

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**La Universidad que Siembra**

**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA DIRECTIVA EN LA  
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA. ALDEA  
"FERNANDO CALZADILLA VALDES" EN GUASDUALITO  
ESTADO APURE.**

**Autor:** Moreno, Jaime

**Tutora:** MSc. Karin Torres

Guasqualito, mayo 2019

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



*La Universidad que siembra*

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado en Educación Mención  
Docencia Universitaria

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA DIRECTIVA EN LA  
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA. ALDEA "FERNANDO  
CALZADILLA VALDES" EN GUASDUALITO ESTADO APURE.**

**Autor:**

Yépez, Jaime  
C.I. 19.462.525

**Tutora:**

M.Sc. Karin Torres

Guasqualito, mayo 2019

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Karin Torres**, Cédula de Identidad N° V-11.822.439 hago constar que he leído el Trabajo de Grado, titulado **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA DIRECTIVA EN LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA. ALDEA “FERNANDO CALZADILLA VALDES” EN GUASDUALITO ESTADO APURE**, presentado por el ciudadano Yépez, Jaime para optar al título de **Magíster Scientiarum en Educación Mención Docencia Universitaria** por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Guasualito, a los 08 días del mes de Junio del año 2018.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMIENTO

## DEDICATORIA

## INDICE GENERAL

	pp.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
LISTADO DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRAFICOS .....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
<b>I EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación e Importancia.....	7
<b>II MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>9</b>
Antecedentes de la investigación.....	13
Bases Teóricas.....	14
Liderazgo.....	17
Evolución del Liderazgo.....	17
Importancia del Liderazgo.....	18
Aproximaciones Teóricas en cuanto al Estudio del Liderazgo.....	19
Centrados en el Líder.....	20

Centrados en la Conducta.....	21
Enfoque de la Contingencia.....	21
Modelo Integrador.....	22
Liderazgo Transformacional.....	24
Liderazgo Inspiracional y la Motivación Inspiracional.....	25
Características del Liderazgo Inspiracional Transformacional.....	26
Liderazgo Transformacional y Cambio en la Cultura Organizacional.....	30
Gerencia Educativa.....	31
Teoría de Necesidades.....	33
Bases Legales.....	37
Definición de Términos.....	44
Definición Conceptual de la Variable.....	46
Sistema de Variables.....	46
<b>III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>48</b>
Enfoque de la Investigación .....	49
Diseño de la Investigación.....	49
Tipo de Investigación .....	50
Nivel de la Investigación.....	50
Población y Muestra.....	51
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	53
Técnica de Análisis de Datos.....	53
<b>IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	81
<b>VI LA PROPUESTA.....</b>	<b>86</b>
Presentación de la Propuesta .....	86
Justificación de la Propuesta.....	87

Objetivos de la Propuesta.....	88
Objetivo General.....	88
Objetivos Específicos.....	88
Factibilidad de la Propuesta.....	89
Factibilidad Técnica.....	89
Factibilidad Operativa.....	89
Factibilidad Económica.....	90
Factibilidad Social.....	90
Factibilidad Institucional.....	90
Factibilidad Académica.....	90
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>100</b>
A-1. Carta al Experto.....	101
A-4. Constancia de Validación.....	104
A-5. Criterios de Validación.....	105
A-6. Cuestionario .....	106



## LISTADO DE CUADROS

## LISTADO DE GRAFICOS

## RESUMEN



## INTRODUCCIÒN

La capacidad de mejoramiento es un establecimiento escolar depende de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo y estrategias gerenciales que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar el desarrollo de la institución de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora. Es por ello que, las instituciones educativas, como todo sistema organizacional está dividido por unidades que corresponden a personas que tienen roles y funciones específicas pero quien tiene como papel principal llevar las riendas del centro educacional sea a nivel macro o en pequeños niveles dentro de ella debe enfocarse en que tiene que ser un líder.

Sin duda, el liderazgo se ha convertido en un tema de estudio desde hace varias décadas y su relación con el desempeño productivo de las organizaciones; Cervera (2012) señala que, para ser una organización sustentable en este siglo, se necesita de un “cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos, no sólo a nivel organizacional sino también educacional” (p. 51). Es decir, se están requiriendo personas que además de un nivel de calificación adecuado al cargo, desarrollen su capital intelectual en forma constante para ser más autónomas, y amplíen su repertorio conductual de manera que les permita ser más flexibles y tomar decisiones oportunas.

Existen numerosos estudios que revelan la existencia más de un estilo de liderazgo, sustentados en diversas corrientes teóricas, que van desde el líder carismático, pasando por el autocrático hasta el laissez faire, sin embargo se está llevando a cabo una redefinición del término liderazgo y su relación con las cualidades que debe tener un líder adaptado a las nuevas expectativas y necesidades de las organizaciones.

Siendo el liderazgo transformacional una de las últimas corrientes teóricas desarrolladas que apuestan hacia la formación de un líder

participativo, colaborativo y que estimule a su personal a fijarse metas más altas, siendo su persona el mayor ejemplo del nivel de compromiso que se necesita en la institución.

Sobre la base de esta teoría se realiza este trabajo de investigación con el propósito de Diseñar estrategias gerenciales para fortalecer del Liderazgo Transformacional en la directiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés”. Con el propósito de fomentar un alto nivel de moralidad y compromiso de los trabajadores para con la empresa y generando un ambiente de bienestar entre los mismos.

En consecuencia, y para abordar la temática de esta investigación, se estructuró en tres capítulos el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema, sustentado con los objetivos de la investigación (General y Específicos), así como, la justificación del e Importancia; Capítulo II, incluye el marco teórico, el cual para su desarrollo, se revisará ampliamente la bibliografía, a fin de dar a conocer los antecedentes, bases teóricas, y legales que fundamentan el tema estudiado, además de la Definición de Términos, Variables; Capítulo III: Marco Metodológico, Enfoque de la investigación, Tipo y Diseño de la Investigación;, Población y Muestra; Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos, Validez, Confiabilidad; Técnicas de análisis de Datos.

Así mismo, en el capítulo IV, se presentan el Análisis e interpretación de los resultados, exponiendo la recopilación de la información presentada por medio de la entrevista tipo encuesta aplicada y los datos suministrados por los entes respectivos de la institución objeto de estudio. Sucesivamente, se presenta el capítulo V. Basado en las conclusiones y recomendaciones que surgieron de la investigación, para así constatar la veracidad del mismo y dar por cumplidos los objetivos. Por último el capítulo VI. Se presenta la propuesta innovadora, parte de los resultados obtenidos de acuerdo al capítulo anterior dando sustentabilidad al tema objeto de estudio y permitiendo el desarrollo del mismo.







## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Aunado a la situación de todas las profesiones, que han evolucionado para responder a los nuevos requerimientos y demandas que la sociedad paradigmáticamente les impone, desafiando la filosofía, las ciencias y las teorías que las sustentan; las ciencias y las tecnologías que las instrumentalizan y la ética que concuerda con el sistema de valores en que simpatizan.

Dentro de este marco emerge distintivamente la función docente es ejercer en un ambiente social convulsionado, turbulento, con fuertes tensiones económicas, culturales y políticas que desafían su profesionalismo, colocándolo en una verdadera encrucijada; puesto que a su vez la sociedad le exige resultados eficientes y eficaces en el proceso de enseñanza aprendizaje. Resultados que, muchas veces, no coinciden con la educación esperada por los diversos grupos de presión e interés que conviven en el medio social.

Por otro lado, tampoco se observa la gestión de recursos humanos constituye un sometimiento de suma importancia para mantener a una organización vigente, eficientemente, eficaz que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de mediocridad caracterizada por conflictos entre los integrantes y productiva, teniendo como pilar el desarrollo de su potencial humano.

Al respecto, la gestión de recursos humanos educativos, tiene como objetivo principal el desarrollo del personal y sus relaciones en la organización, motivo por el cual se debe lograr y mantener un clima óptimo

de trabajo y de condiciones de vida en las organizaciones educativas, logrando así que los trabajadores de las instituciones (personal administrativo, docente y obrero) se sientan motivados, satisfechos, desarrollen sus habilidades, capacidades y destrezas, lo que contribuirá al desarrollo individual de cada uno de ellos y por ende se reflejará el crecimiento organizacional.

De igual manera, estos esfuerzos que realizan las organizaciones educativas para enfrentar los cambios, se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo que demande un sofisticado tipo de destreza social y habilidades gerenciales que pueda unir a toda la comunidad educativa en la persecución de un propósito significativo a pesar de las fuerzas de la organización, creando un clima organizacional adecuado.

Al hacer énfasis a lo antes mencionado, el Centro de Planificación Educativa para América Latina (2013), plantea que el éxito en las instituciones educativas dependerá en la medida que se fomente la excelencia individual, y esto sólo se logrará cultivando un sofisticado tipo de destreza social: la competencia del liderazgo; dicha competencia capacita al docente para movilizar grupos de personas (estudiantes, empleados y docentes) con el propósito de mejorar la calidad de la enseñanza.

Es por ello, que en esta nueva era de la educación se hace imprescindible que el líder educativo cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la libertad humana, buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente, ya que el liderazgo que se requiere en estos tiempos, demanda un cambio de paradigma en las instituciones educativas.

Como complemento de esta situación, se puede decir que la directiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” debe valorarse en sus actuaciones, por ser dotado de características propias de personalidad, por motivaciones y necesidades; con habilidades y

conocimientos que a través de las interacciones hace posible el desarrollo de las tareas y el logro de las metas de la institución.

