumir compromisos, establecer convenios con entes gubernamentales y no gubernamentales, asumir de manera eficiente la solución de los principales problemas institucionales, entre otros.

Sin embargo, en el país se sigue hablando de una potencial crisis en el Sistema Educativo, originada por diferente factores tales como; el desfase entre la planificación docente y la realidad del medio, la falta de integración de todos los actores que integran los planteles educativos, la falta de gerentes líderes con capacidades y habilidades que les permitan optimizar la calidad del proceso educativo, entre otros.

Desde esta perspectiva, es importante resaltar que la mayoría de los gerentes educativos en la actualidad han dejado de ejercer una autonomía del liderazgo

democrático limitando así sus funciones sólo al rol administrativo omitiendo el proceso pedagógico. Esta situación la plantea Romero (2009), al señalar que, existen directores con desempeño autocrático, cuyas decisiones son independientes de la opinión compartida del equipo de trabajo, generalmente limitan el flujo de información a la comunicación unidireccional; y el personal a su cargo carece de motivación, todo lo cual converge en una escuela que funciona en ausencia de un proyecto propio que persiga excelencia y calidad en los resultados, por cuanto el desempeño de los docente se ha visto afectado.

En concordancia con lo antes expuesto, se observa en las Escuelas Primarias Bolivarianas del Municipio Tinaco en el estado Cojedes, que el liderazgo de los directivos se limita a la función administrativa, siendo su consecuencia que el desempeño de los docentes está alejado de la realidad educativa, social y económica en que está inserta las organizaciones educativas del referido Municipio, por ende, la calidad educativa está comprometida.

A estos efectos, se expone en el presente trabajo la necesidad de investigar la importancia entre la incidencia del liderazgo directivo y el desempeño docente de las Escuelas Primarias pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 del estado Cojedes, con la finalidad de optimizar la calidad educativa. En consideración a la situación planteada, se busca dar respuesta a las siguientes interrogantes.

¿Cómo perciben los docentes el liderazgo ejercido por el personal directivo de las Escuelas Primarias pertenecientes al Distrito Escolar N° 9, en Tinaco estado Cojedes?

¿Cuáles son los elementos que intervienen en el liderazgo en el directivo de las Escuelas Primarias del estado mencionado?

¿Cuál es desempeño docente ante el liderazgo del directivo en las Escuelas Primarias pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco, estado Cojedes?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Analizar la incidencia del liderazgo del directivo en el desempeño docente en las Escuelas Primarias Bolivarianas pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco, estado Cojedes

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo ejercido por el personal directivo de las Escuelas Primarias Bolivarianas pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 en Tinaco, estado Cojedes.

2. Describir los elementos que intervienen en el liderazgo en el directivo de las Escuelas Primarias Bolivarianas del mencionado estado.

3. Explicar el desempeño docente ante el liderazgo del directivo en las Escuelas Primarias Bolivarianas pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco, estado Cojedes.

## **JUSTIFICACIÓN**

La educación es una organización dinámica, que debe adecuarse a los nuevos paradigmas que surgen, tanto en su propio contexto como en el social, económico, político, entre otros, por cuanto la educación no es un sistema aislado de éstos contextos mencionado, sino por el contrario se complementan los unos a los otros, sólo así se podrá elevar la calidad educativa.

De ahí que, el dinamismo constante de la organización educativa, trae cambios, donde el directivo; director y subdirector, deben gerenciar de acuerdo a los

cambios, por ser quienes planifican, organizan, direccionan y controlan las actividades administrativas y pedagógicas, de igual manera, son los responsables inmediatos de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el desempeño docente sea eficiente y eficaz, por cuanto dicho desempeño es el factor más importante para brindar una atención de calidad a los educandos.

Desde esta perspectiva, el directivo; directos y subdirector; como líderes poseen un constructo sobre los principios y fundamentos que rigen sus funciones para aplicarlas eficazmente en el desempeño de los docentes; de cómo sus acciones y aptitudes inciden en dicho desempeño en la misma calidad educativa. Por lo tanto, la presente investigación va dirigida a ser una herramienta orientadora del gerente en pro de lograr un mejor desempeño del personal docente que contribuya con el objetivo final de la educación, es decir, elevar y mantener la calidad de la educación en Venezuela.

En consecuencia, surge la necesidad de analizar las distintas acciones que están presentes en el modelo educativo actual y las políticas sociales, que permita resaltar el papel preponderante de la gestión gerencial en estos nuevos paradigmas y por lo tanto, se considera importante destacar en esta investigación dos (2) aspectos: (a) el estilo de liderazgo del directivo educativo y (b) la incidencia del liderazgo del directivo en el desempeño docente.

Además, de los aspectos mencionados, existen otros de gran relevancia, por cuanto cada uno de ellos posibilitan una óptima comunicación de los principales actores del proceso educativo, lo que genera aportes que conllevan a una calidad educativa acorde al cambio social, político, económico y educativo por el cual atraviesa el país. Siendo los aspectos y sus aportes los siguientes.

En el aspecto institucional, se analiza de qué manera el director estará cumpliendo con sus funciones bajo el marco de la democracia y participación activa de su personal docente, por lo que dispondrán de un material de trabajo que refleja

con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven desde la perspectiva gerencial y hacia la optimización del desempeño docente.

En cuanto al aspecto pedagógico, se analizará el proceso de incidencia del liderazgo del directivo en el desempeño docente a fin de establecer una serie de constructos que estarán en consonancia con la dinámica educativa y social, y por ende en el proceso de enseñanza y aprendizaje, lo que conllevará, primero a mejorar el liderazgo del gerente educativo y segundo elevar la calidad educativa.

Mientras que, el aspecto social se pretende dar aportes que permitan un desarrollo de la educación, en un marco de democracia participativa, donde cada uno de los actores involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje potenciará sus aptitudes y actitudes, siendo éste último el más beneficiado, ya que son las actitudes del líder que se analizarán de manera objetiva. Permitiendo el logro de los objetivos y metas trazadas.

Asimismo, en el aspecto científico se aspira que este trabajo servirá de soporte a la realización de otras investigaciones que estén en concordancia con la temática en estudio. Es decir, aportará antecedentes para otras investigaciones, a la vez de ser utilizada para la creación de manuales de normas y procedimientos, propios de la gerencia educativa en las Escuelas Primarias Bolivarianas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se presentan la referencia documental que sustenta la temática en estudio, tales como los antecedentes que tienen relación con la investigación, las bases teóricas, entre otros. Al respecto, Martins y Palella (2006) expresan que “El marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones” (p. 67), Es decir, es la recopilación de fuentes primarias y secundarias que darán el sustento a la investigación y las cuales están relacionada con la temática en estudio.

#### **Antecedentes Relacionados con la Investigación**

En cuanto, a los antecedentes que se abordan en la presente investigación, abarcan estudios y/o investigaciones realizadas desde dos ámbitos, el internacional y nacional, los cuales están intrínsecamente relacionas con la presente temática. Asimismo, los antecedentes permiten percibir distintos aspectos de la investigación desde diferentes perspectivas.

Al respecto, Sabino (2007) expresa que la revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio y estén en consonancia con la misma, así como en extraer y recopilar la información relevante y necesaria que corresponda a la temática en estudio los antecedentes relacionados con la investigación son; siendo su cita textual: “El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente tendremos que hacer”. (p. 46).

Desde esta perspectiva, Martínez y Valle (2010) en la Universidad Autónoma de Madrid, España, efectuaron una investigación titulada: “La dirección de centros escolares en Europa en perspectiva comparada ¿De los modelos tradicionales a un “meta-modelo” supranacional?”. Su objetivo general fue abordar el liderazgo de los centros educativos bajo una perspectiva internacional. Los autores concluyeron que los modelos de dirección en Europa no son realidades muy rígidas y comparte líneas globales, donde la complejidad de las competencias que requiere la función directiva exige, en efecto, una cualificación profesional mayor, lo que pasa por una mejora sustancial de la formación inicial exigida para ser director, por lo tanto, para que su labor sea más eficaz, la autonomía de su gestión debe ser potenciada, ya que los diferentes contexto que abarca su gestión no son fáciles de abordar y de tomar decisiones asertivas si el director carece de una capacidad de autonomía.

Asimismo, señalan los autores que “De todos los elementos del meta-modelo propuesto, el que más urgentemente nos parece que debe ser atendido es el de la formación inicial de los directores” (p. 65). Entonces, la relación que guarda la investigación antes descrita y la que está en proceso, es la importancia del liderazgo del director, donde ese liderazgo es el que facilita la gestión del mismo, la que permite el equilibrio entre administración y pedagogía. Es importante acotar que las competencias del director están ligadas al liderazgo y a su autonomía, si un gerente conoce y gerencia con autonomía la calidad educativa estará acorde a los nuevos paradigmas.

De igual manera; Méndez (2009) llevó a cabo una investigación en México titulada; “La Cultura organizacional y el Clima Organizacional en la Educación Primaria N° 42”, siendo el objetivo establecer el diagnóstico de la cultura organizacional y del clima organizacional en le escuela Primaria N° 42 los procesos que la integran. La metodología para su elaboración es la culi-cuantitativo con la aplicación de cuestionarios. Desde estos aspectos, concluye el autor que para garantizar el desarrollo de una adecuada cultura organizacional, se requiere formar un

equipo que asuma una actitud directiva que asegura el éxito de los subordinados en el desempeño de sus tareas impulsándolos a cumplir con los objetivos, estrategias y metas que se establezcan en un ambiente sano.

En virtud del estudio citado, se observa que éste guarda relación con la investigación planteada, porque ambas analizan el clima organizacional, el liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de los docentes y de la organización, y la importancia optimizar sus funciones en pro de praxis eficiente y eficaz de los docentes y elevar la calidad educativa.

En cuanto a los antecedentes en Venezuela, Alvarado (2009) llevó a efecto una investigación en la Universidad Santa María Caracas, la que tituló “Relación entre las habilidades gerenciales del director y la satisfacción profesional de los docentes de las Escuelas Básicas Bolivarianas del estado Cojedes” y su objetivo analizar relación entre las habilidades gerenciales del director y la satisfacción profesional de los docentes de las Escuelas Básicas Bolivarianas del estado Cojedes.

En este sentido, concluyó la autora que los directores deben conjugar la calidad humana a través de las competencias personales con sus habilidades y autonomía, para proyectar en sí mismo y en el entorno, los conocimientos, destrezas, sus capacidades para orientar, guiar, planificar, organizar, controlar y liderar su acción gerencial en pro de la satisfacción profesional de los docentes y de la calidad educativa de las escuelas básicas bolivarianas del estado Cojedes. Por lo que, recomienda proporcionar al personal directivo un plan de actividad gerencial que le permita desarrollar su autonomía y garantizar un adecuado clima organizacional a fin de mejorar el nivel de satisfacción laboral de los docentes en las Escuelas Básicas Bolivarianas del estado Cojedes.

Desde esta perspectiva, ambas investigaciones guardan relación puesto que analizan una de las habilidades del personal directivo, entra las cuales está el liderazgo y la relación de ésta con el desempeño de los docentes, donde el gerente,

como líder, debe mantener una línea comunicacional que le permita optimizar, tanto sus funciones administrativas como pedagógica, donde su rol de supervisor será ejercido dentro del contexto democrático.

Otro estudio relacionado con la temática, es el trabajo efectuado por Finol y Marcano (2007) titulada “Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas”, el objetivo fue determinar las competencias que posee el gerente educativo de la primera y segunda etapa de la educación básica del Municipio Maracaibo.

En concordancia con lo antes expuesto, los autores realizaron el trabajo bajo una investigación de campo de tipo descriptivo. Aplicaron un cuestionario contentivo de sesenta y cuatro (64) ítems dirigido a veintiocho (28) directivos que laboran en diez (10) escuelas básicas. El mismo fue validado por ocho (8) expertos y su confiabilidad de 0.88, calculada mediante el coeficiente de Alpha Cronbach.

De este modo, concluyen las autoras que la necesidad de conjugar la calidad humana a través de las competencias personales del gerente educativo con las cualidades gerenciales para que al unísono proyecte en sí mismos y en el entorno, los conocimientos, habilidades, destrezas, sus capacidades para orientar, guiar, planificar, organizar, controlar y liderar su acción gerencial en pro de la satisfacción de los docentes y de la calidad educativa de las escuelas básicas seleccionadas.

Por lo tanto, la temática expuesta guarda relación con la actual ya que ambas analizan las competencias y liderazgo del director, quien requiere conocer ambas por cuanto son fundamentales para alcanzar una calidad educativa acorde a la realidad en la cual está suscrita la organización educativa, en virtud que ese liderazgo incidirá en el desempeño docente, así como también las acciones y aptitudes del gerente, entonces, este último debe asumir responsabilidades consigo mismo y con los demás, para crear un clima organizacional favorable donde se establezca una comunicación eficaz y productiva.

Por su parte, Contreras y Molinas (2007) en un artículo arbitrado titulado: “Detección de las necesidades formativas de los equipos directivos: paso previo para el diseño de planes de formación” Tuvo como objetivo: caracterizar las funciones del equipo directivo de escuelas municipales, analizar sus actuaciones como agentes de innovación educativa y cómo asumen el liderazgo y promueven la participación. De tal manera que, las autoras utilizaron una investigación descriptiva-interpretativa recolectando la información a través de cuestionarios y entrevistas. Concluyeron la necesidad de crear planes de formación en base al estudio previo de necesidades reales, sentidas y potenciales que apunten hacia la construcción y consolidación del perfil y las competencias necesarias para la actuación y ejercicio de la función directiva escolar.

En concordancia con lo antes expuesto, la investigación, la descrita y la actual, están intrínsecamente relacionadas ya que analizan la importancia del liderazgo directivo y cuáles estrategias se pueden aplicar para optimizar, tanto su liderazgo como sus funciones, con la finalidad de influir positivamente en el desempeño docente.

### **Bases Teóricas**

En cuanto a las bases teóricas, éstas son, según Sabino (2007) el “...conjunto de proposiciones y conceptos tendientes a explicar el fenómeno que planteamos”. (p. 39), por ello, esta sección del marco teórico se desarrolla a partir de las dimensiones e indicadores de la operacionalización de las variables, siendo la variable independiente el liderazgo y la dependiente el desempeño docente; así como de las teorías y el marco legal que la sustentan.

En virtud de lo antes señalado, en la primera variable denominada Liderazgo, la define Blanchard (2010) como la acción de “Desencadenar el poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”, (p. 20), es

decir, el liderazgo es ejercido por aquellas personas que pueden lograr que las demás desarrollen sus habilidades, así como de la organización en función de obtener un mejor desempeño.

Por lo tanto, el liderazgo es definida por esta investigación, de acuerdo al autor antes citado; como el proceso a través del cual el personal directivo en el ejercicio de su autoridad influye en la actuación del personal a su cargo con el fin de generar, entre el mismo, la motivación para el logro de las metas fijadas, y dirigirlos hacia la optimización de sus funciones por medio de la habilidad de orientar, guiar y dirigir.

De acuerdo a estos razonamientos, se puede afirmar que el liderazgo del directivo está concatenado con el desempeño de los docentes, por cuanto dicho liderazgo va a incidir directamente en la actitud asumida por el personal docente y, por tanto, se verá reflejado en su nivel de desempeño, así como también permite accionar una serie de mecanismos que generan una motivación en estos últimos. Al respecto, Gerstner, (1996), señala que el liderazgo es “El proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas” (p. 5), es decir, el liderazgo demanda ser una persona proactiva que conduzca a su personal hacia la excelencia.

De ahí que, los gerentes requieren conocer los distintos tipos de liderazgo Autocrático o coercitivo, Laissez-Faire o permisivo y el democrático, sin embargo en los últimos años se plantea con insistencia el liderazgo situacional o contingencia, por cuanto éste tipo de liderazgo permite que las interrelaciones entre gerente y empleados se efectúen con una comunicación abierta.

Para Blanchard (2010), el liderazgo situacional “Se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo” (p. 26); asimismo, orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones. Por tanto, buscan explicar el

liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. Cabe destacar que, el ejercicio de este tipo de liderazgo es de vital importancia para toda la organización, pues la realidad del día a día le lleva a enfrentar ciertas situaciones que no son programadas ni estudiadas y que requieren de habilidad especial que permitan diseñar y ejecutar planes de contingencias para la pronta solución.