El liderazgo en la directiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés”, permitirá a la organización mejorar la calidad educativa, pero un liderazgo que guarde una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de esta organización, que está íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos racionales de planeamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas, es por ello que la pieza clave del éxito es el liderazgo directivo, mejor aún si los docentes son igualmente líderes en la actividad educativa que llevan a cabo.

No obstante, es importante saber que el liderazgo ejercido por parte de la directiva, permite crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades, ya que ayuda a aumentar el rendimiento e influye positivamente en el comportamiento de todas las personas que hacen vida dentro de la institución, para que así los trabajadores se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Es importante señalar que, las ideas y reflexiones expresadas corresponden con el liderazgo transformacional, aspectos importantes para la marcha de una organización educativa, se sabe que la realidad de muchas de estas instituciones de formación tiene serios problemas y la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés”, no es ajena a esta situación que en su interior se manifiestan problemas; como la débil autoridad gerencial, no se cumplen metas y objetivos, falta de compromiso laboral que permiten la desmotivación en el personal, ausencia de sentido de pertenencia institucional, discrepancia, existe un clima poco motivador, el cual fundamenta el desacuerdo entre los integrantes de la planta educativa, malos comentarios y no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, por lo general se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la universidad tales como: el aniversario, congresos, entre otros. Todos los que interactúan

en una organización educativa saben lo importante y necesario que son las diversas actividades que sirven para interactuar, integrar a todos los miembros de dicha organización.

Es por ello, que la actuación la gerencia de esta investigación, se realizará centrándose en el débil de dominio gerencial al momento de impartir una orden al personal de la institución, teniendo en cuenta que estas variables son los ejes muy importantes para ejercer un liderazgo motivador, puesto que influye en su personal para que trabaje con entusiasmo, en equipo y pueda identificándose con la misma, disminuyendo los conflictos y facilitando la satisfacción y productividad en un cálido clima organizacional dentro de la institución bajo estudio.

De todo lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué estrategias gerenciales aplica la directiva para mejoramiento del Liderazgo Transformacional en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure?, ¿Qué tipo de Liderazgo utiliza la directiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure?, ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo Transformacional de la directiva en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure?.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional de la directiva en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las estrategias gerenciales que aplica la directiva para mejoramiento del Liderazgo Transformacional en la Universidad Bolivariana

de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure

Determinar el tipo de Liderazgo que utiliza la directiva en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure

Identificar los factores que influyen en el Liderazgo Transformacional en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure

Proponer Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure

### **Justificación e Importancia**

En la actualidad muchas de las organizaciones, instituciones, empresas, corporaciones, entre otras, han tratado de integrar a su sistema de trabajo enfoques y teorías sobre la gerencia moderna, en función de transformar y encausar debilidades que puedan tener verdadera fortaleza y ventajas para estar a la par de aquellas organizaciones que han podido introducir en el momento oportuno y de esta manera lograr los objetivos y metas establecidas en el comportamiento organizacional de la institución.

A través de los cuales se pueden describir las evidencias de Daft, (2010) en su libro la experiencia del liderazgo, define el liderazgo como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores” (p.12) Es decir, las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Por otra parte Likert y Mc Gregor, (2012) propone el “clima organizacional” debido al interés en estudiar el modo en que los directivos,

que son los responsables de llevar a cabo de mantener los componentes de acción una influencia positiva. En este sentido, es posible notar que desde la creación del mundo se observaba la profunda relación de los líderes sobre todo en el logro de las batallas.

De allí se lleva, el estudio del problema latente que se presenta en dicha institución, de manera que se considera de suma importancia que la directiva trate de confrontar los elementos disfuncionales del liderazgo transformacional, del cual es percibido por los docentes, para así establecer un mejor funcionamiento de las variables de liderazgo transformacional del director(a), que permiten evidenciar un hecho suscitado que sirvan de referencia para posteriores investigaciones en esta casa de estudios universitarios.

Desde el punto de vista práctico que justifique la figura del líder en la institución por parte del directivo, ya que afecta el buen funcionamiento de la misma, en consecuencia, esta investigación beneficie a la directiva, docentes, administrativo y comunidad en general y la estructura que la conforman.

### **Alcance y Delimitación**

La presente investigación tiene por objeto Proponer Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional dirigido a la directiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure, ubicada en el Sector Las Carpas. Guasualito, estado Apure. El tiempo para la realización de la misma es de enero 2017 a octubre 2019

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de la Investigación**

El marco referencial viene a ser una de las fases más relevantes de la investigación, puesto que se hará una revisión de la literatura sobre el tema. Que en palabras de Hernández, Fernández y Batista (2010), consiste en “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio”. (p.64) Esto consiste, en buscar las fuentes documentales que permitan recopilar la información de interés para construir el marco referencial pertinente al problema de investigación planteado.

Es importante señalar, que los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo para futuras investigaciones. Según Sabino (2009), “se refiere a todos los estudios o investigaciones que anteceden al propio, es decir, aquellos trabajos donde se hayan tratado las mismas variables o se hayan planteados objetivos similares” (p.41). Estos estudios sirven de pauta al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Iniciando con la revisión es necesario hacer referencia a la investigación realizada por Jiménez (2014) en la facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia titulado “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de

docentes de una universidad privada” cuyo en propósito consistió en  
identificar la relación



entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una universidad privada de la ciudad de Bogotá.

La misma fue de carácter descriptivo correlacional, con diseño no experimental la muestra consistió en un total de 73 docentes de 7 programas académicos diferentes, para lograr sus objetivos fue necesario aplicar tres cuestionarios que fueron respondidos a través del e-mail de cada profesor; el primer cuestionario fue el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para medir la variable liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño.

Los resultados de la investigación concluyeron que se evidencio la fuerte correlación existente entre la motivación interna y el desempeño laboral docente, se debe tener en cuenta que en la motivación interna el motivador externo del grupo de trabajo juega un papel fundamental y en este caso sería el ente directivo aplicando estrategias de liderazgo transformacional. Es necesario acotar que la investigación reseñada aporta a esta investigación una perspectiva vinculada al enfoque psicológico y motivacional de los docentes y su relación con el desarrollo de las actividades escolares.

También en el ámbito internacional, Cervera (2012) presentado ante la facultad de Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Perú titulado “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”

El objetivo de dicha investigación consistió en analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Fue una investigación de tipo descriptivo correlacional y de campo, la medición se llevó a cabo a través de dos cuestionarios; el primer cuestionario fue la

escala del liderazgo transformacional y el inventario de clima organizacional de Halpin Croft. Ambos instrumentos calificados como válidos y confiables.

La muestra utilizada fue de 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito Los Olivos de Lima, a quienes se les aplicaron los instrumentos e se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados indicaron la existencia de una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Lo expuesto hasta ahora ofrece una visión integral del rol que tiene el docente y los directivos de las instituciones educativas como líderes abanderados de la transformación de los paradigmas educativos y sociales en la construcción de hombre nuevo. De allí que la interacción fluida y efectiva entre los directores, coordinadores y docentes de aula creara las condiciones necesarias para lograr el desarrollo integral de la institución y por ende de los estudiantes.

A nivel nacional se localizó la investigación realizada por Gutiérrez (2015) presentada en la Universidad de Carabobo titulada “Liderazgo del personal directivo como factor Influyente en la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas” tuvo como objetivo principal proponer un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E Antonio José de Sucre.

La investigación se enmarco bajo la modalidad proyecto factible e investigación de campo, conto con una población de cuarenta docentes y se extrajo una muestra de 30 bajo un muestreo aleatorio probabilístico; el instrumento seleccionado fue el cuestionario que contaba con un total de 20 preguntas dicotómicas. En este caso, Gutiérrez (2015) concluyo que un bajo nivel de liderazgo en el personal directivo propicia un bajo nivel de compromiso de los docentes para con las instituciones, volviéndose una

necesidad la implementación de un programa de capacitación y liderazgo dirigido al personal directivo de la U.E Antonio José de Sucre.

La investigación antes mencionada fue de vital importancia para este trabajo, ya que a este respecto es posible observar que los procesos de liderazgo que se llevan a cabo en las instituciones educativas a través del personal directivo inciden directamente en el clima laboral y por ende tiene efectos tangibles en el profesorado.

Avanzando en la revisión de los antecedentes es necesario resaltar el trabajo realizado por Martínez (2014) titulado “El liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cupira durante el año escolar 2012 – 2013” presentado ante la Universidad Nacional Abierta como requisito para optar al grado de Magister en ciencias de la educación.

El trabajo antes mencionado tuvo como propósito analizar el grado de importancia del liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2.012 – 2.013, dicha investigación tuvo un carácter descriptivo, basado en la modalidad trabajo de campo, cuya población fue un total de 27 docentes (directivos, coordinadores y de aula) por tratarse de una población pequeña no se necesitó muestra; como instrumento de medición se recurrió a un cuestionario de 15 preguntas basadas en la escala de Likert.

El instrumento arrojó que el estilo de liderazgo practicado por el director de la institución es de tipo democrático en mayor medida, aunque en raras oportunidades de muestre autoritario, afectando drásticamente la armonía y clima organizacional del plantel. Se recomendó el diseño de estrategias gerenciales y administrativas dirigidas al personal directivo y docente como propuesta para el mejoramiento del desempeño docente. La investigación de Martínez (2014) permite dilucidar que los docentes valoran de forma positiva los esfuerzos que los directivos realizan en pro de la institución y de quienes laboran en la mismas, de igual forma deja en claro que rechazan

cualquier acto de implique evitar responsabilidades y la pasividad en cuanto a la toma de decisiones por parte de los directivos del plantel.

Finalizando con la revisión de los antecedentes, es importante traer a colación el estudio realizado por Sánchez (2012) titulado “Diseño de un modelo de acción para la formación del Docente como líder transformacional en la organización Pedagógica del Centro de Educación Inicial Juan Santiago

Guasco de Valle de la Pascua estado Guárico” presentado ante la Universidad Latinoamericana y del Caribe. El objetivo general de la investigación consistió en diseñar un modelo de acción para la formación de docentes como líderes transformacionales en la organización pedagógica del nivel de educación inicial.

El trabajo fue realizado bajo la modalidad de proyecto factible, basado en un diseño de campo de tipo descriptivo, como instrumento de recolección de información se seleccionó la entrevista estructurada (se entrevistó a un total de 28 docentes que trabajan en la institución) de igual forma se empleó la observación como medio para verificar la disposición requerida de los docentes y de todo el personal para poner en funcionamiento del plan propuesto. Pudiendo concluir que los docentes se encuentran en la disposición de asumir el compromiso de buscar vías para impulsar, a través del mejoramiento de su hacer diario, acciones que lleven a potenciar el desarrollo del liderazgo con miras a la formación de nuevos ciudadanos para el país.

El estudio antes mencionado, aporta a la investigación información relevante, por cuanto configura el perfil del liderazgo docente necesario para un avance en la efectividad de las escuelas, dicho estudio describe cuáles son los atributos necesarios y pertinentes que debe poseer un líder educativo para impulsar el desarrollo de ciudadanos desde etapas tempranas de la educación.

## **Bases Teóricas**

Las bases teóricas constituyen para este trabajo de investigación la relación existente entre el problema y las situaciones que lo sustentan, demostrando su autenticidad y factibilidad. Que en palabras de Pérez (2009) plantea que “permite visualizar las técnicas que operaran metodológicamente en el estudio, por cuanto está compuesta por un conjunto de categorías básicas” (p. 65). En concordancia con las teorías que puedan determinar de manera directa los aspectos, objetivos y contenidos que señalan conocimientos y procedimientos que puedan esclarecer la naturaleza o el propósito del problema y su solución. En la actualidad la cantidad de trabajos que se han realizado en el campo de la gerencia sobre el liderazgo transformacional han sido numerosos, debido a esto se han creado una serie de basamentos teóricos en la búsqueda de una explicación sobre los procesos transformacionales.

### **Liderazgo**

Los líderes organizacionales deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el mundo, la tecnología y sobre todo a los propios empleados de la organización; Así mismo debe poder guiar e influenciar al personal que lo rodea para que trabajen con entusiasmo en pro de la consecución de los objetivos organizacionales. Ferreiro (2005) explica que usualmente se llama líderes a “todos los que están a la cabeza de una organización, sea del tipo que sea; una familia, una empresa comercial, una asociación” (p. 25) Es decir, sin fines de lucro, entre otras; sin embargo a la hora de colocar ejemplos acerca de líderes, se tiene ofertar nombres sin

aclarar el tipo de influencia (positiva o negativa) para las personas u organización.

La principal premisa de un líder consiste básicamente en obtener el control del medio en el cual los otros miembros del grupo se desenvuelven, pudiendo reconocer las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la organización y el personal de la misma, permitiendo conocer lo que realmente necesitan para explotar su potencial logrando la satisfacción de sus necesidades y por ende aumentando su productividad. Para Ferreiro (ob. cit)

“...una persona no es líder por el solo hecho de ocupar el cargo jerárquicamente más alto de una organización. Si ocupa un cargo de gobierno será simplemente un directivo, un gobernante o un alto dirigente. Y sólo será un líder auténtico en la medida en que contribuya a la unidad de la organización” (p. 50)

Así pues, Gómez (2013), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se organiza a través de una intrínseca red de relaciones entre el líder y los miembros restantes del grupo. Para Gómez el líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

En oposición a lo anterior, el liderazgo para Chiavenato (2006) debe considerarse como “un fenómeno que ocurre exclusivamente a través de la interacción social” (p. 24) Es decir, debe ser analizado en función de la relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. Por otro lado, Bennis (2009), establece que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y sublideradas. Argumenta el autor, que una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Sin embargo lo anterior no implica que los líderes pertenezcan a una raza personas místicas que nacen con un don para liderar, por el contrario, en su tesis explica que con las herramientas adecuadas una persona puede conseguir el liderazgo de las organizaciones siempre y cuando tenga disposición para llevar cambios en su gerencia iniciando en sí mismo.

El liderazgo es considerado como un factor determinante en las conductas de los gerentes educativos; tomando en cuenta las definiciones descritas, el líder influye en las conductas de los miembros que tengan contacto directo con dichos gerentes y a su vez en la institución educativa, pues es a través del conocimiento de las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo que el Gerente podrá diseñar un plan de acción que garantice el éxito y la consecución de los objetivos.

Para la National Minority AIDS Council en su serie de efectividad organizacional (s/f) proponen la presencia de 7 aptitudes que enriquecen el liderazgo en las actividades gerenciales:

1. Valores: los líderes poseen atributos (creencias, ética, carácter, conocimiento y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza.

2. Visión: los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.

3. Desarrollo de equipos: los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.

4. Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes: los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la

idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.

5. Evaluación exacta y rápida de la situación: los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.

6. Capacitación/preparación: los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.

7. Compromiso de participación del empleado: los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

## **Evolución del Liderazgo**

Para Culligan (2012) históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

1. Edad del liderazgo de conquista: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2. Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.

3. Edad de liderazgo de organización: durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.



4. Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control.

Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo.

5. Edad del liderazgo de la información: a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo:

6. Liderazgo en la "Nueva Edad": este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

Es realmente en esta época donde el liderazgo transformacional está llamado a jugar un papel relevante en la transformación de la realidad, no

solo de su equipo de trabajo y organización; sino que también está llamado a transformar la sustantividad del contexto social que lo rodea a fin de superar las dificultades de entorno en búsqueda de la evolución.

### **Importancia del Liderazgo**

Los expertos traducen el liderazgo como una actividad extensa y con una visión que trata de entender la competencia y sus características. Entonces es posible hablar del liderazgo desde dos vertientes principales: la primera vertiente es de los aspectos personales del líder como el carácter y estilo de liderazgo y la segunda vertiente es a través de la función que lleva a cabo el gerente dentro de una organización o comunidad.

La importancia de un buen líder siempre es buena en toda organización, y es necesario para poder crecer y mantenerse ya sean instituciones que tienen fines lucrativos hasta las ONG, pasando por las instituciones gubernamentales. La labor de un líder no es nada fácil ya que necesita trabajar con grupos de personas que piensan y sienten diferente para eso necesita tener una buena comunicación y una buena capacidad de integración, para que los integrantes de los grupos de trabajo concentren sus energías para el cumplimiento de los objetivos que se tienen en común. La comunicación es la principal herramienta de un líder pues le permite transmitir lo que se cree desde su punto de vista. Para Chávez (2006) el liderazgo puede ser entendido como una forma de ser, ya que un líder se va forjando día a día en base a sus experiencias, y al sentir el compromiso con la misión y los valores que persigue la empresa u organización.

### **Aproximaciones Teóricas en cuanto al Estudio del Liderazgo**

#### **Centrados en el Líder**

Para Cardona (2010) este enfoque del liderazgo estuvo basado en los rasgos de personalidad; de allí deriva su nombre Teoría de los Rasgos; es uno de las primeras aproximaciones al tema, en la primera mitad del siglo XX. También llamado el enfoque “de los grandes hombres” la mayor parte de las investigaciones se centraban el análisis de los rasgos de la personalidad de grandes personajes de la historia y su entorno económico y social con el fin de descubrir el grupo de características que les eran comunes y que, de esta forma, definirían el liderazgo.

Sin embargo esta teoría ha sido refutada por varios autores; en 1948 Stogdill después de varios estudios concluyo que no existía un grupo de rasgos que diferenciara consistentemente líderes de no líderes en distintas situaciones. De hecho, una misma persona podía ser líder en una situación y no serlo en otra; dicho planteamiento fue ratificado por Gómez, (2013) quien afirma que desde los años veinte se ha venido realizando varias investigaciones sin que en ninguna de ellas se hayan tenido resultados generalizables.

Dos tipos de liderazgos relacionados con la Teoría de los Rasgos se encuentran el *Liderazgo Carismático*, este estilo de liderazgo se le atribuye a una persona que tiene la habilidad de influir de forma inusual en sus seguidores, logrando que se le atribuyan cualidades de atracción extraordinarias; por lo general estos líderes son bastante seguros de s, con mismos, altos niveles de compromiso con sus ideales y comportamientos distintivos entre otras personas a su alrededor.

De igual forma el *Liderazgo Motivacional* se encuentra estrechamente ligado a la teoría de los Rasgos, ya que en este estilo de liderazgo Para Romero (2013) los líderes que han alcanzado cierto crecimiento personal conducen a sus seguidores a la búsqueda del mismo, entendiendo este crecimiento como un proceso por el cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior.