Aunado a lo anterior, el liderazgo democrático es concebido por Brito, (2004) como aquel que “Otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. (p. 58), es decir, ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál tiene que ser la solución más apropiada. Entonces, este tipo de liderazgo procura lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

Dentro de este contexto, el liderazgo autocrático, según Liendo (2001) es “Aquel donde el gerente impone su voluntad sobre sus subalternos y controla la conducta de ellos...”; (p. 32). Asimismo, éste liderazgo considera que sólo él es competente para tomar decisiones, ya que su personal son incapaces de hacerlo, reservándose el poder para sí mismo. Asimismo, el líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo, por lo que es dominador y personal en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.

Desde esta perspectiva, el liderazgo liberal o laissez faire, para el autor antes citado se caracteriza “Por proveer a sus subordinados de los medios, la información y la opinión necesaria para tomar decisiones. Él no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo”. (p. 35). Es decir, asume una actitud pasiva, donde permite que el personal actúe a su libre

albedrío, no se preocupa por las consecuencias de su gestión. El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos, limitando sus acciones a hacer comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

Cabe destacar, la descripción que realiza Ortega (2002), acerca del liderazgo y, explica que es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

Para explicar mejor la influencia del superior sobre los subordinados o grupos de subordinados, muchos autores desarrollaron varias teorías sobre el liderazgo. Esas teorías acompañaron más o menos el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influenciaron sensiblemente la teoría administrativa. Las teorías sobre liderazgo pueden ser clasificadas en tres (03) grandes grupos; (a) Teorías de rasgos de personalidad, (b) Teorías sobre estilos de liderazgo y (c) Teorías situacionales del liderazgo. Cada uno de esos grupos de teorías presenta características y enfoque propios muy interesantes.

- Teorías sobre los Rasgos de Personalidad: Según estas teorías, el líder es aquél 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.

- Teorías sobre Estilos de Liderazgo: Ortega (2002), expone que son las teorías que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, esto es, maneras por las cuales el líder orienta su conducta. La principal teoría que busca explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, es

la que se refiere a tres (03) estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. El autor explica estos tipos de liderazgo a través del siguiente cuadro.

**Cuadro N° 1**  
**Estilos de Liderazgo**

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal</b>
-Sólo el líder fija las directrices, sin participación del grupo.	-Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder.	-Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder.
-El líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo.	-El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando consejo técnico al líder cuando es necesario; este sugiere dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas ganan nueva expectativas con los debates.	-La participación del líder en el debate es limitada, presentando sólo algunos materiales al grupo; aclarando que podría proveer información, desde que la soliciten.
-El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	-La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	-Tanto la división de las tareas, como la escogencia de compañeros queda totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
-El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.	-El líder busca ser un miembro normal del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. El líder es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.	-El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder solamente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

**Fuente:** Ortega (2002)

- Teorías Situacionales: Son las que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías anteriormente presentadas. Mientras que las teorías de los rasgos de la personalidad son demasiado simplistas y limitadas, las teorías sobre estilos de liderazgo también dejan de considerar variables situacionales importantes que no pueden ser despreciadas.

Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación. La recíproca si es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o entonces cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación.

En consecuencia, el tipo de liderazgo que asuma el gerente incidirá de manera positiva o negativa a la organización, y por ende, al desempeño de los docentes y al clima organizacional. Por lo tanto, cada uno de los distintos liderazgos que inciden en las actuaciones posee elementos interactuales del liderazgo, que actúan sobre toda la institución. Al respecto, Quevedo (2008) explica que los elementos que intervienen en el liderazgo son aquellos que “Están estrechamente ligados a la función de dirección y liderazgo, y que permiten accionar de manera eficiente la organización”, (p. 12) es decir, son los componentes que complementan las estrategias que el gerente aplica dentro de sus funciones.

Cabe destacar, que las personas dentro de las organizaciones, en especial la educativa espera un liderazgo que les brinde protección, seguridad y les permita exponer sus opiniones en el momento que sea necesario. Al respecto, Alvarado (2009) señala que los elementos que intervienen en el liderazgo en las escuelas son importantes, por cuanto, “...las organizaciones como organismos vivos y complejos en las que se aplican las características de éstos y que requiere de dirección democracia, empatía, adaptabilidad del líder” (p. 6), es decir, los docentes dentro de

su praxis necesitan de la conducción de un líder que sienta las necesidades, logros y decisiones de cada uno de ellos.

En este sentido, el gerente como líder debe poseer las Competencias Gerenciales, que según Maduro y Rietveldt (2008) son "...un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas" (p. 44) La afirmación anterior, requiere que el director de una organización educativa desarrolle las competencias necesarias que le permita orientar sus conocimientos a la aplicación de estrategias prácticas generando el logro de las metas de la institución.

Desde estos contextos, las competencias personales según Mora (2011) son aquellas que involucran "...el ser del gerente, su propia génesis y sus propios valores" (p. 42), es decir, son las características y cualidades personales del gerente, las cuales influyen dentro de la organización educativa, y por ende del clima organizacional. Desde esta perspectiva, dentro de esas competencias se encuentra la empatía y la adaptabilidad.

Donde la empatía, según Goleman, (1995) es "La capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, para motivarnos y manejar adecuadamente las emociones, tanto en beneficio propio como en nuestras relaciones". (p. 48), lo que conlleva a poder establecer relaciones satisfactorias con su personal e incluso sus superiores, por cuanto se crea nexos afectivos que conducen a generar acciones motivadoras.

En este sentido, Torres (2009) expresa que a través de la empatía de los gerentes con su personal "Se fomenta el trabajo en equipo, a través de la consideración de las necesidades individuales, asimismo, se permite el logro permanente de los objetivos de la escuela como una organización". (p. 38), es decir, el gerente necesita de un enfoque humanista en el cual considere los recursos humanos para lograr los objetivos de la institución.

En este orden de ideas, Cuenca, Hernández, Mavares y Reyes (2008) explican que los gerentes requieren tener una base sólida con todo lo relacionado al hecho educativo, así como con aspectos inherentes al sistema educativo, sus niveles, la normativa educativa y en general lo relacionado con el proceso educativo; de igual manera debe conocer los fundamentos básicos administrativos y gerenciales, y sobre todo de conocimientos de sí mismos, este conocimiento se vincula con la necesidad de que el gerente se conozca, que tenga claramente definidos sus deseos e intereses, percepciones y motivaciones.

Por tanto, es necesario que cada directivo desarrolle su propio enfoque, empezando con la construcción de aptitudes: aptitudes para la reflexión y actitudes para la indagación. Las primeras se relacionan con desacelerar los procesos de pensamiento para cobrar mayor conciencia de cómo forma los modelos mentales y cómo estos influyen sobre sus actos. En cuanto, a la segunda concierne al modo de operar en interacciones directas con los demás, sobre todo cuando se abordan temas complejos y conflictivos, todo esto parte de los conocimientos que los gerentes posean de sí mismos. Es por ello que la adaptabilidad, para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos es necesaria.

En virtud del planteamiento anterior, Rusque (2010), explica que “La adaptabilidad del gerente se logra a través de una cultura de afiliación, por medio del trabajo en equipo y la comunicación en grupo” (p. 12), es decir, es la capacidad de adaptarse a una situación dada en un momento determinado y poder estudiar la manera más adecuada para obtener el menor beneficio posible.

Aunado a lo anterior, el director necesita desarrollar las competencias genéricas, según Tabón (2006) “Son aquellas que se enmarcan en todo el contexto de la organización ya que abarcan la administración de los recursos humanos, materiales y económicos y la toma de decisiones” (p. 11) es decir, son cada una de las acciones que emprende el gerente quien requiere desarrollar sus funciones tanto

administrativas como la gestión de los recursos. Este tipo de competencia contribuye a beneficiar la gestión y la permanencia de los empleados dentro de la organización, las cuales se pueden adquirir mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, de manera tal que pueden ser evaluadas por cada uno de los actores del ámbito educativo.

Dentro de dichas competencias, la gestión de los recursos para Cuenca, Hernández, Mavares y Reyes (2008) “Consiste en conocer cuáles son los recursos que se requieren para poder realizar las actividades necesarias para la organización, de tal forma que se asignen a los procesos que se ejecuten”: (p. 45), por lo tanto, los recursos no se limitan a los económicos sino que trasciende a los humanos y material.

De ahí que, el director educativo debe tener una visión amplia que le permita mejorar la gestión de recursos de la institución con miran a la maximización en la obtención de beneficios y optimización del proceso institucional. Por cuanto las personas que conforman la organización educativa es el recurso que permite el funcionamiento de la mismas. Cabe destacar que, para que esto suceda debe existir un liderazgo contingencia a través del cual se dirija la organización hacia el mejor aprovechamiento de los recursos con los cuales cuenta, según sus actitudes, aptitudes y utilidad.

En este sentido, se hace imprescindible contar con un gerente líder y capaz de entender, persuadir a las personas de su entorno con el fin de alcanzar las contingencias, de ahí que el liderazgo para Tabón (2006); permite coordinar cada una de las acciones, entre ellas los distintos recursos con lo que cuenta la organización, y señala; “La coordinación de los recursos materiales y humanos, así como de las actividades planificadas por otras instituciones que permitan el intercambio de saberes” (p. 23), por tanto, al coordinar los recursos humanos y materiales de la organización, permite articular con las actividades que están planificadas en otras

instituciones educativas, siendo necesario la verificación de los resultados del proyecto, con la finalidad de hacer los correctivos de ser necesarios para emprender los futuros.

Dentro de este marco de ideas, el director debe actuar como un líder democrático, promoviendo la participación de toda la comunidad educativa en el proceso de planificación institucional a fin de ampliar la visión sobre los medios a lograr y garantizar el mejor desempeño docente. Sin embargo, cuando este proceso no se cumple a cabalidad surgen conflictos relacionados con el inadecuado manejo de los recursos asociados a la carencia de los mismos. De acuerdo a esto, Melinkoff, (1998), señala que las necesidades del individuo, de la organización y del supervisor siempre se oponen, surgen conflictos. Y es allí, donde el gerente activa mecanismos para la resolución de ellos.

De esta manera, Cuenca, Hernández, Mavares y Reyes (2008) señalan que la capacidad de resolución de problemas está inmersa en las competencias que desarrollan los gerentes, y explican: "Esta capacidad conduce a resolver los problemas que surjan, fundamentándose en el logro de los objetivos estratégicos de la organización (p. 46), por lo que el gerente necesita analizar la situación presente, buscar las alternativas de solución y seleccionar la más idónea, siempre en pro de elevar la calidad de la organización

Cabe considerar que, la resolución de problemas está intrínsecamente relacionada con la toma de decisiones, la cual es una función que se realiza considerando a todo el personal, en especial los docentes, esto conduce a la planificación del trabajo, esta competencia se traduce como la función de planificar cada una de las acciones gerenciales a través de los recursos que posee la organización lo cual constituye el factor principal para prever las acciones futuras. Para, Chiavenato (2006) la planificación es: "...una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa." (p. 320).

En efecto, todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, cómo se deben desarrollar las actividades en la escuela, de cómo se puede solucionar los problemas administrativos que se susciten, el cuál debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros, por tanto, la planificación es un proceso que comprende una serie de acciones que requiere de todos los actores del ámbito educativo para el logro de los objetivos que se planteen.

De acuerdo, con Daft (2008) “La planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas”. (p. 6). Por ello, se hace necesaria la planificación de los gerentes, para que haya una clara instrucción de los pasos a seguir durante el proceso que debe llevarse a cabo y obtener el logro de metas y objetivos planteados que garanticen el éxito del proceso en todos los ámbitos educativos, este proceso de planificación mantiene al gerente actualizado en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor y saber con anticipación cómo abordarlos.

En cuanto, las competencias específicas Contreras (2007) señala que “Son aquellas que marcan las especificidad de momento y lugar, originando las acciones precisas para cada eventualidad que se crea dentro de la organización” (p. 10). Es decir, las competencias específicas son aquellas que están concatenadas con el tiempo, espacio, actitud y aptitud del gerente, y que conlleva a la toma de decisiones que abarquen las opiniones de los docentes y conllevan a mejorar su desempeño.

Al respecto, Tobón (2006) las agrupa en: el diseño del Proyecto Educativo Institucional; Liderazgo del Proyecto Educativo de la institución escolar y la evaluación del proyecto educativo institucional. De tal manera, que el tipo de liderazgo del directivo incide en cada uno de los proyectos y de su respectiva evaluación, y por ende en el desempeño docente.

Desde esta perspectiva, el diseño del Proyecto Educativo Institucional, es definido por Graffe, (2006) como "...la gestión educativa... que trasciende las paredes de la escuela y la vincule a la vida comunitaria y a los medios de comunicación" (p. 21), es decir, la participación de cada actor del ámbito educativo con el fin de mejorar la calidad del proceso institucional. Para efectos de la presente investigación, es importante esa transcendencia, ya que al efectuarse se está confirmando la incidencia del estilo de liderazgo del directivo en su personal docente.

En este orden de ideas, Stones, Freeman y Gilbert, (1996); señalan, "Para cada proyecto algunas cosas salen mal... Tales son las razones que hacen necesaria la función de evaluar" (p. 48), en efecto, el diseño de un plan de evaluación que garantice el control y seguimiento de las acciones dentro del proyecto institucional, de manera que se pueda medir el logro de los objetivos. Por cuanto, al verificar el cumplimiento de metas se puede reformular el plan en función a las necesidades surgidas y a las necesidades del personal, lo que permite a su vez estimular a los docentes en el mejoramiento de sus funciones.

En virtud de lo expresado, se desprende la necesidad de tener un líder con un nivel de autonomía bien establecida que permita en el ejercicio de sus funciones tener el control. En tal sentido, Frankfurt, Dworkin y Domenechse (2001) definen la autonomía como "...la capacidad de las personas para reflexionar críticamente acerca de sus preferencias, deseos, apetencias, creencias, etc., de primer orden y la capacidad de aceptar o intentar cambiarlas a la luz de preferencias y valores de orden superior". (p. 10). Por tanto, este planteamiento interacciona la dimensión cognitiva conductual autónoma enfatizando en el componente de auto modelación dirigido hacia la capacidad de desarrollar el autoconocimiento, el autocontrol, los que son elementos de la incidencia.

De tal manera que, la autonomía es clave a la hora de construir un marco de aplicación de la ética discursiva, porque permite distinguir en el concepto mismo de sujeto las exigencias de una ética de mínimos y una ética de máximos, es decir, entre

aquellos mínimos normativos universalizables, que son posibles por la dimensión autónoma del sujeto y los máximos a que se refieren los proyectos biográficos de autorrealización.

Desde esta perspectiva, la autonomía del liderazgo del directivo se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y hacia la terminación de tareas, tiene un impulso para ejercer iniciativa en situaciones sociales, confianza en sí mismo y un sentimiento de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de sus decisiones, disposición para mitigar tensiones interpersonales, para tolerar frustración y retrasos, habilidad para influir sobre otras personas y capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr los objetivos propuesto. Todo esto lo conlleva a optimizar el desempeño de su personal docente, a través del poder y del compromiso ético.

De ahí que, los elementos que intervienen en el liderazgo influye en el clima organizacional, en este sentido Gaspar y Rojas, (2006) señalan que el clima organizacional son, "...las percepciones compartidas que los miembros de una institución educacional tienen acerca de las condiciones de su trabajo y los aspectos formales del mismo, así como de las características más sutiles del entorno humano que prevalece en la organización" (p. 15), esas percepciones se integran y se reflejan tanto las características personales del individuo como las propias de la institución. Además, un buen clima escolar se reconoce por la calidad de las relaciones interpersonales entre estudiantes, docentes y el resto del personal.

Cabe destacar que, el clima organizacional se refiere al ambiente social y psicológico que se genera en la organización educativa como resultado de los valores, actitudes, percepciones creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas. Desde esta perspectiva, plantea que las organizaciones y sus ambientes de trabajo, están comprometidos con un patrón de cocreación, donde cada uno produce y potencia al otro.

Aunado a lo anterior, la cultura organizacional definida por Chiavenato (2006) es "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p. 464), es decir, las condiciones que los empleados perciben y cómo estas percepciones crea un patrón de creencias, valores y perspectivas. Por tanto, la cultura organizacional comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Al respecto, Ramírez (2008), explica que "La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. (p. 69) Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. Asimismo, el citado autor manifiesta que;

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. (p. 70)

Es decir, la referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisaría, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Desde esta perspectiva, del análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella. Por lo que, la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

En este sentido, las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. Es pertinente acotar que, en el desempeño docente, el cual es definido por Kujawa, (2002), como “Las actuaciones del docente que generan un clima en el aula donde los alumnos se sienten a gusto, y proporcionan un aprendizaje de acuerdo al medio donde esté la institución logrando un empoderamiento de los contenidos por parte de los alumnos” (p. 6). Desde esta definición, el desempeño docente debe estar acorde a las necesidades del estudiante y de su entorno, es decir, interrelacionarse de una manera eficiente y eficaz con los estudiantes, personal de la escuela, la familia y la comunidad con el fin de brindar una atención educativa de calidad.

De igual manera, el autor antes citado señala que, “El desempeño personal y profesional del docente de acuerdo con el ejercicio de la ética debe basarse en la dignidad personal, en la veracidad, en la necesidad de establecer relaciones justas y de actuar según la prudencia” (p. 8), es decir, el conocimiento en acción del profesional es de carácter ético más que técnico, donde, es el conocimiento de cómo realizar una forma ética en vez de cómo conseguir determinados estados finales preconcebidos como resultado último de una acción.

Cabe destacar que, el involucramiento en el trabajo por parte del docente es un factor importante para su desempeño, García, (2005) señala que; “El involucramiento en el trabajo es aquel donde el docente se incluye dentro de las actividades como guía y se siente parte activa en cada una de las acciones planificadas” (p. 15). Por tanto, el acto de estar involucrado en las actividades pasa de ser un espectador a ser un actor comprometido con los avances de sus estudiantes, logrando de esta manera optimizar el canal de comunicación y mejorando el clima del aula.

Asimismo, Funk, Ridinger y Moorman, (2004), expresan que, el involucramiento está definido como un estado de motivación o interés hacia una actividad que es evocado por un estímulo o situación particular, de igual manera, los autores sugieren que los antecedentes del involucramiento recaen en dos categorías

generales: características individuales y factores sociales. Las características individuales son aquellas que incluyen actitudes, valores, motivación, necesidades, experiencias de comportamiento. Mientras que, los factores sociales representan los incentivos situacionales, normas sociales y culturales; ambas categorías influyen la formación de un involucramiento individual con actividades.

Dentro de este contexto, uno de los elementos a evaluarse en el desempeño docente es su actitud laboral, que según Blum y Maylor, (1999) “Se trata de un comportamiento que es conscientemente asumido, donde el docente no se queda anclado en él mismo sino que puede tomar decisiones vinculadas a otros niveles tanto de motivación como de razonamiento”. (p. 19). Entonces, el desempeño docente es la disposición a actuar o reaccionar de una determinada manera, en razón de su orientación psicológica hacia el mundo objetivo y dirigido a la orientación al mundo subjetivo, es decir, decidir las acciones a seguir partiendo de si objetividad como docente tomando en consideración los sentimientos de sus estudiantes.

En este orden de ideas, Castro (2006) expone que, el desempeño docente está orientado en concordancia a sus actitudes habituales, como resultado de todos los factores que ejercen una decisiva influencia en el psiquismo: disposiciones innatas, influencias ambientales, experiencias de vida y convicciones. Por tanto, supone desarrollar capacidades de interacción con el otro, de conocimiento del otro y de uso de diversos medios y modos de comunicación, así como de un equilibrio de conocimiento disciplinares y pedagógicos; por lo que combina características individuales y profesionales y evidencia actitudes proactivas.

Una actitud apropiada facilita la adaptación de la persona a su ambiente, donde el autor antes citado señala; “Hay que tener en cuenta, sin embargo, que las actitudes pueden y, a veces, deben variar cuando dejan de ser apropiadas bien en función de la realidad interna o de la externa”. (p. 32), es decir, las actitudes que afectan de manera negativa la realidad interna y externa de la organización, requiere

de cambios actitudinales que reviertan ese hecho, con la finalidad de mejorar la funcionalidad, por lo que esta posibilidad de cambio contribuye a enfrentar las dificultades y desajustes.

Mientras que, la productividad para Ortiz, (2000) se refiere al “rendimiento en las acciones globales del docente lo académico, lo pedagógico, las interacciones, entre otras donde el director es el responsable de motivar e incentivar. (p. 8) De esta manera, la eficiencia y productividad del docente, se relaciona con el buen desempeño de la gestión de la gerencia educativa, los que, trabajando de forma amalgamada, buscarán y encontrarán soluciones a las vicisitudes que se les presente, al alcance de las metas y la calidad y optimización de la educación.

Al respecto, Bedoya, (2008) señala que la productividad “...en un ambiente con una ideología organizacional fuerte, participación compartida, liderazgo carismática e intimidad, los profesores experimentaron una mayor satisfacción en su labor y una productividad mejorada” (p. 17). Así, la productividad del docente está influenciada por el gerente, éste último al motivar a su personal, estarán más comprometidos en optimizar su productividad y adquirirán conscientemente un compromiso organizacional.

Asimismo, Berrizbeitia (2006) señala que la iniciativa y el optimismo construye la experticia del docente para manejar los valores, creencias e ideologías de los grupos que integran la organización, por lo que, el compromiso del docente está en función de la organización y de la institución, siendo el liderazgo que ejerza el gerente determinante en el desempeño del personal, y explica al respecto.

...el docente al estar comprometido con la organizacional educativa fortalece sus atributos afectivos, tales como el compromiso con el trabajo creador e imaginativo, el reconocimiento al otro, el apego a la inclusión académica de sus alumnos y al desarrollo de su formación permanente como condición de vitalidad académica y pertinencia social. (p. 15)

De lo antes expuesto, se genera el compromiso organizacional que según, Robbins (2010) es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, así como con sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Mientras que, Chiavenato (2006) lo conceptualiza como el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, también en el compartimiento de los objetivos de la misma, por cada uno de sus participantes. Asimismo, desea mantenerse en ella como uno de sus miembros, donde está inmersa la motivación. Entonces, al transpolar esta definición a la temática en estudio, se infiere que, el compromiso organizacional surge a partir de la motivación y de los recursos que tienen los docentes, como un equipo de trabajo para aportar alternativas de solución a la consecución de un objetivo que apunte a una meta. Pudiéndose, considerar como un proceso que busca una relación entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, para dar una educación de calidad.

Esto conduce, a la integración, según Romero (2006) es "...la acción unificar los distintos actores del ámbito educativo en la búsqueda de mejorar la calidad educativa..." (p. 32), en este sentido, la integración del docente abarca cada una de las esferas en la cual se mueve, (a) a las distintas actividades institucionales, (b) a la elaboración y ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario y otros que requiera la escuela y la comunidad, (c) a equipos de trabajos, (d) otros.

Es decir, la integración conlleva al trabajo en equipo, como prioridad mantener una transmisión eficiente y clara de ideas, objetivos, visiones y metas. En sí, un gerente no es más que un facilitador de ideas y recursos, en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favoreciendo el crecimiento de la organización e incidiendo en el eficaz desempeño de los docentes. Según Chacón (1999), el trabajo en equipo debe encaminarse:

A buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer al empleado y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles gerenciales, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desanimo (p. 276)

De tal manera que, se establece una interdependencia positiva entre los miembros en cuanto que cada uno se preocupa y se siente responsable no sólo del propio trabajo, sino también del trabajo de todos los demás. Así se ayuda y anima a fin de que todos desarrollen eficazmente el trabajo encomendado o el aprendizaje propuesto.

Desde esta perspectiva, al autor antes citado señala que el desarrollo de grupos debe comenzar con el sentimiento de una firme necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas que se ha trazado la organización educativa. Cuando se agrupan las personas como un equipo, la rotación disminuye y se realiza un trabajo mucho mejor, elevando la calidad educativa.

Asimismo, Murillo (2007) expresa que en "...el trabajo en equipo sus miembros comparten metas y objetivos claros" (p. 10), es decir, son parte de una misión que suscita un compromiso profesional donde se comparten responsabilidades por dichas metas; miden su progreso hacia dichas metas, creando instancias para la autoevaluación colectiva que permitan, si es necesario, incorporar medidas correctivas para el logro de los propósitos establecidos.

Por tanto, aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Entre ellas se tienen: (a) es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas; (b) necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y (c) que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Pero, lo más interesante, es el hecho de que no es dar o recibir ayuda lo que mejora el aprendizaje o el desempeño docente en el equipo, sino la conciencia de necesitar ayuda, la necesidad consciente de comunicarlo y el esfuerzo en verbalizar y tener que integrar la ayuda de quien lo ofrece en el propio trabajo. La retroalimentación es un elemento clave para explicar los efectos positivos del trabajo en equipo.

Aunado a lo anterior, las habilidades sociales para Segura (2005) es cuando "... la persona es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, entiéndase favorable como contrario de destrucción o aniquilación" (p. 47). Entonces, el término habilidad puede entenderse como destreza, diplomacias, capacidad, competencia, aptitud. Su relación conjunta con el término social nos revela una impronta de acciones entre una persona y varias.

De ahí que, es indispensable que el docente esté consciente de cuándo dirigir y cuándo seguir, trabajar con otros para lograr una meta común, hacer frente a los problemas, expresar sus sentimientos de maneras naturales y adecuadas. Así la habilidad social puede definirse en virtud del afrontamiento de intercambios desfavorables, donde el establecer el contacto con otros es muy importante, Asimismo, son conductas aprendidas, socialmente aceptadas y que, a su vez, posibilitan la interacción con los demás

Cabe destacar que, la conducta socialmente habilidosa, para efecto de la presente investigación, es un conjunto de conductas realizadas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras reduce la probabilidad de que aparezcan futuros problemas. De acuerdo con Monjas (1999), las habilidades sociales para manejar los sentimientos, refiere que son las:

...conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas. (p. 28)

De allí que, las habilidades sociales que debe desarrollar un docente para el manejo de los sentimientos, se inicia, principalmente, a través del aprendizaje y de la interacción, las que suponen iniciativas y respuestas efectivas y apropiadas, siendo éstas recíprocas por naturaleza y suponen una correspondencia efectiva, donde debe ser holístico en cada función que desempeñe. Siendo necesario que el gerente asuma un liderazgo situacional que permite influir de manera positiva en el desempeño de los docentes.

### **Fundamentación Teórica**

En relación a la fundamentación teórica; Sabino (2007) la define como "...las bases teóricas en el que se reflejan varios puntos relacionados con el tema que se está investigando" (p. 76). Es decir, dentro de la fundamentación teórica se expresa las teorías que fundamentan las variables del estudio, así como también las bases legales que la sustentan.

En concordancia con lo antes expuesto, la **Teoría de la Motivación** de Maslow, (1943) constituyó el punto de partida para el posterior desarrollo de la psicología aplicada a las organizaciones. Así, Maslow señala que las expectativas del ser humano comienzan con las necesidades básicas de comida, calor, descanso y plenitud sexual. Una vez satisfechas estas necesidades, recién empieza la coacción por satisfacer necesidades correspondientes a los niveles superiores.

De ahí que, la esencia de este modelo radica en que la persona va impulsando su conducta en función de necesidades dominantes, las cuales están ordenadas en

distintos niveles jerárquicos dentro de una pirámide imaginaria. Para Maslow, (1943) la personalidad de cada persona tiene dos aspectos fundamentales: las necesidades, es decir, las cosas que busca la persona a lo largo de la vida y las experiencias, o lo que es lo mismo, lo que va aconteciendo en esa búsqueda incesante.

Por ello, se podría expresar que la teoría de Maslow tiene dos planos; por una parte un nivel biológico igual para todas las personas que es el nivel de las necesidades, y por otra parte un nivel personal que es único y específico de cada uno, que es precisamente el conjunto de experiencias que se acumulan según van tratando de cubrir las necesidades.

En este sentido, las organizaciones educativas obtienen éxito cuando los directivos proporciona a sus docentes la oportunidad de satisfacer sus necesidades de índole inferior, fisiológicas, seguridad, pertenencia y estimación, pero fallan en las de orden superior: reconocimiento y autorrealización. Es en este nivel donde los directivos deben hacer más énfasis a favor de la motivación, para el logro de un óptimo desempeño de su personal docente.

Por su parte, Blanchard (2010) desarrolló la **Teoría Situacional** la cual toma en cuenta dos aspectos importantes de la gerencia; las tareas y la gente. Donde, el líder debe adecuar su estilo de liderazgo de acuerdo a la situación a la que se encuentra, pues para situaciones distintas son apropiados diferentes estilos. Para lograrlo ha de desarrollar dos habilidades fundamentales: Diagnóstico: poder ver qué sucede con su o sus colaboradores en una situación determinada y la Flexibilidad: asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.

Desde este contexto, esta teoría se fundamenta en lograr diagnosticar los estilos de liderazgo del líder, así como los niveles de desarrollo de sus subordinados y luego adecuarlos para lograr una ruta de optimización de la organización. Por tanto, el líder podrá asumir distintos liderazgos que le permita adecuarse a las diferentes situaciones que presente la organización.

Por lo tanto, en la teoría situacional, señala que el liderazgo se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. Donde, la recíproca si es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados.

Donde, las teorías situacionales son más atractivas para el gerente - líder, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o entonces cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. Cabe destacar que, que esta teoría implica una relación entre el líder y el grupo, que es influido por éste. De tal manera que, están determinadas por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el grupo y el trabajo que ellos desarrollan, los intereses del grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran.

En concordancia con lo antes expuesto, la **Teoría de las Relaciones Humanas**, también denominada escuela humanista de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos, producto de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia de deshumanización del trabajo en el trabajo, con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. (Chiavenato 2006). Desde esta perspectiva, entre las causas que impulsaron el surgimiento de las teorías de las relaciones humanas son las siguientes:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida.

2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, psicología y sociología, las cuales demostraron lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3. Las ideas de la filosofía; pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.

4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, dirigido por Elton Mayo, las que recovaron los postulados de la teoría de la administración

En este sentido, para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones la teoría de las relaciones humanas se estudió a fondo esa interacción social, entendiéndose por relaciones humanas las acciones y actividades resultantes de los contactos. Desde estos aspectos, en la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo necesita compenetrarse con otros individuos y grupos definidos dentro de la organización; con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos.

En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. Asimismo, en las organizaciones surgen la oportunidad de desarrollar relaciones humanas debido a la cantidad de grupos y las interacciones que se presentan; de ahí que, solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones permite al líder obtener mejores resultados de sus subordinadas; así, la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimado a expresarse libremente.

Por otra parte, la teoría de las relaciones humanas, según su autor, Mayo, cree en el uso de la razón y el método científico en el orden social, y por tanto de procedimientos democráticos, gobiernos parlamentarios, libertad de expresión y libertades civiles, en todos los aspectos de la vida política, económica y cultural. De allí que, el valor central de la teoría, es el hombre como ser social y ser único, en donde su visión e promover la inserción de éste como ser transformador con metas y objetivos bien trazados, ya que el humanismo busca el desarrollo biopsicosocial del estudiante para que logren alcanzar su individualismo enfocados hacia el bienestar propio y de sus congéneres.

En concordancia con lo expuesto, Mayo buscó con la teoría de las relaciones humanas, una renovación que permitiese ordenar la institución de acuerdo con estructuras basadas en la eficacia, es decir, en el rendimiento partiendo de la preparación científica del trabajo, tecnificación, motivación, de la dinámica de grupos y del sentido de la autoridad y de la comunicación, y para lo que estableció las relaciones humanas.

En este mismo orden de ideas, los experimentos realizados por Mayo, introdujeron nuevos elementos en el lenguaje administrativo, tales como: motivación, comunicación, liderazgo. Dicha teoría plantea que desde el punto de vista motivacional, el hombre debe pasar por tres fases, ellas son de orden fisiológico, psicológico y de autorrealización, derivándose de allí su satisfacción o frustración.

Por lo tanto, esta teoría estudia los aspectos psicológicos de las organizaciones, acotando que el trabajo grupal es imprescindible, de allí se deriva la importancia de manejar la teoría de grupo en las instituciones educativas, para orientar la comprensión del efecto de las relaciones entre personas y optimizar el proceso de la comunicación.