Este es un líder que inspira, que no teme a equivocarse, que no cree en verdades absolutas y quienes lo siguen lo hacen en búsqueda de la autorrealización reflejada en el líder. Dentro de este enfoque de gesto la concepción del líder natural; es decir el líder nace, no se hace, sin embargo no se puede catalogar este enfoque como un fracaso rotundo ya que nos muestra algunos rasgos cultivables de personalidad que son de gran importancia para el ejercicio de un liderazgo positivo dentro de las instituciones.

### **Centrados en la Conducta**

Estos enfoques teóricos e lugar de enfocarse en la personalidad del líder y su influencia sobre los seguidores, se centraron en estudiar las acciones de los líderes y sus repercusiones en la productividad y satisfacción laboral de los subordinados. Esta premisa se centra en las conductas y los estilos de gestión de las personas que ejercen liderazgos. Dentro de este enfoque teórico existen tres exponentes sumamente importantes a la hora de hablar sobre el liderazgo conductual.

El primero de ellos es la Universidad de Ohio cuyas investigaciones arrojaron la existencia de dos factores denominados: a) la estructura inicial, la cual supone que la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, y b) la consideración que se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores.

Hodgets (2014) afirma que este modelo, desarrollado por investigadores de la Universidad de Michigan, incorpora tres dimensiones principales: a) el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y b) su preocupación por las personas mismas, dicho de otra manera, el centrado en el trabajo y el centrado en los trabajadores. c) liderazgo participativo. Y definieron algunas

conductas que permiten mayor efectividad entre los líderes: (a) Mantienen relaciones de confianza y apoyo; (b) Dan más importancia a la participación de los subordinados en la toma de decisiones; (c) Tienden a definir objetivos de actuación e informar a sus subordinados.

## **Enfoque de la Contingencia**

Son parte también de esta primera fase evolutiva del liderazgo, las teorías que se focalizan en el “liderazgo centrado en lo contingente o situacional”. Se trata de una evolución con respecto a la teoría de rasgos, porque, como es lógico, los rasgos no coincidieron en los líderes estudiados ya que éstos se enfrentaban a situaciones disímiles en sus historia personales. Como expone Cardona (2010).

“son varios los autores cuyas aproximaciones al liderazgo se enmarcan en la teoría de la contingencia, pero sin duda, la más ampliamente conocida es la de Fiedler. El centro de interés de esta perspectiva es adecuar el líder a las situaciones apropiadas (p.15)”.

El nombre se deriva del grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo en el Gerente frente a diferentes contextos, según el cual el éxito del líder depende de dos factores: su estilo personal de liderazgo y las características concretas de la situación: (a) El estilo de liderazgo puede ser de dos tipos: motivado a la relación y motivado a la tarea; (b) La Situación estaría compuesta por tres variables sobre las cuales el líder puede tener un nivel de control alto, moderado o bajo: las relaciones líder-miembros, el grado de estructuración de la tarea y el poder posicional formal para controlar las recompensas.

Para Castro (2014) partir de un amplio programa de investigación desarrollado durante más de veinte años, Fiedler llegó a formular las siguientes conclusiones sobre la eficacia del líder: el líder orientado a la

relación es más eficaz en situaciones sólo moderadamente favorables, mientras que el líder orientado a la tarea es más eficaz en situaciones muy favorables o muy difíciles. Por lo tanto, el liderazgo es efectivo cuando el estilo se corresponde con la situación adecuada.

El enfoque de actitudes propuesto por el mismo autor, entendiéndose que mide los valores, opiniones y sentimientos de una persona, relacionando la eficacia en el trabajo y la satisfacción humana como un programa formal de desarrollo de la gerencia.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2010), hay cinco estilos específicos que se utilizan para describir las diferentes maneras que existen para dirigir estos son: (a) Gerencia empobrecida: en esta, el líder considera que se debe ejercer el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo; (b) Obediencia a la autoridad: el líder busca la eficiencia en las operaciones, diseñando condiciones de trabajo en donde el ser humano interfiera lo mínimo posible; muestra, además, poco interés en el desarrollo y la moral de sus subordinados; (c) Club campestre: el líder se enfoca en apoyar y mostrarse considerado con los empleados; sin embargo, terminar el trabajo no constituye el asunto de mayor interés para él; (d) Gerencia de organización del hombre: el líder busca el equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y una moral satisfactoria en los empleados; (f) Equipo: el líder considera que los logros en el trabajo son resultado de un trabajo mancomunado entre los subalternos y la organización, el cual conduzca a relaciones de confianza y respeto mutuos.

### **Modelo Integrador**

Cardona (2010) habla del enfoque integrador, al decirnos, que en los años 1978 y 1985 comenzaron a desarrollarse teorías que se centran no tanto en las características del líder sino en la relación entre el líder y el subordinado. Ambas en resumen definen al liderazgo como “el proceso por

el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores. La relación que les une no tiene como base únicamente el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas.

El enfoque del liderazgo de Burns y Bass representa el primer estadio en el denominado enfoque relacional del liderazgo, considerando la existencia de dos estilos de liderazgo: el transaccional y transformador. Las transacciones aquí son superadas por un líder que “transforma” ya que estimula intereses en los colegas y seguidores para que en su trabajo vean nuevas perspectivas, genera conciencia de la misión y visión del equipo y la organización, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades, y finalmente motiva a los colegas y seguidores a ver, más allá de sus propios intereses, cuál puede beneficiar al grupo.

### **Liderazgo Transformacional**

Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, que según Bass y Avolio (2014) Estas son Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. A través de éstas, el líder transformacional propende cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como a nivel microorganizacional. La forma directa de cambios, es a través de influir sobre los seguidores, en tanto que indirectamente lo logran cambiando la cultura organizacional.

## **Carisma o Influencia Idealizada**

El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo que más abarca de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación.

### **Características del Liderazgo Carismático Transformacional:**

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass y Avolio (2014) mencionan las siguientes: (a) Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica; (b) En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas; (c) Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente; (d) Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento; (f) Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.



## **Liderazgo Inspiracional y la Motivación Inspiracional**

Bass define a la motivación Inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida.

Bass y Avolio (2014) plantea que el Liderazgo Inspiracional, también llamado por él Motivación Inspiracional, es un subfactor de la conducta de Liderazgo Carismático, ya que éste es claramente inspiracional, pues anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos. De hecho, dependiendo del tipo de tarea que se desea estimular, el líder carismático puede enfocar el proceso de animación e inspiración en motivos de logro, poder o afiliación de los seguidores: (a) Animación de los motivos de logro: Relevante para tareas desafiantes, complejas, que requieren iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia; (b) Animación de motivos de poder: Importante para tareas que necesitan que los subordinados sean competitivos, persuasivos y agresivos; (c) Animación de motivos de afiliación: Significativo para tareas que precisan cooperación, trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los subordinados.

### **Características del Liderazgo Inspiracional Transformacional.**

1. Dirección de Significado: El líder inspiracional entrega significado y definición al contexto, otorgando un patrón, específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus subordinados el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo. Esto permite a los seguidores usar tal significado como punto de referencia para su accionar y para entender la situación.

2. Uso de Símbolos: Los líderes inspiracionales hacen mucho uso de símbolos. Éstos además de ser objetivaciones de significado, actúan como estrategias que dan sentido a la organización y al ambiente; transformando en un todo coherente ideas confusas o muy complejas, y simplificando mensajes que pueden tener un significado inspiracional para los seguidores.

3. Manejo de Impresión: Los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos, en los otros. Esas impresiones pueden afectar cuánto son estimados por los demás y, por lo tanto, cuánto éxito pueden tener influenciándolos. El líder inspiracional construye y mantiene la confianza de los seguidores en sí mismo, en los pares, el liderazgo, la organización y el propósito, por lo que debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes.

4. Modelamiento de las Expectativas de los Seguidores: Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores, y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, creando metas razonables y siendo modelos de rol para sus subordinados; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.

5. Crear una Visión Compartida: requiere traducir intenciones en realidades a través de comunicar la visión a los otros, con el fin de obtener su apoyo. Los líderes inspiracionales ayudan a crear una visión compartida con sus seguidores de un estado organizacional que se desea en el futuro, mostrándoles cómo alcanzarlo.

### **Estimulación Intelectual**

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de

problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público.

Según Bass, los líderes transformacionales estimuladores intelectualmente persuaden a sus seguidores a través de la ruta central de procesamiento de información. Esto ocurre cuando los individuos están motivados, preparados y tienen la habilidad para pensar en lo que el líder o el grupo han propuesto. Es un tipo de procesamiento profundo, sistemático y controlado, que produce efectos duraderos en los, seguidores.

### **Tipos de Estimulación Intelectual**

Los líderes estimulan intelectualmente a sus seguidores de cuatro formas distintas:

1. Estimulación intelectual orientada racionalmente: Estos líderes tienden a tener una gran motivación de logro, y enfatizan la habilidad, la eficacia, la independencia y el trabajo duro, para lograr las metas. Utilizan la lógica y la razón para tratar con los problemas del grupo u organización.

2. Estimulación intelectual orientada existencialmente: A estos líderes les interesa principalmente aumentar la seguridad, confianza, y la construcción de equipos.

3. Estimulación intelectual orientada empíricamente: El líder confía en datos generados externamente, utilizando gran cantidad de información para la creación de la mejor respuesta, apoyándose en la precisión y la planificación a largo plazo. En su Estimulación Intelectual a los seguidores, son conservadores y precavidos.