De tal manera que, los seres humanos evolucionan por medio del conocimiento cognitivo de un sistema autodirigido, es decir, la estructura cognitiva de una persona se construye por medio de un proceso que emplea la realimentación, por lo que se autorregula este sujeto a sus propias limitaciones; y es responsable de la estructura mental resultante.

Todo lo planteado, conlleva a que la teoría de las relaciones humanas permite estudiar de manera eficiente los procesos inherentes a la comunicación entre los hombres, siendo uno de los aspectos más importantes de esta teoría su preocupación; porque considera al hombre con una personalidad y una apariencia que no se parece a la de nadie más en el mundo, lo que estima que cada persona es única y esta singularidad es el atributo más valioso.

A partir de este contexto de ideas, se desprende que todo gerente debe poseer: calidad humana y capacidad para escuchar, las cuales le permiten emplear una gama de estrategias no solo motivacionales, sino una toma de decisión enfocada a los diferentes puntos de vista de las personas de manera práctica y objetiva para la consecución de los objetivos organizacionales; sin ambigüedades que puedan ofrecer las diferentes tendencias individuales de los miembros de la institución educativa.

### **Bases Legales**

En relación a las bases legales, éstas abarcan las distintas normativas legales en las cuales se sustenta la investigación. Las mismas contemplan leyes, reglamentos y resoluciones. Al respecto, Martins y Palella (2006) señalan que: "...se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros" (p. 69), es decir, es el sustento de las leyes en las cuales se basa el trabajo de investigación.

En este sentido, este trabajo busca analizar la incidencia del liderazgo del directivo en el desempeño docente en las Escuelas Primarias Bolivarianas pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco, estado Cojedes, y por tanto se sustenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009), Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE) (2003) y el Reglamento de la Profesión Docente (1991). Desde esta perspectiva, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual consagra en su Artículo 3;

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución... (p. 2)

Es decir, se evidencia en el Artículo antes citado la importancia de la educación para el logro del desarrollo del país por medio de la defensa de la persona, del respeto a su dignidad. Es por ello, que los individuos que tienen la función de gestionar la educación, deben ser personas altamente capacitadas, poseer una visión holística y actuar en detrimento de la misma. Mientras que el Artículo 102 de la mencionada Constitución señala que la educación como un derecho humano, al cual debe tener acceso todo ciudadano sin distinción de ningún tipo y en el cual el estado venezolano debe garantizar este servicio a todos de manera gratuita y obligatoria, desde el nivel maternal hasta las distintas modalidades que forman parte del Sistema Educativo, basado en los principios democráticos y valores que formen la personalidad del ciudadano que requiere el país para su progreso individual y social.

De igual manera, la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009) en el Artículo 3 contempla que la educación se enmarca dentro de los preceptos democráticos, participativa y protagónica, con una visión centrada en la independencia, la libertad, el respeto a los derechos humanos con la finalidad de lograr el desarrollo, tanto individual como del país. Enfatiza en la igualdad de género.

Por tanto, el proceso que se genere estará dirigido por gerentes que permitan la participación de cada uno de los actores del ámbito educativo. Todo lo expuesto garantiza el éxito de la educación, donde se valore y respete a cada uno de los actores que están inmersos en el ámbito educativo, y por ende, la calidad educativa se eleva, lo que conlleva. Por su parte, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE) (2003) en el Artículo 69 contempla.

El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados (p. 10)

Se establece de esta manera que, el director es la máxima autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo igualmente expone que le corresponde impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias emanadas del Ministerio de Educación, ahora Ministerio del Poder Popular para la Educación. Por tanto, este artículo guarda relación con este trabajo de investigación, ya que resalta la figura central de la organización educativa; el director, así como sus funciones y liderazgo y su incidencia en el desempeño de los docentes.

Asimismo, el director debe proporcionar a los docentes un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la escuela lo que traerá grandes beneficios en el proceso enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, los directivos y docentes deben abrirse a la participación y los requerimientos del medio, coordinando esfuerzos con todos los agentes sociales.

Por otra parte, en el desempeño del gerente y del docente, se percibe una acción para facilitar el aprendizaje, la convivencia y el trabajo en equipo, en tal sentido adquiere importancia la planificación de estrategias pedagógicas, entendiéndose como la integración de componentes como métodos, técnicas, procedimientos, organización del ambiente, el clima organizacional, la combinación de actividades pedagógicas y didácticas los distintos recursos para el aprendizaje y la inclusión de los padres y representantes en el proceso educativo. De igual manera, los docentes deben cumplir con las normativas legales que rigen su profesión, por cuanto dicho cumplimiento permitirá no sólo llevar a cabo una praxis acorde, sino accionar estrategias que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales con el gerente, familia y comunidad.

Al respecto, el Reglamento de la Profesión Docente (1991), establece una serie de deberes y perfil, para lo que su Artículo N° 6 estipula 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.

### **Operacionalización de las Variables**

La definición Operacional de las variables, según Sabino, (2007), es aquella que se caracteriza por asignar a una variable definiciones; describiéndola en términos observables y comprobables para poder identificarla. De ahí que, en el presente trabajo se operacionalizan las variables definiéndolas a partir de la siguiente conceptualización

- Variable Independiente: Liderazgo; Es el proceso a través de cual el director y subdirector; en el ejercicio de su autoridad, influye en la actuación del personal a su cargo en ro del alcance de las metas fijadas.

- Variable Dependiente: Desempeño docente; Es el nivel de desenvolvimiento que tiene el docente durante el desarrollo de sus praxis pedagógica en todas las áreas del quehacer educativo. A continuación se muestra el cuadro de las operacionalización de las variables.

## Cuadro N° 2

## Operacionalización de las Variables

<b>Objetivo General:</b> Analizar la incidencia del liderazgo del directivo en el desempeño docente en las Escuelas Primarias pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco, estado Cojedes					
<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>SUB INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
Liderazgo	Es el proceso a través de cual el personal directivo en el ejercicio de su autoridad influye en la actuación del personal a su cargo en ro del alcance de las metas fijadas	Tipos de Liderazgo	- Situacional		1-2
			- Democrático		3
		Elementos que intervienen en el liderazgo	-Autocrático	4	
			-Laissez faire	5	
			Autonomía		6
			Clima Organizacional	- Cultura Organizacional	7,8,9
Competencias gerenciales	- Personales	- Empatía - Adaptabilidad	10,11 12		
	- Genéricas	- Gestión de recursos - Resolución de problemas - Planificación del trabajo	13 14 15,16		
	- Específicas	-Diseño del Proyecto Educativo Institucional - Evaluación	17,18 19,20		
Desempeño docente	Es el nivel de desenvolvimiento que tiene el docente durante el desarrollo de sus praxis pedagógica en todas las áreas del quehacer educativo	Involucramiento en el trabajo	- Actitud laboral - Productividad		21 22
		Compromiso organizacional	- Integración - Trabajo en equipo - Habilidades sociales		23- 24 25 26-27

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco Metodológico de la investigación se refiere a las vías a seguir desde que se inicia la investigación hasta la finalización de la misma. Al respecto Balestrini (2006) lo define como: “La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. (p. 114), por lo que se expone una serie de constructos que suministran al lector los detalles del procedimiento que se efectuó para la realización de la investigación.

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

El tipo de investigación, según Arias (2006), “...se refiere, a la estrategia que será adoptada para responder al problema de investigación” (p. 73). Por lo tanto, la investigación que se desarrollará, de acuerdo a la naturaleza y características del problema, estará enmarcada en una investigación de Campo.

Para, Martins y Palella (2006), la investigación de campo “...estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p. 97). Es decir, los datos se recogerán directamente de la realidad, sin ser modificados por el investigador, sin manipular o controlar variable alguna; por tanto, el investigador sólo observará el fenómeno dentro de su contexto natural más no intervendrá en él, para así después analizarlo; de esta manera no manipulará variables ni fijara aleatoriamente a los sujetos o condiciones.

Asimismo, dicha investigación se sustenta en un diseño no experimental, expresan los autores citados que, “El investigador no sustituye intencionalmente la variable independiente. Observa los hechos tal y como se presenta y el contexto real”

Entonces, este diseño responde a una investigación donde el investigador no manipula las variables.

Para, el desarrollo de la presente investigación, fue necesario una serie de pasos o fases, con un orden lógico que permitió desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos, por tanto, los pasos se desglosaron en fases: se requirió de un procedimiento el cual consistió en tres (3) fases, para Hurtado (2008) el procedimiento permite "...no sólo verificar que el procedimiento utilizado se cumplió con los requisitos metodológicos del proceso de investigación, sino además hará posible que otros investigadores puedan replicar la investigación..." (p. 162), es decir es la descripción de cada uno de los pasos que se efectúa para el desarrollo de la investigación. De ahí que, las fases fueron las siguientes.

- Fase I: se inició con el estudio de la problemática, su delimitación indagando las literaturas y haciendo una revisión exhaustiva de las mismas, se formularon las interrogantes de la investigación, las que generaron los objetivos, general específicos y la justificación. Esto conllevó, al desarrollo de los antecedentes que permitieron estudiar investigaciones relacionados con la temática que ayudaron ampliar los conocimientos sobre la misma, así como, el desglosamiento de las variables y las bases legales que sustentan a la misma.

- Fase II: se estudió la metodología que se adaptará a la investigación y que permitiera obtener datos confiables que generan una comprensión de la misma y lograr posibles soluciones. También se diseñó el instrumento, se aplicó y se comprobó la confiabilidad del mismo.

- Fase III: se ejecutó aplicando varios pasos: A través del análisis se produjeron los datos que se hicieron verificables e interpretables mediante la categorización, ordenación, manipulación y resumen. Tomando en cuenta los objetivos propuestos en la investigación así como los constructos del marco teórico.

De allí fueron utilizados cuadros y gráficos que muestran los porcentajes obtenidos en las respuestas. Esto conllevó a las conclusiones y recomendaciones.

### **Población**

La población según Tamayo y Tamayo (2008), representa la "...totalidad del fenómeno a estudiar...donde las unidades poseen una característica común" (p. 65). Un conjunto de elementos de un todo común, los cuales presentan características similares que podrán ser estudiadas y generalizadas para ofrecer los resultados de una investigación. En este caso, la población objeto de estudio para el presente trabajo estará constituida por ciento diez (110) individuos quienes una relación social-educativa, constituidos por seis (6) directores: cuatro (4) directores y dos (2) subdirectores y ciento cuatro (104) docentes, y suscritos las Escuelas Primarias Bolivarianas pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco, estado Cojedes.

### **Muestra**

La muestra, según Ander-Egg (2006), "Es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población" (p. 81). De ahí que, la muestra, es el sub-conjunto de individuos que representan a la población, y que poseen las mismas características.

Al respecto Ramírez (2005), expone que la "Mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30% de la población se tendría una muestra con nivel elevado de representatividad" (p. 91), siendo éste uno de los criterios empleados para la definición de la muestra. Entonces, para definir el tamaño de la muestra, se debe identificar el tamaño de la población, y a partir de ese dato determinar el porcentaje representativo de la misma, por tanto, la muestra seleccionada estará conformada por el 30% de la población, es decir, treinta y tres (33) individuos, entre gerentes y docentes pertenecientes a las Escuelas Primarias Bolivarianas pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco, estado Cojedes.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En este orden de ideas, Arias (2006) señala que las técnicas de recolección de datos son las distintas formas en que se obtiene información. De ahí que, la técnica a seleccionarse son: la observación y la encuesta. En este sentido, la observación para el autor antes citado; “Consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69), Es decir, la observación depende del uso del sentido de la vista para la captura de los hechos que se suscitan en la realidad en estudio.

Mientras que, la otra técnica fue la encuesta, que según Sabino, (2007), es “...exclusiva de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas” (p. 88), es la técnica que permite interactuar con los individuos con la finalidad de formularles preguntas que generen una visión más profunda de la problemática y su posible solución.

Desde esta perspectiva, el instrumento de la observación fue el diario de observación que según Hurtado (2008) “...constituye un proceso de atención, selección recolección y registro, para lo cual el investigador se apoya en sus sentidos” (p. 156). Es decir, es el conjunto de saberes debidamente estructurados en campos científicos que permiten registrar de forma sistemática y ordenada los eventos que se perciben en el fenómeno de estudio.

Asimismo, para el instrumento de la encuesta aplicado se seleccionó el cuestionario, para Baptista, Fernández y Hernández, (2010) señalan que “...consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir el mismo permite obtener información anónima, objetiva y confiable. Constituyendo un recurso para salvaguardar la validez de las respuestas”. (p. 285). Entonces, el cuestionario es el

instrumento donde los sujetos se pueden sentir más libres para responder, por cuanto se mantiene el anonimato y puede aplicarse a varios sujetos simultáneamente.

A partir de, lo antes expuesto, se elaboró un cuestionario conformado por veintisiete (27) ítems estructurado cronológicamente, utilizando el método de escala tipo Lickert con cinco (5) alternativas de respuestas, cuya escala de intervalo será la siguiente: Siempre; Casi Siempre, Ocasionalmente, A Veces y Nunca por lo que los sujetos eligieron entre las cinco (5) alternativas antes descritas, el cuestionario permitió evaluar y precisar el comportamiento de las variables de estudio, para la elaboración del mismo se tomó como punto de inicio el cuadro de la Operacionalización de las variables.

### **Validez del Instrumento**

Para Tejada (2007) la validez es: "... el grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir" (p. 26). Es decir, la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos. Por tanto, la Validez de Juicio de Expertos se llevó a efecto a partir de tres expertos quienes poseen profundos conocimientos, tanto en metodología como en la temática en estudio, entonces, esta validez se efectuó a través de un (1) magíster en Metodología y dos (2) magíster en gerencia educativa.

### **Confiabilidad del Instrumento**

Se considera que, la confiabilidad de un instrumento de medición permite determinar que el mismo puede medir indicado el mismo resultado aplicado varias veces, así lo expresan Baptista y Otros (2010) al señalar que "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados" (p. 243).

De ahí que, para determinar la confiabilidad de los instrumentos, se seleccionará el Coeficiente de Confiabilidad Alfa – Cronbach, el cual se construye a partir de respuestas múltiples. De tal manera que, se procederá a someter los resultados a la prueba de confiabilidad a través del coeficiente antes mencionado, de forma computarizada a través de la siguiente fórmula:

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

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Cronbach

K = N° de ítems

Si<sup>2</sup> = varianza ítems

Dentro de este orden de ideas, Martins y Palella (2006) explican que los valores para la medición de la confiabilidad oscilan entre cero (0) y uno (1), el cual expresa que la medida de cero (0), significa que la confiabilidad es nula, mientras que uno (1), es la valoración más alta de dicha confiabilidad, y agrega los autores “...en la medida en que el resultado se aproxima a 1, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad...” (p. 181). Considerando lo antes señalado, el cálculo de la confiabilidad del cuestionario se realizó a través del software SPSS 17.0 compatible con Windows XP. A continuación se muestra el cuadro que muestra la medición o rango de la confiabilidad.

### Cuadro N° 3

#### Medición de la Confiabilidad

RANGO	CONFIABILIDAD
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Media o Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

**Fuente:** Martins y Palella (2006)

Desde este contexto, se realizó una prueba piloto a quince (15) individuos de la muestra tomadas al azar, una vez obtenido los datos se procedió a la aplicación del Software SPSS, el cual arrojó la confiabilidad, la cual se ubicó en el rango de muy alta, es decir, 0.81567, que según los autores antes citados se ubican en dicho rango por cuanto oscilan entre los 0,81 a 1,00. Por tanto, a continuación se expone el cuadro que muestra el resultado de confiabilidad del Software SPSS.

#### **Cuadro N° 4**

##### **Confiabilidad**

```
***** Methol 1 (space saber) will be used for this analysis*****  
RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)  
Reliability coefficients  
N of cases = 33.0  
Alpha = .81567  
N of Items = 27
```

Donde, el N of de caso es el total de la muestra 33 individuos, para el número de ítems se observa en la expresión N of Items = 27, es decir veintisiete (27) preguntas en la escala de Lickert. Mientras que la confiabilidad de Alfa de Cronbach de rango 0.81567, se contempla en Alpha = .81567

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se muestra la presentación y análisis de los resultados que surgieron durante el proceso de investigación y de la aplicación computacional y descriptiva de cada proceso. Para, Balestrini (2006), estos procedimientos “...permiten resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada; describir la asociación que existe entre dos variables...” (p. 184), Desde esta óptica, y en función de los niveles de medición de las variables delimitadas se realiza para cada una de ellas el análisis estadístico de los datos recolectados.

De ahí que, para efectuar dicho análisis se efectuaron una serie de procedimiento: (a) se separó la información de tipo numérica relacionada al instrumento aplicado a cada uno de los treinta y tres (33) individuos encuestados, conformados por director y subdirector y docentes de las Escuelas Primarias pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco, estado Cojedes; quienes representaron a la muestra, utilizándose para ello la escala de tipo Lickert con cinco (5) alternativas.

Dichos datos numéricos se traspasaron en el programa Microsoft Excel (2007) el cual brindó la información confiable, que se colocaron en los cuadros de frecuencias y porcentajes por ítem, y se realizó la representación gráfica de una cada una de los cuadros de frecuencia. De los que se obtuvieron los siguientes resultados al aplicar el instrumento.

Cuadro N° 5

## Variable Liderazgo. Dimensión Tipos de Liderazgos

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	1	3	1	3	0	0	0	0	31	94	33	100
2	1	3	1	3	0	0	0	0	31	94	33	100
3	1	3	0	0	0	0	0	0	32	97	33	100
4	4	12	3	9	0	0	6	18	20	61	33	100
5	0	0	0	0	1	3	10	30	22	67	33	100

Fuente: Guzmán (2012)

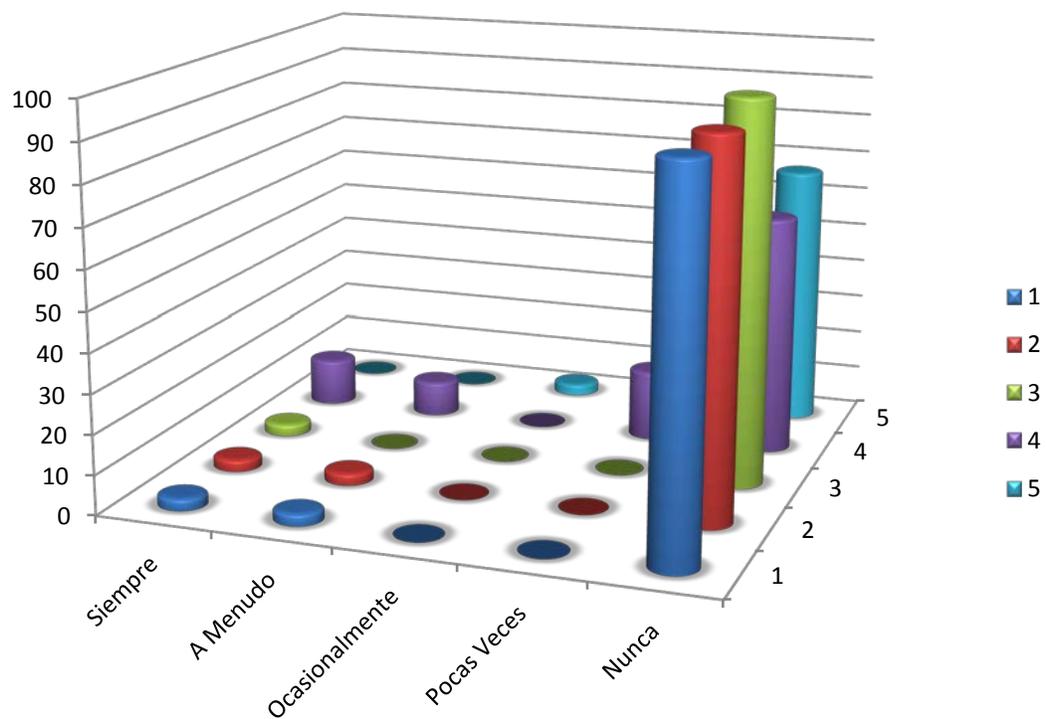


Gráfico N° 1 Variable. Liderazgo. Dimensión Tipos de Liderazgos Fuente: Guzmán (2012)

## **Análisis e Interpretación**

En el ítem N° 1 se preguntó a los encuestados: ¿Se adapta a las necesidades del personal docente? 3% respondió siempre se adapta, 3% a menudo y 94% que nunca se adapta. Ítem N° 2: ¿Da cohesión y apoyo a su personal docente? 3% respondió siempre, 3% a menudo y 94% nunca. En el ítem N° 3: ¿Permite la participación en la toma de decisiones de su personal al momento de planificar los proyectos institucionales? 3% siempre, 97% respondió nunca toman decisiones al momento de planificar los proyectos institucionales.

Para el ítem N° 4 se preguntó: ¿Obstaculiza la realización de actividades surgidas de la iniciativa propia del personal docente? 12% siempre, 9% a menudo, 18% pocas veces y 61% nunca. Ítem N° 5: ¿Delega el cumplimiento de funciones a su personal docente que no le corresponden? 3% ocasionalmente, 30% pocas veces y 67% nunca.

En relación, a los datos recabado se evidencia que los gerentes de las escuelas objeto de estudio, no ejercen un liderazgo situacional por cuanto el 94% de los encuestados respondieron que nunca se adaptan a las necesidades de los docentes, así como el mismo porcentaje, es decir el 94% consideran que nunca los gerentes apoyan a su personal docente.

Blanchard (2010), señala que, el liderazgo situacional “Se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo” (p. 26); asimismo, orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones. Cabe destacar que, el ejercicio de este tipo de liderazgo es de vital importancia para toda la organización, pues la realidad del día a día le lleva a enfrentar ciertas situaciones que no son programadas ni estudiadas y que requieren de habilidad especial que permitan diseñar y ejecutar planes de contingencias para la pronta solución.

En cuanto, al liderazgo Democrático se evidenció que los gerentes limitan la participación de los docentes al momento de tomar decisiones al momento de planificar los proyectos institucionales, por cuanto 97% consideró la alternativa nunca. Al respecto, Brito, (2004) señala que este tipo de liderazgo “Otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. (p. 58), es decir, ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál tiene que ser la solución más apropiada. Entonces, este tipo de liderazgo procura lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

Mientras que, el liderazgo Autocrático se obtuvo porcentajes diversos siendo el de mayor porcentaje la alternativa nunca con un 61%, lo que se infiere que los gerentes nunca obstaculizan la iniciativa de los docentes. Así para observar la importancia de la obtención de este porcentaje es necesario definir este tipo de liderazgo.

Según Liendo (2001) es “Aquel donde el gerente impone su voluntad sobre sus subalternos y controla la conducta de ellos...”; (p. 32). Asimismo, éste liderazgo considera que sólo él es competente para tomar decisiones, ya que su personal son incapaces de hacerlo, reservándose el poder para sí mismo. En este, sentido, el líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo, por lo que es dominador y personal en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.

Asimismo, para el liderazgo Laissez faire se obtuvo que el 67% de los encuestados respondieron que nunca delegan en los docentes el cumplimiento de funciones que no le corresponde, siendo significativo, ya que este liderazgo se caracteriza, según Liendo (2001) “Por proveer a sus subordinados de los medios, la información y la opinión necesaria para tomar decisiones. Él no interviene por

iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo”. (p. 35). Es decir, asume una actitud pasiva, donde permite que el personal actúe a su libre albedrío, no se preocupa por las consecuencias de su gestión. El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos, limitando sus acciones hacer comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

En consecuencia, el tipo de liderazgo que asuma el gerente incidirá de manera positiva o negativa a la organización, y por ende, al desempeño de los docentes y al clima organizacional. Por lo tanto, cada uno de los distintos liderazgos que inciden en las actuaciones posee elementos interactúales del liderazgo, que actúan sobre toda la institución.

Por tanto, el liderazgo debe basarse en: permanente atención al recurso humano, trabajo en grupo, capacidad para escuchar, habilidad para informar, confianza en el personal, evaluación permanente de su personal y de sí mismo, así como de democracia participativa en la toma de decisiones de los docentes, lo que permite un clima de satisfacción laboral que conlleve a un desempeño docente eficiente.

Cuadro N° 6

Variable: Liderazgo. Dimensión Elementos que intervienen en el liderazgo

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	1	3	2	6	5	15	5	15	20	61	33	100
7	4	12	4	12	1	3	4	12	20	61	33	100
8	4	12	0	0	0	0	0	0	29	88	33	100
9	33	100	0	0	0	0	0	0	0	0	33	100

Fuente: Guzmán (2012)

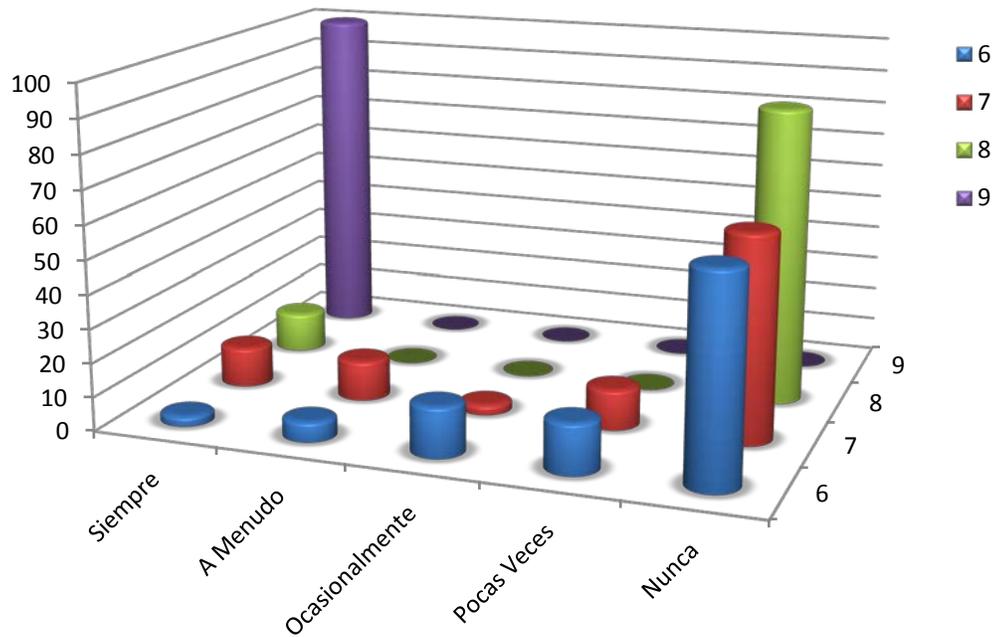


Gráfico N° 2 Variable Liderazgo. Dimensión Elementos que intervienen en el liderazgo Fuente: Guzmán (2012)

## **Análisis e Interpretación**

Para obtener los datos de la dimensión elementos que intervienen en el liderazgo, siendo sus indicadores autonomía y clima organización, la que se subdivide en cultura organizacional se preguntó a los encuestados en el ítem N° 6: ¿Hace uso de la empatía y liderazgo para dirigir y controlar la organización educativa? 3% siempre, 6% a menudo, 15% ocasionalmente, 15% pocas veces y 61% nunca. Ítem N° 7: ¿Se siente identificado con valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias que se percibe en la cultura organizacional de su institución? 12% siempre, 12% a menudo, 3% ocasionalmente, 12% pocas veces y 61% nunca.

En cuanto, al Ítem N° 8: ¿Posee una formación académica acorde a la cultura organizacional de la institución? 12% siempre y 88% nunca. En el ítem N° 9: ¿Los fundamentos de la cultura organizacional está relacionada con la mente colectiva de la organización? 100% de los encuestados, respondieron siempre; los fundamentos de la cultura organizacional están relacionados con la mente colectiva de la organización.

Una vez, analizados los datos que arrojó la encuesta se evidencia que las Escuelas Primarias pertenecientes al Distrito Escolar N° 9 Tinaco, estado Cojedes la autonomía se ubica como otro factor que necesita optimizarse por cuanto el 61% dijeron que nunca se hace uso del liderazgo para dirigir y controlar las organizaciones educativas.

En tal sentido, Frankfurt, Dworkin y Domenechse (2001) definen la autonomía como "...la capacidad de las personas para reflexionar críticamente acerca de sus preferencias, deseos, apetencias, creencias, etc., de primer orden y la capacidad de aceptar o intentar cambiarlas a la luz de preferencias y valores de orden superior". (p. 10). Por tanto, este planteamiento interacciona la dimensión cognitiva conductual autónoma enfatizando en el componente de auto modelación dirigido hacia la

capacidad de desarrollar el autoconocimiento, el autocontrol, los que son elementos de la incidencia.

De tal manera que, la autonomía es clave a la hora de construir un marco de aplicación de la ética discursiva, porque permite distinguir en el concepto mismo de sujeto las exigencias de una ética de mínimos y una ética de máximos, es decir, entre aquellos mínimos normativos, que son posibles por la dimensión autónoma del sujeto y los máximos a que se refieren los proyectos biográficos de autorrealización.

Asimismo, en el clima y cultura organizacional se obtuvieron altos porcentajes en la alternativa nunca, siendo la más significativa los ítems 18 y 19: en el primero se obtuvo que el 61% de los encuestados considera que nunca se sienten identificados con la cultura organizacional y el segundo ítem se evidenció en la alternativa nunca, 88% consideró que la formación académica del gerente no está acorde a la cultura organizacional de las instituciones educativas. En este sentido, las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforman.

De ahí que, los elementos interactúales del liderazgo influye en el clima organizacional, en este sentido Gaspar y Rojas, (2006) señalan que el clima organizacional son, "...las percepciones compartidas que los miembros de una institución educacional tienen acerca de las condiciones de su trabajo y los aspectos formales del mismo, así como de las características más sutiles del entorno humano que prevalece en la organización" (p. 15), donde esas percepciones se integran y se reflejan tanto las características personales del individuo como las propias de la institución. Además, un buen clima escolar se reconoce por la calidad de las relaciones interpersonales entre estudiantes, docentes y el resto del personal.

Cabe destacar que, el clima organizacional se refiere al ambiente social y psicológico que se genera en la organización educativa como resultado de los valores,

actitudes, percepciones creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas.

Aunado a lo anterior, la cultura organizacional definida por Chiavenato (2006) es "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464), es decir, las condiciones que los empleados perciben y cómo estas percepciones crea un patrón de creencias, valores y perspectivas. Entonces, la cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisarías, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Desde esta perspectiva, del análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Por lo que, la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. En este sentido, las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma.

Cuadro N° 7

## Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	1	3	2	6	4	12	6	18	20	61	33	100
11	3	9	2	6	1	3	10	30	17	52	33	100
12	1	3	1	3	3	9	10	30	18	55	33	100

Fuente: Guzmán (2012)

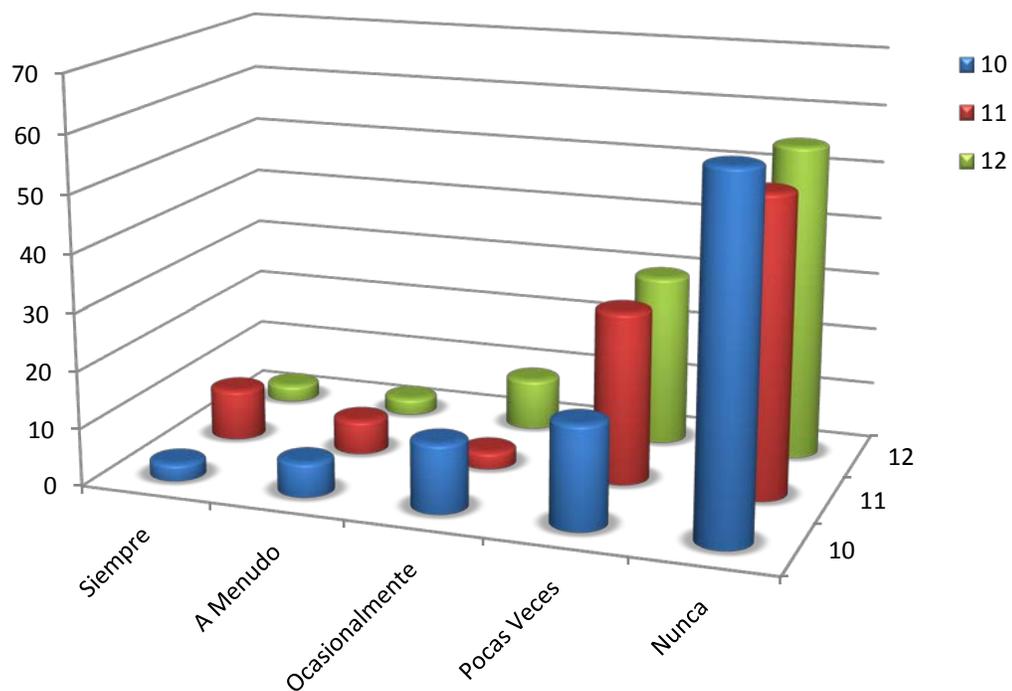


Gráfico N° 3 Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales Fuente:

Guzmán (2012)

## **Análisis e Interpretación**

A los encuestados se les preguntó en el ítem N° 10: ¿Se identifica con el personal directivo/docente? 3% respondió siempre, 6% a menudo, 12% ocasionalmente, 18% pocas veces y 61% nunca. En el ítem N° 11: ¿Fomenta el trabajo en equipo para vivenciar las actitudes y aptitudes de los docentes? Se obtuvo 9% siempre, 6% a menudo, 3% ocasionalmente, 30% pocas veces y 52% nunca. En el ítem N° 12: ¿Se adapta a las situaciones que se presentan en el quehacer cotidiano de la institución? 3% siempre, 3% a menudo, 9% ocasionalmente, 30% pocas veces y 55% nunca.