4. Estimulación intelectual orientada idealistamente: Estos líderes se orientan hacia el crecimiento, adaptación, aprendizaje, metas cognitivas, variedad y creatividad. Alientan las decisiones rápidas y el uso de la internalización e intuición. Juegan un importante papel en el cambio de visión, mostrando un alto grado de inventiva y tomando riesgos.

## **Características de la Estimulación Intelectual**

1. Reformulaciones: La Estimulación Intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos.

2. Inteligencia: Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros de grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de forma de llevar a una conducta experimental y exploradora, y no sólo de mera intelectualización. Por otra parte, el nivel intelectual requerido dependerá del contexto.

3. Símbolos e Imágenes: Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias.

4. Experiencia y Conflicto con los Superiores: sugirieron que el aporte intelectual de los líderes (y subordinados) dependerá de su experiencia y cuánto están en conflicto con la autoridad más alta.

## **Consideración Individualizada**

Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única.

Entre las conductas que caracterizan al líder individualmente considerado se encuentran:

1. Hace uso de la comunicación informal personalizada: El líder ve al individuo como persona más bien que como empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados. Como una política de la empresa, el líder puede practicar la “dirección mediante caminar alrededor. El líder es quien se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar con ellos, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales.

2. Mantiene informados a los subordinados: El líder individualmente considerado se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización. Con esto ellos llegan a sentirse parte del desarrollo organizacional.

3. Trata diferencialmente a los subordinados: Los líderes individualmente considerados reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo utilizarlas efectivamente.

4. Aconseja a los seguidores: Los líderes individualmente considerados tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas llegar a generar alternativas propias.

5. Orientación hacia el desarrollo: Como ya se mencionó anteriormente, el líder transformacional se orienta hacia el desarrollo de sus seguidores, evaluando el potencial de éstos en cuanto al trabajo que desempeñan y las posiciones futuras de mayor responsabilidad que pueden llegar a ocupar.

## **Liderazgo Transformacional y Cambio en la Cultura Organizacional**

Es a través de los comportamientos transformacionales anteriormente explicitados, que el líder transformacional promueve cambios a dos niveles en la cultura organizacional, a saber: (a) un nivel micro-organizacional, en donde produce cambios en forma directa a las creencias, actitudes y valores de los seguidores (lo que se ha descrito en el apartado correspondiente a cada influencia transformacional); (b) a nivel macro-organizacional, producen efectos en la cultura, lo que se desarrollará a continuación

El rol del liderazgo parece estar limitado por el repertorio conductual provisto, de manera tal que el Liderazgo Transaccional trabaja dentro de la cultura organizacional tal como ésta ya existe, y decide dentro de los límites ya estipulados lo que debe hacerse y hablarse. De esta manera, acepta los rituales, historias y modelos de rol tradicionales de la cultura, mientras esté en un ambiente predecible y estable.

En periodos de cambios rápidos, a gran escala y discontinuos, se requieren de transformaciones organizacionales más profundas, las que son habilitadas con mayor éxito por líderes transformacionales, ya que son los únicos que poseen el repertorio conductual requerido.

## **Teoría que sustentan la Investigación**

### **Teoría de Necesidades**

La teoría de Necesidades de Maslow, ha resistido el paso del tiempo y, con todos los perfeccionamientos que quieran introducirse, ofrece una gran claridad y profundidad, pues su hallazgo fue el resultado de trabajos muy rigurosos, llevados a cabo por Maslow y otros científicos en el área, .la primera aproximación a dicha teoría ocurre en 1943 a través de un artículo publicado en la revista psicológica, concretándose para el año 1955 se concreta gracias a la publicación de su libro donde ahonda mucho hacen las

características y reseña por vez primera su escala de necesidades de forma gráfica por medio de la icónica pirámide de necesidades.

Maslow (2004) indicó que las necesidades humanas están claramente diferenciadas de las necesidades animales, en primer lugar están las necesidades de motivación deficitaria, entendiéndose como una necesidad básica que no se satisface da lugar a un deseo vehemente y dirige la acción para obtener su satisfacción. Esta satisfacción produce placer. En su pirámide Maslow sintetiza las necesidades en cuatro niveles de motivación deficitaria y un último nivel altamente desarrollado a los que se denomina motivación del ser o autorrealización.

Cloninger (2006), identifica los cinco niveles propuestos por Maslow de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: En el nivel más bajo de la jerarquía de necesidades se encuentran las necesidades fisiológicas de comida, agua, sueño y sexo. Esas necesidades son esenciales para la supervivencia humana y animal. Si no se satisfacen, dominan la motivación, independientemente de que tampoco se hayan satisfecho otras necesidades de orden superior.

Si esas necesidades se satisfacen en forma adecuada (aunque no necesariamente conduzcan a la satisfacción completa), se hace notar el siguiente nivel de necesidad. Si, después de avanzar, la persona se encuentra en una situación en que las necesidades fisiológicas dejan de estar satisfechas, éstas se convierten una vez más en la motivación que predomina. En la terminología de Maslow, se denomina prepotente a la necesidad que domina en un momento dado.

2. Necesidades de seguridad: En el siguiente nivel, la motivación predominante de la persona es garantizar una situación segura. La familiaridad se percibe como segura, por lo que los niños pequeños se sienten amenazados cuando ocurren situaciones nuevas (ruidos fuertes,

animales desconocidos, peleas o divorcio de los padres, etc.). Por supuesto, también la violencia física amenaza la seguridad de niños y adultos.

3. Necesidades de pertenencia y amor: Si las necesidades fisiológicas y de seguridad se satisfacen adecuadamente, el siguiente nivel que se torna prepotente es la necesidad de amor y pertenencia. En este nivel la persona busca amor y amistad. Maslow incluyó la necesidad de dar amor así como de recibirlo. Describió esas necesidades como una fuente frecuente de desajustes en nuestra sociedad

4. Necesidades de estima: La siguiente necesidad que emerge en la jerarquía es la necesidad de autorrespeto y de la estima de los demás. La estima debería ser “estable (y) tener bases firmes”, con lo cual Maslow quería decir que debería ser resultado de habilidades y logros reales. La reputación basada en falsas premisas no satisfaría esta necesidad. Podemos interpretar los esfuerzos de logro como manifestaciones de las necesidades de estima, ya que la sociedad admira a quien tiene éxito. La concepción jerárquica de Maslow también sugiere que la gente que no se siente amada, que tal vez sienta el rechazo de sus padres, continuará funcionando en el tercer nivel de la jerarquía y no estará motivada por las necesidades de estima. Aunque las necesidades de estima son las motivaciones deficitarias más elevadas de Maslow, son sólo el cuarto de cinco pasos de desarrollo. El nivel más alto, la autorrealización, es, tan diferente del resto que permanece sola como un motivo no deficitario.

5. La necesidad de autorrealización: En esta etapa superior, la persona ya no está motivada por las deficiencias sino más bien por la necesidad de “realizar” o satisfacer su potencial. “Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si es que quiere ser feliz. Es el deseo “de convertirse en todo lo que uno es capaz de ser” Subjetivamente, la persona se siente aburrida si se satisfacen las necesidades de orden inferior, y este aburrimiento motiva y es aliviado por el esfuerzo de autorrealización.



“la autorrealización es idiosincrásica porque cada persona es diferente”

Aunque el apoyo a la investigación de la teoría de Maslow está aún en desarrollo, los conceptos formulados por él, han proporcionado un marco para la psicología positiva y se han utilizado para conceptualizar la política, la práctica y teoría en las ciencias sociales durante más de 60 años. Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de autotrascendencia, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

6. Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

7. Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.

8. Necesidades de auto-trascendencia: tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

Según Koltko (2006), la versión rectificada de la jerarquía de necesidades de Maslow tiene varias implicaciones importantes para la teoría y la investigación en la personalidad y la psicología social; estas consecuencias incluyen enfoques más amplios para: (a) Las concepciones personales y culturales de la finalidad de la vida; (b) Las bases motivacionales de la conducta altruista, el progreso social, y la sabiduría; (c) El terrorismo suicida y la violencia religiosa; (d) La integración de la

psicología con la religión y la espiritualidad en la personalidad y la psicología social.

Finalmente, es necesario destacar que la “Teoría de la Motivación Humana”, con su jerarquía de necesidades y factores motivacionales, así como las siguientes investigaciones de Maslow en el área de las necesidades humanas, es parte del paradigma educativo humanista, para el cual el logro máximo de la auto-realización de los estudiantes en todos los aspectos de la personalidad es parte fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal.

Otras características de las necesidades básicas. La jerarquía de necesidades no es totalmente rígida. Maslow enumera las siguientes excepciones:

1. La autoestima parece ser más importante que el amor para algunas personas. Sin embargo, suelen buscar la autoafirmación como vía para alcanzar el amor, más que por la autoestima en sí.

2. Para algunas personas con creatividad aparentemente innata, el impulso a la creatividad parece ser más importante que cualquier factor contrarrestante. Su creatividad no aparece como autorrealización liberada por la satisfacción de las necesidades básicas, sino incluso a pesar de la falta de tal satisfacción.