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede señalar que las competencias personales del gerente en cuanto a la empatía y la adaptabilidad está discordante con la realidad educativa a la que está suscrita, por cuanto un alto porcentaje, 61% de los encuestados refieren que el gerente nunca se identifica con su personal, y un 55% que nunca se adapta a las situaciones que se presentan en el quehacer cotidiano de la escuela.

Desde este contexto, las competencias personales según Mora (2008) son aquellas que involucran "...el ser del gerente, su propia génesis y sus propios valores" (p. 42), es decir, son las características y cualidades personales del gerente, las cuales influyen dentro de la organización educativa, y por ende del clima organizacional. Desde esta perspectiva, dentro de esas competencias se encuentra la empatía y la adaptabilidad.

Donde la empatía, según Goleman, (1995) es "La capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, para motivarnos y manejar adecuadamente las emociones, tanto en beneficio propio como en nuestras relaciones". (p. 48), lo que conlleva a poder establecer relaciones satisfactorias con su personal e incluso sus superiores, por cuanto se crea nexos afectivos que conducen a generar acciones motivadoras.

Cuadro N° 8

## Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	4	12	0	0	0	0	0	0	29	88	33	100
14	2	6	0	0	0	0	7	21	24	73	33	100
15	4	12	0	0	4	12	8	24	17	52	33	100
16	0	0	0	0	0	0	0	0	33	100	33	100

Fuente: Guzmán (2012)

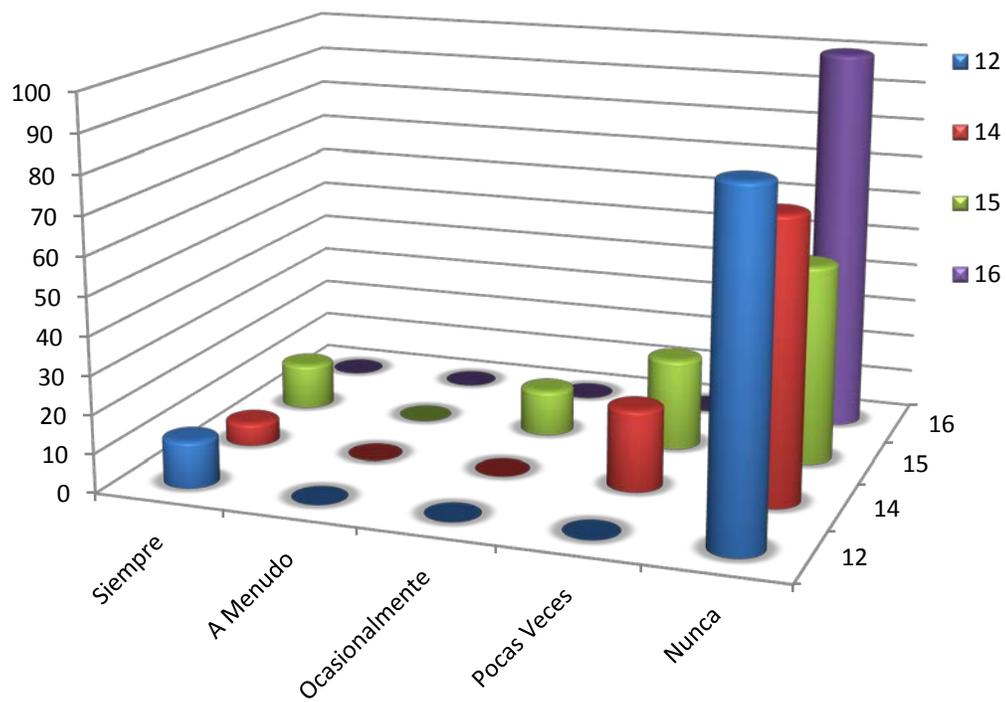


Gráfico N° 4 Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales Fuente: Guzmán (2012)

## **Análisis e Interpretación**

En el ítem N° 13 se preguntó a los directores, subdirectores y docentes; ¿Gestiona de manera eficiente los recursos necesarios para el plantel? 12% respondió siempre, y 88% que nunca. Ítem N° 14: ¿Planifica proyectos educativos en conjunto con el personal docente? 6% que siempre, 21% pocas veces y 73% nunca. El ítem N° 15: ¿Toma decisiones asertivas al momento de resolver los problemas institucionales?, 12% siempre, 12% ocasionalmente, 24% pocas veces y 52% nunca. En el ítem N° 16: ¿Planifica el trabajo institucional involucrando a los miembros de la comunidad educativa? 100% dijo que nunca planifica el trabajo institucional involucrando a los miembros de la comunidad educativa.

De ahí que, de los datos obtenidos evidencian que las competencias genéricas del gerente requieren de estrategias que ayuden a mejorar las mismas, por cuanto un 88% de los encuestados consideran que la gestión de los recursos económicos que efectúa el gerente nunca los realiza con eficacia, así como la planifica de los proyectos educativos el 73% perciben que nunca lo efectúan en conjunto con los docentes.

Dentro de dichas competencias, la gestión de los recursos para Cuenca, Hernández, Mavares y Reyes (2008) “Consiste en conocer cuáles son los recursos que se requieren para poder realizar las actividades necesarias para la organización, de tal forma que se asignen a los procesos que se ejecuten”: (p. 45), por lo tanto, los recursos no se limitan a los económicos sino que trasciende a los humanos y material.

De ahí que, el director educativo debe tener una visión amplia que le permita mejorar la gestión de recursos de la institución con miran a la maximización en la obtención de beneficios y optimización del proceso institucional. Por cuanto las personas que conforman la organización educativa es el recurso que permite el

funcionamiento de la mismas. Cabe destacar que, para que esto suceda debe existir un liderazgo contingencia a través del cual se dirija la organización hacia el mejor aprovechamiento de los recursos con los cuales cuenta, según sus actitudes, aptitudes y utilidad.

En este sentido, se hace imprescindible contar con un director y subdirector líderes y capaces de entender, persuadir a las personas de su entorno con el fin de alcanzar las contingencias, de ahí que el liderazgo para el autor antes citado permite coordinar cada una de las acciones, entre ellas los distintos recursos con los que cuenta la organización, y señala; “La coordinación de los recursos materiales y humanos, así como de las actividades planificadas por otras instituciones que permitan el intercambio de saberes” (p. 23), por tanto, al coordinar los recursos humanos y materiales de la organización, permite articular con las actividades que están planificadas en otras instituciones educativas y con la propia que gerencia.

Cuadro N° 9

## Variable Liderazgo. Dimensión Competencias Gerenciales

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	1	3	0	0	0	0	0	0	32	97	33	100
18	1	3	1	3	0	0	0	0	31	94	33	100
19	0	0	1	3	0	0	17	52	15	45	33	100
20	3	9	0	0	0	0	0	0	30	91	33	100

Fuente: Guzmán (2012)

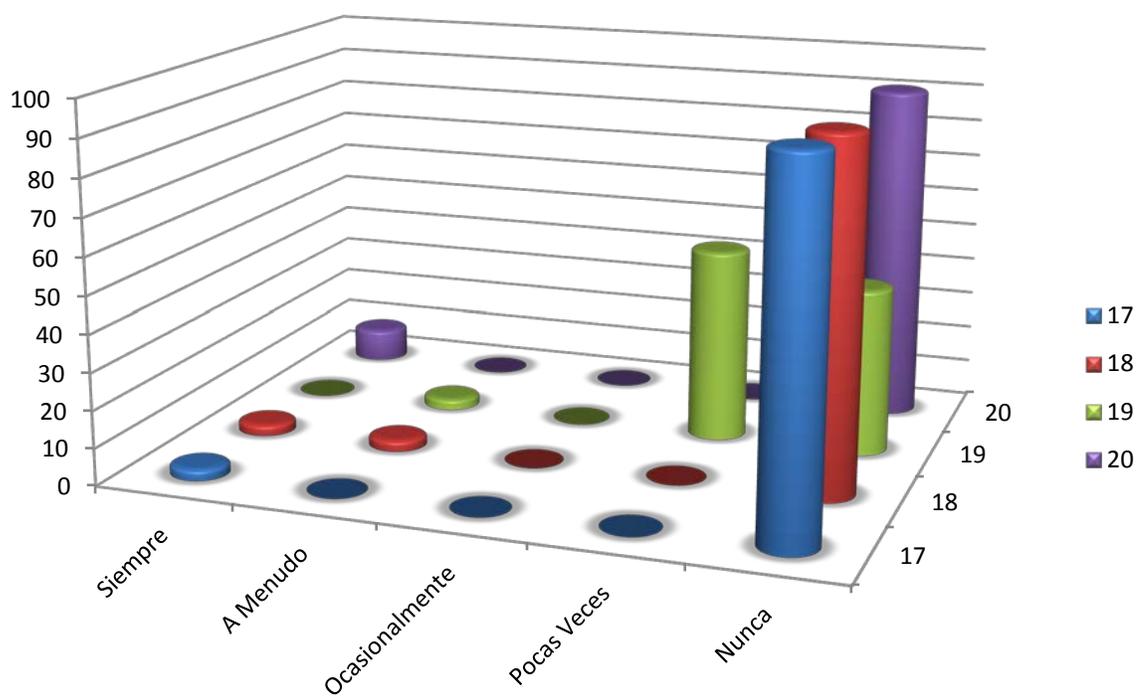


Gráfico N° 5 Liderazgo. Dimensión Competencias Específicas Fuente: Guzmán (2012)

## **Análisis e Interpretación**

Para obtener los datos relacionados con la dimensión competencias gerenciales en su indicador específicas, relacionado con el diseño del Proyecto Educativo Institucional y la evaluación se preguntó a los encuestados en el ítem N° 17 ¿Fomenta la participación del personal docente en el diseño del Proyecto Educativo Institucional? 3% dijo que siempre y 97% que nunca. Ítem N° 18: ¿Promueve la participación de la comunidad educativa en diseño del Proyecto Educativo Institucional? 3% consideró que siempre, 3% que a menudo y 94% nunca. Ítem N° 19: ¿Verifica progresivamente el logro de las metas planteadas? 3% a menudo, 52% pocas veces y 45% nunca. Ítem N° 20: ¿Replantea algunas metas en función a las necesidades surgidas en un momento dado y a los resultados obtenidos en la evaluación? 9% siempre y 91% que nunca.

Entonces, se evidencia a través de los datos obtenidos que las competencias gerenciales estás discordante con las funciones del gerente, y por ende, de las necesidades de la organización educativa, afectando de manera significativa el desempeño de los docentes. Al respecto. Contreras (2007) señala que as competencias gerenciales “Son aquellas que marcan las especificidad de momento y lugar, originando las acciones precisas para cada eventualidad que se crea dentro de la organización” (p. 10). Es decir, las competencias específicas son aquellas que están concatenadas con el tiempo, espacio, actitud y aptitud del gerente, y que conlleva a la toma de decisiones que abarquen las opiniones de los docentes y conllevan a mejorar su desempeño.

Desde esta perspectiva, el diseño del Proyecto Educativo Institucional, es definido por Graffe, (2006) como "...la gestión educativa... que trasciende las paredes de la escuela y la vincule a la vida comunitaria y a los medios de comunicación" (p. 21), es decir, la participación de cada actor del ámbito educativo con el fin de mejorar la calidad del proceso institucional. Para efectos de la presente

investigación, es importante esa trascendencia, ya que al efectuarse se está confirmando la incidencia del estilo de liderazgo del directivo en su personal docente.

En este orden de ideas, Stones, Freeman y Gilbert, (1996); señalan, "Para cada proyecto algunas cosas salen mal... Tales son las razones que hacen necesaria la función de evaluar" (p. 48), en efecto, el diseño de un plan de evaluación que garantice el control y seguimiento de las acciones. Por cuanto, al verificar el cumplimiento de metas se puede reformular el plan en función a las necesidades surgidas y a las necesidades del personal, lo que permite a su vez estimular a los docentes en el mejoramiento de sus funciones.

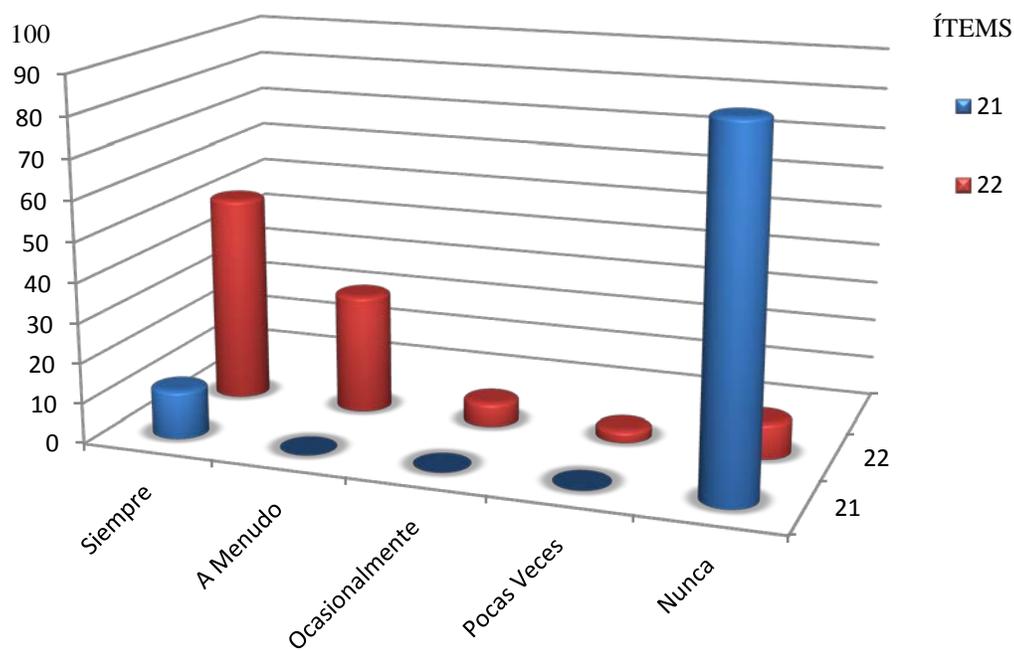
Entonces, el 91% de los encuestados consideran que en la institución no se replantea algunas metas que requieren ser modificadas, lo que evidencia que la función de evaluar es otro aspecto donde los gerentes presentan debilidades siendo importante aportar soluciones viables para optimizar esas competencias y motivar al personal docente con la finalidad de elevar la calidad educativa.