3. En algunos individuos el nivel de aspiraciones puede estar muerto o disminuido, como en quienes han vivido una vida a niveles muy bajos. Es decir, los propósitos menos prepotentes simplemente se pierden, lo cual puede ser permanente. De esta manera, una persona que ha vivido su vida a un nivel muy bajo puede sentirse satisfecha con tener alimentos suficientes por el resto de su vida.

4. La llamada „personalidad psicopática“ es un ejemplo de la pérdida de la necesidad de amor. Se trata de personas que carecieron totalmente de amor en los primeros meses de su vida y han perdido el deseo y la habilidad de dar y recibir afecto.

5. Tendemos a subvalorar las necesidades siempre satisfechas, lo que lleva a algunos a ponerlas en riesgo en defensa de necesidades más elevadas. Sin embargo, la experiencia puede revalorar las necesidades más prepotentes. Maslow da un ejemplo hipotético: “un hombre que ha renunciado a su trabajo por conservar el respeto a sí mismo, y que pasa hambre por seis meses, puede estar dispuesto a volver a su trabajo aun al precio de perder su autorespeto”.

6. La tesis de la jerarquía ha sido enunciada en términos de deseos conscientemente percibidos y no en términos de conducta. Lo que he sostenido, señala Maslow, es que la persona carenciada en dos necesidades básicas querrá, deseará, la más prepotente. Muchas reversiones aparentes de la jerarquía, que se observan en la conducta, no necesariamente lo son en los deseos. ya que en la conducta influyen otros factores

7. Quizás las excepciones más importantes se presentan cuando hay ideales, estándares sociales o valores elevados involucrados. En esas condiciones algunas personas llegan a ser mártires dispuestos a dar todo por el ideal.

### **Bases Legales**

En este apartado se dejara en evidencia el basamento legal que sustenta la presente investigación, utilizando como principal herramienta el Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009) y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (REPD) (2000).

*La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)*, Establece: Artículo 102: La Educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática y obligatoria. De máximo interés en todas sus modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La Educación es un

servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de identidad nacional

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evacuación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

En este artículo se consagra la importancia de la preparación académica como el nivel ético y moral de los responsables de fungir como facilitadores del proceso educativo, así mismo es responsabilidad del estado, establecer una política de formación, actualización y capacitación de calidad permanente, y calidad, sostenida cuando la situación lo requiera. Siendo los directores de los planteles educativos los principales promotores de la excelencia tanto a nivel académico de los alumnos como el nivel pedagógico de los docentes.

*En la Ley Orgánica de Educación (2009) se expresan los siguientes artículos:*

Artículo 4. La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y

transformar la realidad. El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad.

Artículo 19. El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República y la presente Ley.

Artículo 38. La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Artículo 44. La evaluación como parte del proceso educativo, es democrática, participativa, continua, integral, cooperativa, sistemática, cualicuantitativa, diagnóstica, flexible, formativa y acumulativa. Debe apreciar y registrar de manera permanente, mediante procedimientos científicos, técnicos y humanísticos, el rendimiento estudiantil, el proceso de apropiación y construcción de los aprendizajes, tomando en cuenta los factores sociohistóricos, las diferencias individuales y valorará el desempeño del educador y la educadora y en general, todos los elementos que constituyen dicho proceso. El órgano con competencia en materia de educación básica, establecerá las normas y procedimientos que regirán el proceso de evaluación en los diferentes niveles y modalidades del

subsistema de educación básica. Los niveles de educación universitaria se regirán por ley especial.

En los artículos anteriores es posible observar la importancia que tiene el principio de corresponsabilidad para la consecución de los objetivos del proceso educativo en Venezuela , que consiste en la formación del nuevo hombre libre y de pensamiento crítico, de igual forma tanto docentes como estudiantes deben ser evaluados bajo criterios estrictamente científicos , donde se puedan medir la capacidad de apropiación y construcción del aprendizaje tomando en cuenta los factores socio-históricos.

Es precisamente a través del principio de correlación donde la implementación del liderazgo transformacional cobra mayor auge ya que con la dirección adecuada toda la comunidad educativa (estudiantes, docentes, obreros, consejos comunales y movimientos comunitarios) podría elevar sus estándares educativos a través de la participación directa de todos los actores involucrados en lugar de jugar el rol pasivo que hasta ahora han venido implementando.

### **Definición de Términos**

Debe señalarse que, la definición de términos según Arias (2012) “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados” (p108). Es decir, es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema.

**Cambio:** El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

**Carisma:** Una persona carismática es siempre aquella que puede comunicarse con otras personas, por lo general, con grandes masas, de

manera simple y atrayente, manteniendo el interés y despertando la atención de las mismas tanto por el contenido como por las formas de un mensaje específico.

**Contexto:** entorno específico donde se desarrolla una acción.

**Coordinación:** Entendemos por coordinación a la acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico para una acción conjunta. Todo aquel individuo u objeto que cumple el rol de coordinador en una situación determinada, tiene como tarea principal la de planificar, organizar y ordenar las diversas tareas de quienes formarán parte de un proceso con el fin de generar ciertos resultados y, consiguientemente, triunfar en las metas establecidas. La coordinación puede darse de manera voluntaria y planificada, como así también de modo inesperado y espontáneo de acuerdo a cada situación específica.

**Enfoque:** Se conoce con el término de enfoque a la manera a través de la cual un individuo, grupo, empresa, entre otros, considerarán un determinado punto en cuestión

**Estilo de liderazgo:** Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y - en gran medida – si son o no exitosos como líderes.

**Gerencia:** Es una palabra de nombre femenino, que hace referencia a una o varias personas que tienen como parte de su trabajo la labor de llevar, dirigir o administrar un departamento de una empresa, sociedad, comunidad, casa que a su vez tienen a su cargo una o varias personas.

**Influencia:** La influencia es la habilidad que puede ostentar una persona, un grupo o una situación particular, en el caso que sus consecuencias afecten a una amplia mayoría de personas, de ejercer un concreto poder sobre alguien o el resto de las personas.

**Institución:** El concepto de institución es un concepto social que hace referencia a todas aquellas estructuras que suponen cierto mecanismo de control u orden social que son creadas justamente para facilitar la convivencia humana y que tienen que ver con el desarrollo de lazos y vínculos grupales en diferentes circunstancias o momentos de la vida.

**Líder:** Líder es aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo.

**Liderazgo:** Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas

**Personal:** Al conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización se lo designa y conoce formalmente como personal.

### **Definición Conceptual de la Variable**

En la definición conceptual se tomó en consideración lo señalado por Sabino (2009), quien la define como: “un aspecto o dimensión de un objeto, una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores, por lo tanto, varía. Una dimensión de variación, la variante o una variable, designa un aspecto discernible del objeto de estudio”. (p. 14). Lo señalado permite enfocar que la definición conceptual se convierte en una fuente que va a permitir consolidar a que cada profesional genere su desempeño laboral de acuerdo a sus especificaciones es decir la jerarquía de sus funciones, de esta forma se logra inducir hacia el compromiso socioeducativo que cada educador tiene con su país.



## **Sistema de Variable**

La variable se presenta como un elemento susceptible a cambios y variaciones pero sigue siendo un elemento cuantificable; por lo tanto el sistema de variables consiste en el desglosamiento de la misma, en aspectos sencillos, que permiten la mayor aproximación para poder medirla, estos se agrupan en dimensiones, las cuales tienen por objeto la representación del área del conocimiento que íntegra la variable, las mismas representan un componente significativo con relativa autonomía y del que se derivan un agregado de elementos llamados indicadores, últimos aspectos a ser objetos de análisis en el desarrollo del presente estudio, ya que ellos representan las unidades mínimas a ser observadas y medidas en las variables en investigación.

### Cuadro 1. Operacionalización de la Variable

**Objetivo General:** Diseñar Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del liderazgo transformacional de la directiva en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” en Guasualito Estado Apure

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
Diagnosticar las estrategias gerenciales que aplica el directivo para mejoramiento del Liderazgo Transformacional de la directiva en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” en Guasualito Estado Apure	Estrategias Gerenciales	Delegación  Gestión	Asignación de Tareas Decisiones Asesoramiento  Conocimiento Cambio Supervisión Evaluación	1 2 3  4 5 6 7	Encuesta- Cuestionario
Determinar el tipo de liderazgo que utiliza la directiva en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” en Guasualito Estado Apure	Tipo de Liderazgo	Legal  Transaccional  Transformacional	Poder Capacidad Conocimiento Experiencia  Autoridad Líder Habilidad Eficiencia  Valores Aptitud Creencias Innovador	8 9 10 11  12 13 14 15  16 17 18 19	Encuesta- Cuestionario

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>
Identificar los factores que influyen en el Liderazgo Transformacional de la directiva en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea "Fernando Calzadilla Valdés" en Guasualito Estado Apure	Factores	Intrínsecos	Motivación	20	Encuesta- Cuestionario
			Autonomía	21	
			Responsabilidad	22	
			Reconocimiento	23	
		Extrínsecos	Ambiente	24	
			Organización	25	
Relaciones Interpersonales	26				

**Fuente:** Moreno, Jaime (2018)



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Toda investigación se debe situar dentro de un conjunto de conocimientos de tal forma, que esta permita orientarla; en relación al marco metodológico, en tal sentido Arias (2012), expresa "la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación, es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado". (p. 98). En este contexto, en el marco metodológico de la presente investigación se exponen las herramientas, técnicas y procedimientos a utilizar para el logro de los objetivos planteados, indicando los siguientes elementos: la naturaleza, el tipo, y diseño de la investigación, el nivel, la población y la muestra a analizar, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, y además la interpretación de los mismos.