Cuadro N° 10

## Variable Desempeño Docente. Dimensión Involucramiento Organizacional

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21	4	12	0	0	0	0	0	0	29	88	33	100
22	17	52	10	30	2	6	1	3	3	9	33	100

Fuente: Guzmán (2012)

Gráfico N° 6 Variable: *Desempeño Docente. Dimensión Involucramiento Organizacional* Fuente: Guzmán (2012)

## **Análisis e Interpretación**

Ítem N° 21: ¿En las reuniones efectuadas con el personal directivo se siente comprometido con las decisiones tomadas?, se obtuvo 12% de los encuestados, siempre, y 88% que nunca. Ítem N° 22: ¿Cumple con todas las normas establecidas en la organización? El 52% dijo que siempre, 30% que a menudo, 6% que ocasionalmente, el 3% pocas veces y el 9% que nunca.

En virtud, de los datos obtenidos el desempeño docente, el cual es definido por Kujawa, (2002), como “Las actuaciones del docente que generan un clima en el aula donde los alumnos se sienten a gusto, y proporcionan un aprendizaje de acuerdo al medio donde esté la institución logrando un empoderamiento de los contenidos por parte de los alumnos” (p. 6). Es decir, el desempeño docente debe estar acorde a las necesidades del estudiante y de su entorno, así como de las interrelacionarse de una manera eficiente y eficaz con los estudiantes, personal de la escuela, la familia y la comunidad con el fin de brindar una atención educativa de calidad.

Cabe destacar que, el involucramiento en el trabajo por parte del docente es un factor importante para su desempeño, García, (2005) señala que; “El involucramiento en el trabajo es aquel donde el docente se incluye dentro de las actividades como guía y se siente parte activa en cada una de las acciones planificadas” (p. 15). Por tanto, el acto de estar involucrado en las actividades pasa de ser un espectador a ser un actor comprometido con los avances de sus estudiantes, logrando de esta manera optimizar el canal de comunicación y mejorando el clima del aula.

Dentro de este contexto, uno de los elementos a evaluarse en el desempeño docente es su actitud laboral, que según Blum y Maylor, (1999) “Se trata de un comportamiento que es conscientemente asumido, donde el docente no se queda anclado en él mismo sino que puede tomar decisiones vinculadas a otros niveles tanto

de motivación como de razonamiento”. (p. 19). Entonces, la actitud laboral es la disposición a actuar o reaccionar de una determinada manera, en razón de su orientación psicológica hacia el mundo objetivo y dirigido a la orientación al mundo subjetivo, es decir, decidir las acciones a seguir partiendo de su objetividad como docente tomando en consideración los sentimientos de sus estudiantes.

Es importante destacar, que se obtuvo con alto porcentaje en el ítem relacionado con la productividad del docente, siendo de un 52% de los encuestados en la alternativa a menudo, pero de igual manera, es necesario mejorar la actitud y productividad de los docentes, evidenciándose en los análisis anteriores que el liderazgo del gerente incide de manera significativa en el desempeño de cada uno de los docentes. Para Ortiz, (2000) se refiere al “rendimiento en las acciones globales del docente lo académico, lo pedagógico, las interacciones, entre otras donde el director es el responsable de motivar e incentivar. (p. 8) De esta manera, la eficiencia y productividad del docente, se relaciona con el buen desempeño de la gestión de la gerencia educativa, los que, trabajando de forma amalgamada, buscarán y encontrarán soluciones a las vicisitudes que se les presente, al alcance de las metas y la calidad y optimización de la educación.

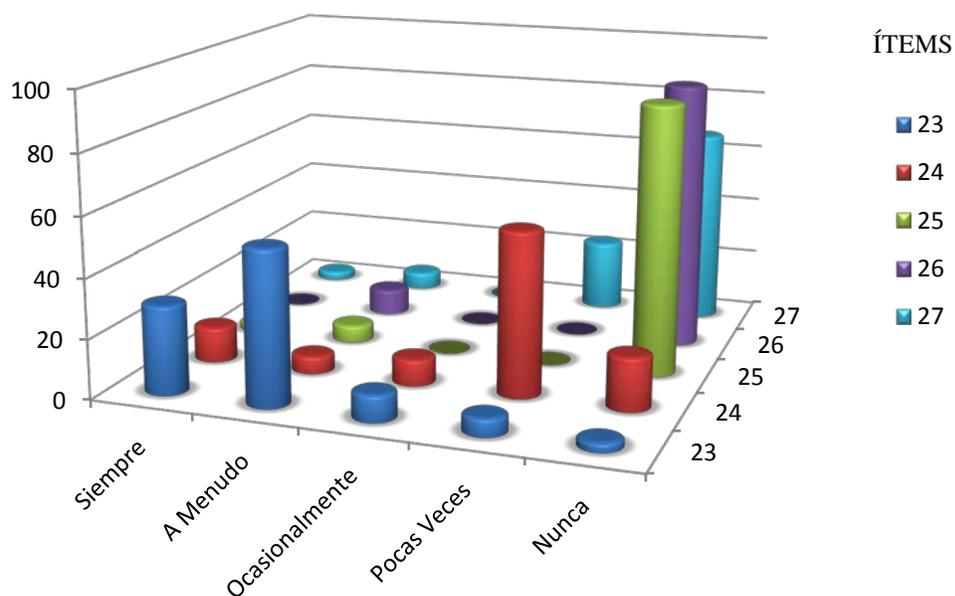
Al respecto, Bedoya, (2008) señala que, “...en un ambiente con una ideología organizacional fuerte, participación compartida, liderazgo carismática e intimidad, los profesores experimentaron una mayor satisfacción en su labor y una productividad mejorada” (p. 17). Así, la productividad del docente está influenciada por el gerente, éste último al motivar a su personal, estarán más comprometidos en optimizar su productividad y adquirirán conscientemente un compromiso organizacional.

Cuadro N° 10

## Variable Desempeño Docente. Dimensión Compromiso Organizacional

Ítems	Siempre		A Menudo		Ocasionalmente		Pocas Veces		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23	10	30	17	52	3	9	2	6	1	3	33	100
24	4	12	2	6	3	9	18	55	6	18	33	100
25	1	3	2	6	0	0	0	0	30	91	33	100
26	0	0	3	9	0	0	0	0	30	91	33	100
27	1	3	2	6	0	0	8	24	22	67	33	100

Fuente: Guzmán (2012)



**Gráfico N° 7. Variable Desempeño Docente. Dimensión Compromiso Organizacional** Fuente: Guzmán (2012)

## **Análisis e Interpretación**

En el ítem N° 23 se preguntó a los encuestados ¿Se siente comprometido con el logro de los objetivos institucionales? Un 30% siempre, un 52% que a menudo, el 9% que ocasionalmente, el 6% que pocas veces y el 3% que nunca. Ítem N° 24: ¿Se integra de manera armoniosa con el resto del personal? El 12% dijo que siempre, el 6% que a menudo, el 9% que ocasionalmente, el 55% que pocas veces y el 18% que nunca. Ítem N° 25: ¿Es importante los procesos grupales dentro de la organización educativa? El 3% que siempre, el 6% que a menudo y el 91% que nunca. Ítem N° 26: ¿Permite desarrollar habilidades sociales de comunicación con el personal docente? , el 9% que a menudo y el 91% que nunca. Ítem N° 27: ¿Participa en los Procesos de Comunicación que estimulan la participación del personal?, el 3% que siempre, el 6% que a menudo, el 24% que pocas veces y un 67% que nunca.

Los resultados antes obtenidos evidenciaron que existen dificultades en el compromiso organizacional, por cuanto el 30% de los encuestados manifestaron que siempre se sienten comprometidos. Campo (2006) refiere; “Este aspecto constituye la interacción de todos actores, el compromiso que asume cada docente producto de su participación en procura de elevar la calidad educativa” (s/p), es decir, el compromiso organizacional surge a partir de la motivación y de los recursos que tienen los docentes, como un equipo de trabajo para aportar alternativas de solución a la consecución de un objetivo que apunte a una meta.

Esto conduce, a la integración, donde el 55% optó por la alternativa pocas veces cuando se les preguntó si se integraban de manera armoniosa con el resto de la organización. Según Romero (2006) la integración es “...la acción unificar los distintos actores del ámbito educativo en la búsqueda de mejorar la calidad educativa...” (p. 32), en este sentido, la integración del docente abarca cada una de las esferas en la cual se mueve.

Es decir, la integración conlleva al trabajo en equipo, como prioridad mantener una transmisión eficiente y clara de ideas, objetivos, visiones y metas. En sí, un gerente no es más que un facilitador de ideas y recursos, en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favoreciendo el crecimiento de la organización e incidiendo en el eficaz desempeño de los docentes. Por lo que se parecía en los resultados obtenidos los gerentes requieren de talleres de formación.

En cuanto, a las habilidades sociales el 91% considera que nunca la gestión del gerente ha permitido desarrollar una comunicación efectiva dentro de la organización educativa. Aunado a lo anterior, las habilidades sociales para Segura (2005) es cuando "... la persona es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, entiéndase favorable como contrario de destrucción o aniquilación" (p. 47). Entonces, el término habilidad puede entenderse como destreza, diplomacias, capacidad, competencia, aptitud. Su relación conjunta con el término social nos revela una impronta de acciones entre una persona y varias.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para Ochoa, Pineda y Rodríguez (2012) “Las conclusiones son las puntuaciones que surgen de los resultados de la investigación...” (p. 119), es decir son el análisis que conforma el problema el cual se sustenta en el marco teórico, donde se deriva los datos que arrojó el instrumento aplicado a la muestra. Por tanto, en este capítulo se muestran las conclusiones y recomendación producto del estudio realizado.

#### **Conclusiones**

Una vez analizada la estadística que arrojó el instrumento aplicado se pudo establecer las conclusiones y recomendaciones. Por tanto, las variables estudiadas permitieron analizar el estilo de liderazgo de los directivos en el desempeño docente en las Escuelas Primarias Bolivarianas pertenecientes al Municipio Escolar N° 9, Tinaco estado Cojedes. De ahí que, el liderazgo de los directivos en un alto porcentaje el 94%, no ejercen un liderazgo situacional. De igual manera, el liderazgo democrático no está acorde a la realidad educativa, teniendo una percepción entre los encuestados de un 97% en la alternativa nunca, es decir los directivos limitan la participación de los docentes en planificaciones institucionales.

De acuerdo, al objetivo específico N° 1 se detectó en los resultados obtenidos que la percepción de los docentes sobre el liderazgo ejercido por el personal directivo es inadecuada, tal como lo demostró el porcentaje antes descrito, es decir, no se cumple con el perfil que debe ejercer el gerente educativo, ya que el nivel de empatía está discordante con la realidad educativa y social en la que está inmerso.

Mientras que, en el objetivo específico N° 2 se pudo detectar que los elementos que intervienen en el liderazgo son la autonomía, clima y cultura organizacional, donde cada uno de ellos, son parte fundamental en el desarrollo de la organización educativa, de ahí que, la autonomía según los resultados obtenidos interacciona la dimensión cognitiva conductual autónoma enfatizando en el componente de auto modelación dirigido hacia la capacidad de desarrollar el autoconocimiento, el autocontrol, los que son elementos de la incidencia. De tal manera que, la autonomía es clave a la hora de construir un marco de aplicación de la ética discursiva, porque permite distinguir en el concepto mismo de sujeto las exigencias de una ética de mínimos y una ética de máximos.

Asimismo, el clima y la cultura organizacional obtuvieron altos porcentajes en la alternativa nunca, siendo la más significativa los ítems 8 y 9: en el primero se obtuvo que el 61% de los encuestados considera que nunca se sienten identificados con la cultura organizacional y el segundo ítem se evidenció en la alternativa nunca que un 88% consideró que la formación académica del gerente no está acorde a la cultura organizacional de las instituciones educativas. En este sentido, las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforman.

Aunado a lo anterior, el objetivo específico N° 3, en cuanto al desempeño docente ante el liderazgo del directivo se obtuvo que, dicho desempeño, está influenciado por el liderazgo del directivo, siendo el más afectado las habilidades sociales por cuanto el 91% de los encuestados considera la alternativa nunca, al referirse si la gestión del gerente ha permitido desarrollar una comunicación efectiva dentro de la organización educativa, entendiéndose como habilidad como destreza, diplomacias, capacidad, competencia, aptitud. Su relación conjunta con el término social revela una impronta de acciones entre una persona y varias.

Entonces, el liderazgo de los directivos se mide por la eficiencia y eficacia de su actitudes y aptitudes, la cual se encuentra sustentada en la capacidad de desarrollar

un clima organizacional sinérgico, el de establecer y mantener una cultura organizacional con visión compartida, mantener un adecuado manejo de la información, tomar decisiones que garanticen la optimización organizacional, negociar, trabajar en equipo y utilizar un mínimo de recursos financieros, materiales e incluso de talento humano.

Desde esta perspectiva, se parte del hecho que una gestión eficaz y eficiente basada en un liderazgo situacional son factores determinantes en el desempeño de los docentes y, por ende, de la productividad organizacional. De ahí que, los gerentes deben estar en una continua búsqueda de conocimiento, que los oriente o guíe a mantener y consolidar una gestión efectiva en las organizaciones; ya que son los artífices principales que modelan y estimulan al personal bajo su cargo para buscar lograr los objetivos organizacionales como individuales.

Sin embargo, en la actual investigación se concluye, según los resultados arrojados en el cuestionario que el liderazgo ejercido por el personal directivo está discordante al proceso gerencial, el cual incide de manera negativa en el desempeño docente, ya que no cumple con la función principal de dirigir e influir en las actuaciones del personal, así como también en el clima y la cultura organizacional, donde esta última tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de un liderazgo eficaz, como elementos de la dinámica organizacional.

### **Recomendaciones**

Para, Ochoa, Pineda y Rodríguez (2012), las recomendaciones son, "...situaciones sugeridas..." (p. 121), es decir, el investigador a partir de las conclusiones elabora las sugerencias que pueden mejorar la problemática, por cuanto se detectó a través del instrumento aplicado las causas que la ocasionan. Por tanto, es necesario exponer las siguientes recomendaciones.

#### A los directivos

- Asistir a talleres de mejoramiento profesional en cuanto a liderazgo, trabajo en grupo, funciones gerenciales, recursos humanos.

- Realizar cursos y talleres de actualización para mejorar su perfil gerencial y su desempeño profesional.

- Desarrollar en la institución educativa un sistema de comunicación cargado de flexibilidad, donde los canales y los patrones de comunicación funcionen para el desarrollo de los recursos humanos de la institución.

- Involucrar al personal docente en la toma de decisiones, les reconozca su labor y valoren su trabajo para lograr los objetivos organizacionales.

- Diseñar estrategias adecuadas para motivar con éxito a su personal docente, proporcionando clima organizacional adecuado, en donde existan los elementos de la cultura organizacional que los identifiquen.

- Asumir un liderazgo que le permita adaptarse rápidamente a las situaciones que se presenten en el plantel.

- Optimizar los canales de comunicación de la institución.

#### A los Docentes

- Integrarse de manera activa a cada uno de los proyectos institucionales que se planifiquen en la institución.

- Asistir a los distintos talleres que dicten los entes gubernamentales, no gubernamentales y aquellos planificados por los directivos.

- Propiciar el cambio actitudinal de los directivos a través de conversatorios.

## REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (2008). *Cómo elaborar un proyecto*. Décima sexta edición Argentina Editorial Lumen / Humanitas
- Alvarado, A. (2009) *Estrategias Gerenciales para el mejoramiento de la cultura organizacional en las Escuelas Primarias del estado Portuguesa*. Trabajo de grado de Maestría No Publicado. Universidad Santa María. Caracas. Venezuela.
- Arias, F. (2006) *El proyecto de Investigación*. Quinta Edición. Caracas Venezuela, Editorial Texto. C.A
- Balestrini, M. (2006) *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Caracas: BL Consultores Asociados
- Blanchard, K (2010). *Liderazgo al más alto nivel*. Tercera Edición Colombia: Editorial Norma.
- Baptista L., Hernández, S., y Fernández C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A.
- Bedoya, A. (2008) *La productividad del factor humano en las organizaciones educativas*. Disponible en [www.motivacionlaboral.galeon.com](http://www.motivacionlaboral.galeon.com) (Consultado, noviembre 15, 2011)
- Berrizbeitia, V. (2006) *Nuevos paradigmas del Liderazgo en las escuelas*. País Vasco España. Editorial Txalaparta
- Blum, M. y Maylor, J. (1999) *Psicología Industrial y sus Fundamentos Teóricos y Sociales* México. Editorial Trillas.
- Brito, J. (2004) *Incidencia del liderazgo del gerente en el clima organizacional de las Escuelas Básicas*. Trabajo de Grado para optar al título de Magister. Universidad "Rafael Urdaneta". INSTIA. Caracas
- Castro, V. (2006) *Teoría y práctica de los medios de enseñanza*. La Habana, Cuba Editorial Pueblo y Educación.