#### **Enfoque de la Investigación**

Evidentemente, el estudio se sustentó en el paradigma cuantitativo que en palabras de Palella y Martíns (2010) es aquella que "requiere el uso de instrumentos de medición y comparación, que proporcionan datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos" (p. 46) Es decir, estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y procura determinar la fuerza de asociación o correlación entre las mismas, la generación y objetivación de los productos obtenidos del manejo de la muestra con el fin de inferir resultados aplicados a toda la población de la cual procede la muestra.

La característica fundamental de la investigación, es que estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y procura determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los productos obtenidos del manejo de una muestra con el fin de inferir resultados aplicados a toda la población de la cual procede esa muestra. De la misma manera, este enfoque analiza y estudia los fenómenos observables que son susceptibles de medición análisis matemático y control experimental.

### **Diseño de la Investigación**

Debe señalarse que el presente estudio se insertó dentro de los criterios y características de una investigación de campo, descriptivo. Es de campo, como señala Palella y Martins (2010) porque “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar la variable” (p.97). En el mismo orden, Ramírez (2006) puntualiza que es “aquella que se encarga de estudiar los fenómenos sociales en el ambiente natural, la denomina investigación sobre el terreno” (p.34). De acuerdo con lo señalado, en este tipo de estudio el investigador o investigadores se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, su innegable valor reside en que a través de este se puede cerciorar las condiciones en que han conseguido sus datos.

### **Tipo de Investigación**

En lo que se refiere al tipo, califica como descriptiva para Palella y Martins (2010) “incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p.102). En

base a estos argumentos, cada uno de estos métodos facilitará el estudio de un modelo estratégico hacia la gerencia participativa como herramienta para la integración de la comunidad en el desarrollo de los proyectos educativos desarrollarán representan diversas actitudes, aptitudes y capacidades que apoyen su autoformación.

### **Nivel de la Investigación**

En lo que al nivel se refiere, se califica como descriptiva para Palella y Martíns (2010) "incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos" (p. 92). De igual manera Arias (2012) al referirse a los estudios descriptivos, afirma que "consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 24). Cada uno de estos métodos facilitará el mejoramiento del Liderazgo Transformacional de la directiva en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Guasualito Estado Apure.

### **Población y muestra**

#### **Población**

Para el desarrollo de esta investigación es necesario la descripción de dos (02) aspectos estos son la población y la muestra. La población según Balestrini (2010), se define como "cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características". (p. 126). Por su parte Arias (2012), señala que, "la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes" (p. 81). En el caso objeto de estudio la población está constituida por diecisiete (17) docentes que laboran en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea Guasualito objeto de estudio.

## Muestra

De la población señalada se tomará la muestra, la cual para Arias (2012), “la muestra es un subconjunto representativo y finito, que se extrae de la población accesible” (p. 83). Para seleccionar la muestra se utilizará una técnica o procedimiento denominado muestreo finito, procedimiento en cual todos los elementos tienen la probabilidad de ser seleccionado, considerando que son treinta y dos que brindaran la información requerida para la investigación entre ellos se encuentran diecisiete (17) docentes que laboran en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea Guasualito objeto de estudio.

### **Cuadro 2.**

#### **Distribución de la Población y Muestra Objeto de Estudio**

<b>Ocupación</b>	<b>Varones</b>	<b>Hembras</b>	<b>Total</b>
Docentes	05	12	17
Coordinadores			
<b>Total</b>	05	12	17

**Fuente:** Moreno, Jaime (2018)

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

Es importante resaltar que, las técnicas e instrumentos en las investigaciones no es más que la implementación instrumental del diseño escogido; en cuanto a la técnica se entenderá como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información, Hurtado (2006) indica que “tiene que ver con los instrucciones para la recolección de los datos”(p.147). Es decir, el cómo esta permite y conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan



ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. La técnica que se utilizó fue la encuesta Palella y Martins (2010) la define como una técnica “destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesen al investigador” (p.134). Además, se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular.

En virtud de lo mencionado, los instrumentos de recolección de datos es en principio cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información; Hurtado (2006) señala que “representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información” (p.148). Dicho de otra manera, el con que, porque son los medios que permiten observar y registrar características, conductas y en general cualquier dato que se desea obtener en una institución educativa.

Por las razones expresadas, el instrumento seleccionado que se le hizo llegar a la muestra seleccionada fue el cuestionario Palella y Martins (2010) presentan que “es un instrumento que forma parte de la técnica de la encuesta, es fácil de usar y con resultados directos” (p.143). Constituye una forma concreta de la técnica de observación, debida que contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales.

En lo que se refiere, a la organización y contenido del cuestionario, se redactaran veintiséis (26) ítems tomando en cuenta como están conformadas las variables y dimensiones; para dar respuesta a las preguntas tendrán tres (03) opciones de contestaciones (Siempre, (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N)), con la finalidad que la información aportada sea relevante y confiable.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Conviene decir que, la validez designa la coherencia con que un conjunto de puntajes de una prueba mide aquello que deben medir. Hernández, Fernández y Baptista (2010) precisan “que es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.200). De la misma manera,

se puede afirmar que es, al grado de que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Dentro de esta perspectiva, consiste en que mida lo que tiene que medir autenticidad; al estimar la validez es necesario saber a ciencia cierta qué rasgos o características se desean estudiar; de allí pues que, la validación se ejecutará a través de juicio de expertos actividad que consistirá en someter el modelo del instrumento a la consideración y juicio de conocedores de la materia en este evento serán tres (03) para facilitar el montaje metodológico de forma y fondo, con el fin único de la evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo.

Es de recordar que la confiabilidad es el grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares, Paella y Martins (2010) la detallan “como la ausencia de error en un instrumento de recolección de datos” (p.176). Importa y por muchas razones, que a confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados, con respecto a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos. Por ello, con el fin de revisar, evaluar y determinar la confiabilidad del instrumento, así como la detección de dificultades se ejecutara una prueba piloto Arias (2012) inscribe que “es un pequeño grupo con características similares a la de la muestra definitiva” (p.135). En habidas cuentas, es una simulación con el propósito de ensayarla y aplicarla en situaciones parecidas, todo ello con el objetivo de detectar fallas y errores que podrán ser remediados a tiempo, la misma será a un grupo de seis (06) docentes.

### **Técnicas de Análisis de Datos.**

Se considera importante esta sección por la revisión documental que amerita por parte del investigador, Ramírez (2006) plantea “permite visualizar de acuerdo al nivel de medición de las variables cuál de las técnicas

estadísticas es la apropiada” (p.145). Se presenta posterior a la aplicación del instrumento, donde se precederá al análisis de la información recabada para dar respuesta a las interrogantes de la información, para codificarlos y tabularlos, el análisis e interpretación es la determinación de las relaciones encontradas entre los componentes, variables, categorías o grupos del sistema de datos analizados.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Corresponde a este capítulo el análisis e interpretación de los resultados recopilados mediante la aplicación del cuestionario a cada una de las muestras participantes en el estudio, es decir, al personal docente que hace vida activa en la Universidad Bolivariana de Venezuela Aldea Fernando Calzadilla Valdés atendiendo a una metodología cuantitativa de campo descriptivo. Es importante señalar que, este proceso se hace en base en la presentación de los resultados estadísticos por cada una de las dimensiones e indicadores, respecto a la variable de la investigación, donde los datos obtenidos se muestran en forma de frecuencias relativas y porcentajes, así como en medias aritméticas, en tablas elaboradas para tal fin.

En atención a ello se presentan la descripción estadística de los porcentajes obtenidos, la cual es una herramienta que permite verificar las tendencias de acuerdo a la alternativa consultada. Al respecto, Hurtado (2007), señala, que “el análisis de los datos se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados” (p. 24). Dicho análisis, depende de la naturaleza del tratamiento estadístico seleccionado, este proceso se cumplió, a través de datos cuantitativos expresados en las veintiséis (26) opiniones recopiladas según la respuesta de cada docente, las cuales se reflejan en tablas de tabulación elaboradas para describir en ellas las frecuencias porcentuales. Por lo tanto, las tablas que a continuación se presentan, muestran los puntajes de cada dimensión del cuestionario aplicado a la población de docentes que laboran en la Universidad