- Chacón, A. (1999), *Administración de Personal*. Editorial Panapo. México
- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. España Editorial Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 36.860. Marzo 3, 2000
- Contreras, J. (2007) *Las competencias del director y su importancia para el desarrollo de la organización*. Colombia. Ediciones Ecoe Ltda
- Contreras y Molina (2007) *Detección de las necesidades formativas de los equipos directivos: paso previo para el diseño de planes de formación* Artículo Arbitrado en Acción Pedagógica N° 16 / Enero - Diciembre, 2007 pp. 70-81 [www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17300/2/articulo7](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17300/2/articulo7) (Consultado junio, 12/2011)
- Cuenca, E., Hernández, G., Mavares, S. y Reyes, M. (2008) *El gerente educativo y su influencia en el comportamiento organizacional*. Centro de Educación e Investigaciones Pedagógicas (CEDIP). Facultad de Humanidades y Educación. La Universidad del Zulia.
- Daft, R. (2008) *Administración*. Editorial. Segunda Reimpresión México. Trillas.
- Finol de Franco, M. y Marcano, N (2007) *Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas* Trabajo de grado de maestría publicado en la Revista Venezolana de Gerencia ISSN 1315-9984 Universidad del Zulia Venezuela
- Frankfurt, W., Dworkin, K. y Domenechse, V. (2001) *Liderazgo, Admnistracion efectiva y desarrollo gerencial*. Nueva York Estados unidos. Editorial McGraw Hill.
- Funk, D.; Haugtvedt, C.&Howard, R. (2000) *Teoría actitud contemporánea en el deporte: consideraciones teóricas y sus implicaciones*. Sport Management Review, 2000, 3, 125-144.
- García, M. (2005) *Elementos de la cultura organizacional desde la perspectiva del docente*. México Editorial Trillas

- Gaspar, F. y Rojas, A. (2006) *Bases del liderazgo en educación*. Colección Líderes escolares, un tesoro para la educación. ORELAC/UNESCO
- Gerstner, J. (1996). **Reinventando la Educación**. Barcelona España Editorial Piados
- Goleman, D. (1995): *La Inteligencia emocional en la Empresa*. Buenos Aires Argentina. Editorial Vergara.
- Graffe, G. (2006) *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo Caracas Venezuela Escuela de Educación FHD Universidad Central de Venezuela
- Hurtado, J. (2008) *El proyecto de investigación* Sexta edición Caracas Venezuela. Ediciones Quirón
- Kujawa, J. (2002). *La ética en el contexto educativo*. [Http://www.monografias.com](http://www.monografias.com).(Consultado, noviembre, 15, 2011)
- Ley Orgánica de Educación (2009) *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929* Caracas: Autor
- Liendo, L. (2001) *Administración Dirección y supervisión de escuela*. Buenos Aires Argentina. Editorial Kapelusa.
- Maduro, I. y Rietveldt F. (2009) *Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de Educación Básica* Universidad Bello Chacín. Zulia Venezuela
- Marcano y De Franco (2007) *Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas*
- Martins, F. y Palella, S. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.
- Martínez, A. y Valle, J. (2010) *La dirección de centros escolares en Europa en perspectiva comparada ¿De los modelos tradicionales a un “meta-modelo” supranacional?* Artículo Arbitrado Revista Latinoamericana de Educación Comparada 55 / relec / Año 1 N°1 / 2010 / ISSN 1853-3744 / Artículos
- Maslow, H. (1943) *La teoría de la motivación Humana*. Psychological Review
- Maxwell, J. (2005). *Liderazgo eficaz*. Colombia Editorial Vida

- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización individual*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Nueva Visión.
- Melinkoff, R. (1998) *La Estructura de la Organización. Los Organigramas*. Biblioteca de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Méndez (2009) *La Cultura organizacional y el Clima Organizacional en la Educación Primaria N° 42* Trabajo de Grado de Maestría no publicada. Universidad Autónoma Nuevo León. México
- Mercader, V. (1999). *Gerencia de la Vida*. Editorial TORVIC. Caracas Venezuela
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007), *General de Currículo. Sistema Educativo Bolivariano*. Versión preliminar, de fecha 21 de agosto de 2007 (Sistematización de nuevos aportes programados para el 20 de agosto de 2007)
- Monjas, Z. (1999) *Las habilidades sociales como estrategia manejar los sentimientos*. Barcelona España Editorial Grao.
- Mora, A. (2011) *Estrategias gerenciales dirigida a optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Municipio Lagunilla estado Zulia*. Trabajo de grado de maestría no publicada Universidad del Zulia
- Mortimore, J. (2001) *El uso de indicadores en la investigación sobre la eficacia escolar*. Paris Francia. OCDE.
- Murillo, F. (2007). *Una dirección escolar transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica Iberoamérica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), 11- 24.
- Ochoa, N., Pineda, M. y Rodríguez, Y. (2010) *La experiencia de investigar* Primera reimpresión de la tercera edición. Colección Biblioteca de Ciencias de la Educación Universidad de Carabobo.
- Ortega, O. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Maracay Estado Aragua: Ediciones Universidad Bicentenario de Aragua.
- Ortiz, A. (2000). *Profesionalización vs. Academicismo en la formación pedagógica profesional*. Disponible en <http://www.monografías.com>. (Consultado septiembre, 10/2011)

- Quevedo, O. (2008) *Elementos del liderazgo para la eficacia de la gerencia educativa*. Barcelona, España Editorial Grao
- Ramírez, A. (2008) *La comunicación gerencial en la gestión de los recursos humanos de las instituciones de Educación Básica de Venezuela* Trabajo de Grado de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas.
- Ramírez, T. (2005) **Cómo hacer un proyecto de investigación** Caracas Venezuela Editorial Carhel.
- Robbins y Couter (2010) *Administración*. Décima edición. México. Editorial Pearson
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE) (2003). *Decreto N° 2.385*. Caracas: Autor
- Reglamento de la Profesión Docente (1991), Gaceta Oficial N° 4.338 (Extraordinaria)
- Romero, Ch. (2009) *El enfoque estratégico del director como líder para promoción de la calidad educativa de las Escuelas Primarias Bolivarianas* Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia educativa No Publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela
- Rusque, A. (2010) *Empresarios y Gerentes: Sujetos en Formación de la Educación Superior*. Ponencia Universidad Central de Venezuela Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales Escuela de Administración Y Contaduría. Disponible en [www.uv.es/motiva/MotivaRES/AMRUSQUE00.pdf](http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/AMRUSQUE00.pdf) (Consultado, Noviembre, 10/2011)
- Sabino, C. (2007) *El proceso de investigación* Cuarta edición. Caracas Venezuela. Editorial Panapo
- Segura, C. (2005) *Las habilidades sociales aplicadas en la educación*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Pontífices. Chile
- Soriano, C. (2007). *Liderazgo basado en resultados: la ecuación de la máxima eficacia*. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/liderazgo-basado-en-resultados-ecuacion-de-la-maxima-eficacia.ht> (consultado el 30/05/11)
- Stoner, J. Freeman R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México Editorial Prentice Hall.

Tabón, V. (2006) *Administración desde la perspectiva organizaciones*. Madrid España. Editorial Grao.

Tamayo y Tamayo (2008) *El Proceso de Investigación Científica* 2da reimpresión. México. Editorial Limusa

Tejada, J. (2007) *El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y evaluarlo*. Argentina.

Torres, N. (2009) *Director como supervisor del proceso de aprendizaje en el contexto de la educación básica venezolana*. Trabajo de grado de maestría no publicada. Universidad Santa María Caracas Venezuela

**ANEXOS**

## Cuadro 11

### Cronograma

Actividad según Objetivos	<=== Tiempo Estimado (2011) ===>											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Seleccionar temática												
Estudio de documentos												
Selección de la población y muestra												
Diseñar cuestionarios												
Entrega del Proyecto												

**Nota:** Guzmán (2012)

**Distinguido (a) Gerente/Docente**

Reciba, ante todo un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a Usted para solicitar su valioso apoyo para realizar el estudio titulado **INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9, TINACO ESTADO COJEDES** el cual es requisito de grado.

Este instrumento es confidencial, por lo tanto Usted no debe identificarse.

Agradeciendo su valiosa colaboración

**AUTOR:** Aura Guzmán

**C.I. N°:** 14.413.683

**TUTOR:** MSc. Lisett Zapata

**C.I. N°:** 12.365.842

A continuación se presenta un cuestionario de veintinueve (29) preguntas con cinco (5) alternativas de respuestas de selección simple. Marque con una (X) la respuesta que usted considere correcta

Ejemplo:

Lee Usted el periódico  
diariamente

Siempre	A Menudo	Ocasionalmente	Pocas veces	Nunca

## Cuadro 12

### Cuestionario

Nº	Ud. Como docente considera que el personal directivo	Siempre	A Menudo	Ocasionalmente	Pocas veces	Nunca
1	Se adapta a las necesidades del personal docente					
2	Da coherencia y apoyo a su personal docente					
3	Permite la participación en la toma de decisiones de su personal al momento de planificar los proyectos institucionales					
4	Obstaculiza la realización de actividades surgidas de la iniciativa propia del personal docente					
5	Delega el cumplimiento de funciones a su personal docente que no le corresponde					
6	Hace uso de la empatía y liderazgo para dirigir y controlar la organización educativa.					
7	Se siente identificado con valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias que se percibe en la cultura organizacional					
8	Posee una formación académica acorde a la cultura organización de la institucional					
9	Los fundamentos de la cultura organizacional está relacionada con la mente colectiva de la organización					
10	Se identifica con el personal directivo y docente					

**Cuadro 12 (cont.)**

Nº	Ud. Ud. Como docente considera que el personal directivo	Siempre	A Menudo	Ocasionalmente	Pocas veces	Nunca
11	Fomenta el trabajo en equipo para vivenciar las actitudes y aptitudes de los docentes					
12	Se adapta a las situaciones que se presentan en el quehacer cotidiano de la institución					
13	Gestiona de manera eficiente los recursos necesarios para el plantel					
14	Planifica proyectos educativos en conjunto con el personal docente					
15	Toma decisiones asertivas al momento de resolver los problemas institucionales					
16	Planifica el trabajo institucional involucrando a los miembros de la comunidad educativa					
17	Fomenta la participación del personal docente en el diseño del Proyecto Educativo Institucional					
18	Promueve la participación de la comunidad educativa en el diseño del Proyecto Educativo Institucional					
19	Verifica progresivamente el logro de las metas planteadas					
20	Replantea algunas metas en función a las necesidades surgidas en un momento dado y a los resultados obtenidos en la evaluación					
21	En las reuniones efectuadas con el personal directivo se siente comprometido con las decisiones tomadas					
22	Cumple con todas las normas establecidas en la organización					
23	Se siente comprometido con el logro de los objetivos institucionales					
24	Se integra de manera armoniosa con el resto del personal					
25	Es importante los procesos grupales dentro de la organización educativa					
26	Permite desarrollar habilidades sociales de comunicación con el personal docente					
27	Participa en los Procesos de Comunicación que estimulan la participación del personal					



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



**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO  
 DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS  
 PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9, TINACO ESTADO  
 COJEDES**

**Validación del Instrumento**

A continuación se les presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a criterio, pertinencia, coherencia y claridad. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione la que más considera correcta.

Nombre y Apellido: Maria Fernanda Pérez Martínez

Título: Msc. Gerencia Educativa

Autor: Aura Gúzman

Tutor: Msc. Lisett Zapata

**Escala: A (excelente)    B (Muy Bueno)    C (Bueno)    D (Deficiente)**

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1	A	A	A	A
2	A	A	A	A
3	A	A	A	A
4	A	A	A	A
5	A	A	A	A
6	A	A	A	A
7	A	A	A	A
8	A	A	A	A
9	A	A	A	A
10	A	A	A	A
11	A	A	A	A

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
12	A	A	A	A
13	A	A	A	A
14	A	A	A	A
15	A	A	A	A
16	A	A	A	A
17	A	A	A	A
18	A	A	A	A
19	A	A	A	A
20	A	A	A	A
21	A	A	A	A
22	A	A	A	A
23	A	A	A	A
24	A	A	A	A
25	A	A	A	A
26	A	A	A	A
27	A	A	A	A

### JUICIO DE EXPERTO

Observaciones Generales:

Cada uno de los ítems tienen criterios pertinencia, coherencia y claridad, para ser aplicados en la investigación que se está realizando.

Según su juicio se considera:

El instrumento es sencillo para ser aplicado en la investigación que se está realizando.

FIRMA DEL EXPERTO



FECHA: \_\_\_\_\_



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



**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO  
 DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS  
 PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9, TINACO ESTADO  
 COJEDES**

**Validación del Instrumento**

A continuación se les presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a criterio, pertinencia, coherencia y claridad. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione la que más considera correcta.

Nombre y Apellido: Maria Encarnación Pérez Matute  
 Título: Msc. En administración y Supervisión Educativa  
 Autor: Aura Gúzman  
 Tutor: Msc. Lisett Zapata

**Escala: A (excelente)    B (Muy Bueno)    C (Bueno)    D (Deficiente)**

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1	A	A	A	A
2	A	A	A	A
3	A	A	A	A
4	A	A	A	A
5	A	A	A	A
6	A	A	A	A
7	A	A	A	A
8	A	A	A	A
9	A	A	A	A
10	A	A	A	A
11	A	A	A	A

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
12	A	A	A	A
13	A	A	A	A
14	A	A	A	A
15	A	A	A	A
16	A	A	A	A
17	A	A	A	A
18	A	A	A	A
19	A	A	A	A
20	A	A	A	A
21	A	A	A	A
22	A	A	A	A
23	A	A	A	A
24	A	A	A	A
25	A	A	A	A
26	A	A	A	A
27	A	A	A	A

**JUICIO DE EXPERTO**

Observaciones Generales:

*El instrumento reúne todas las condiciones en cuanto a contenido, y los ítems tienen criterios, pertinencia y coherencia con claridad.*

Según su juicio se considera:

*El instrumento se puede aplicar.*

FIRMA DEL EXPERTO



FECHA: \_\_\_\_\_



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



**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO  
 DOCENTE EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS BOLIVARIANAS  
 PERTENECIENTES AL MUNICIPIO ESCOLAR N° 9, TINACO ESTADO  
 COJEDES**

**Validación del Instrumento**

A continuación se les presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a criterio, pertinencia, coherencia y claridad. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione la que más considera correcta.

Nombre y Apellido: Lisett Zapata P.  
 Título: Msc. Gerencia Avanzada en Educación  
 Autor: Aura Gúzman  
 Tutor: Lisett Zapata

Escala: **A (excelente)    B (Muy Bueno)    C (Bueno)    D (Deficiente)**

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1	A	A	A	A
2	A	A	A	A
3	A	A	A	A
4	A	A	A	A
5	A	A	A	A
6	A	A	A	A
7	A	A	A	A
8	A	A	A	A
9	A	A	A	A
10	A	A	A	A
11	A	A	A	A

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
12	A	A	A	A
13	A	A	A	A
14	A	A	A	A
15	A	A	A	A
16	A	A	A	A
17	A	A	A	A
18	A	A	A	A
19	A	A	A	A
20	A	A	A	A
21	A	A	A	A
22	A	A	A	A
23	A	A	A	A
24	A	A	A	A
25	A	A	A	A
26	A	A	A	A
27	A	A	A	A

### JUICIO DE EXPERTO

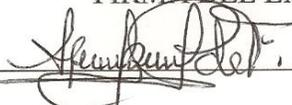
Observaciones Generales:

Los Items cumplen con los criterios de pertinencia, coherencia y claridad en la redacción

Según su juicio se considera:

Se considera aplicable

FIRMA DEL EXPERTO

 MSC. Lisett Zapata  
C.I. 12.365.842  
GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION

FECHA: \_\_\_\_\_