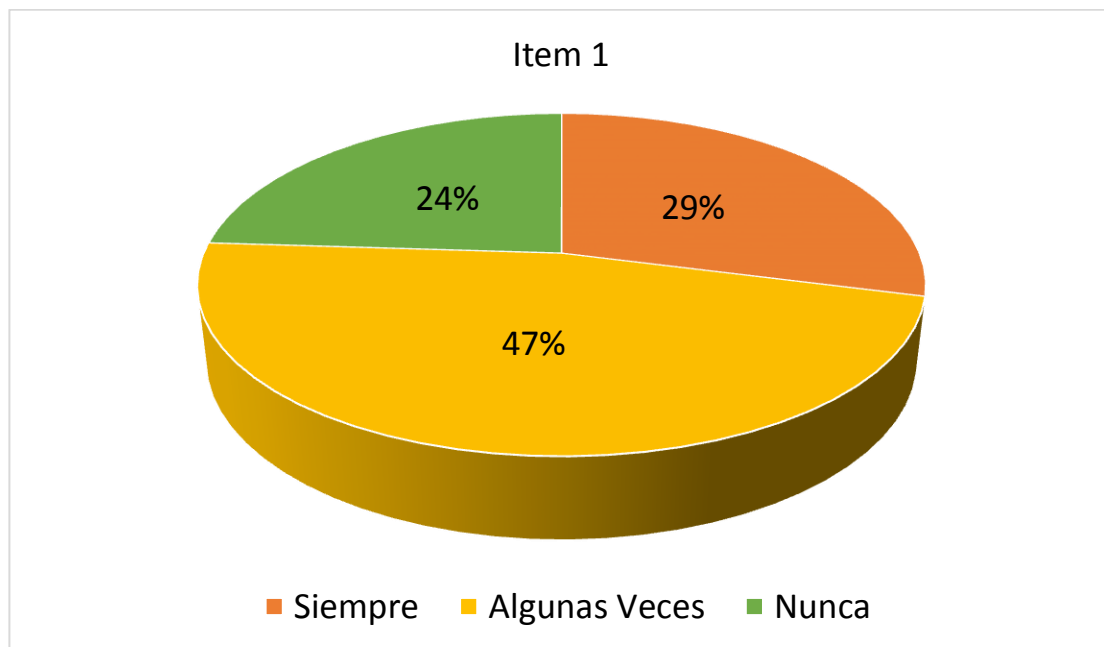
Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” en Guasualito Estado Apure Fernando Calzadilla Valdés, a través de las alternativas Siempre (S), Algunas Veces (AV), y Nunca (N).

**Cuadro 3**

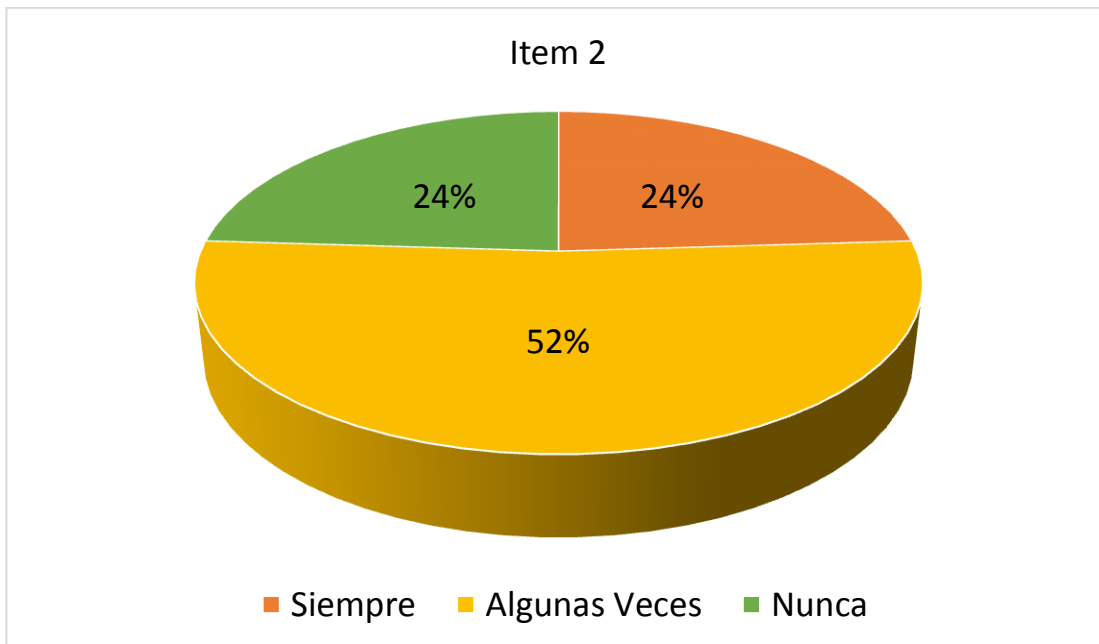
Frecuencia de respuestas emitidas por los docentes. **Variable:** Estrategias Gerenciales **Dimensión:** Delegación **Indicadores:** Asignación de Tareas, Decisiones, Asesoramiento

ITEMS	Respuestas o afirmaciones					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fr	Fa%	Fr	Fa%	Fr	Fa%
1	5	29	8	47	4	24
2	4	24	9	52	4	24
3	2	12	9	52	6	36
<b>Total</b>	4	24	9	52	4	24

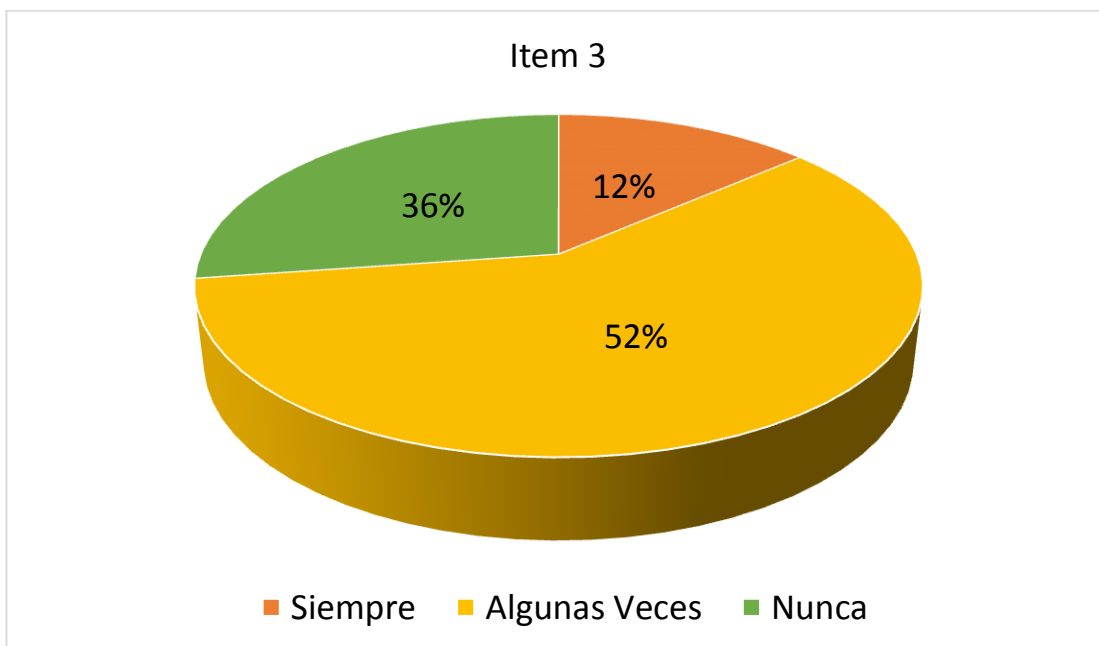
**Fuente:** Moreno, Jaime (2018)



**Gráfico 1.-** ¿El directivo delega funciones al personal docente sobre la Asignación de tareas inherentes a la gerencia?



**Gráfico 2.-** ¿El directivo promueve el consenso en la toma de decisiones?



**Gráfico 3 .-** ¿El directivo realiza asesoramientos a los docentes durante el proceso de aprendizaje?

## **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos en Frecuencia de respuestas emitidas por los Docentes. Variable: Estrategias Gerenciales Dimensión: Delegación Indicadores: Asignación de Tareas, Decisiones, Asesoramiento, se puede demostrar que los encuestados al responder las preguntas del instrumento, las cuales corresponden a los ítems (1, 2, 3) con tres (03) alternativas de respuestas (Siempre, Algunas Veces y Nunca) del Cuadro 3, los resultados indican que, los docentes son líderes y aseguran la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular, de allí que, los ítems que obtuvieron un alto índice de respuesta fue: ítems 1.- ¿El directivo promueve el consenso en la toma de decisiones? Quienes respondieron Siempre 29%, Algunas Veces 47% y Nunca un 24%.

Lo que se puede evidenciar allí, es que el directivo discrepan de las respuestas emitidas por los docentes, esto corrobora la presencia de debilidades en la toma de decisiones en la institución universitaria objeto del estudio; en opinión de Hodgets, (2014) es donde “todos los miembros del grupo aceptan y apoyan la misma decisión” (p. 15) No quiere decir que todos estén de acuerdo en la totalidad de los puntos, sino que existe un criterio general unificado, donde la mayoría de sus integrantes llevan a un acuerdo.

Por lo que puede decirse, que el criterio del autor citado coincide en afirmar que el ejercicio de la coordinación está basado en una estrecha relación del jefe con un equipo de trabajo, pero la prosperidad de una organización dependerá de los que conducen. Por muy capacitado que sea el personal. Por lo que, para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que la coordinación debe producir consenso entre el personal docente y demás miembros que conforman la institución, mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos, es decir, que haya afecto entre autoridades y los subalternos.

En cuanto al ítems 3 ¿El directivo realiza asesoramientos a los docentes durante el proceso de aprendizaje? Respondieron Siempre 12%, Algunas Veces 52% y Nunca 36%, es difícil observar tanta debilidad manifestada en la institución objeto de estudio, se puede observar que, por parte de la directiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela, reciben muy poco asesoramiento durante el proceso de enseñanza/aprendizaje que realizan. Es por ello, que hay que tener claro que, el asesoramiento es la colaboración y el apoyo que debe brindar el gerente educativo en este caso los Coordinadores de las diferentes carreras con la finalidad de que exista un proceso de cambio que le permita fortalecer la profesionalización de su labor de enseñanza.

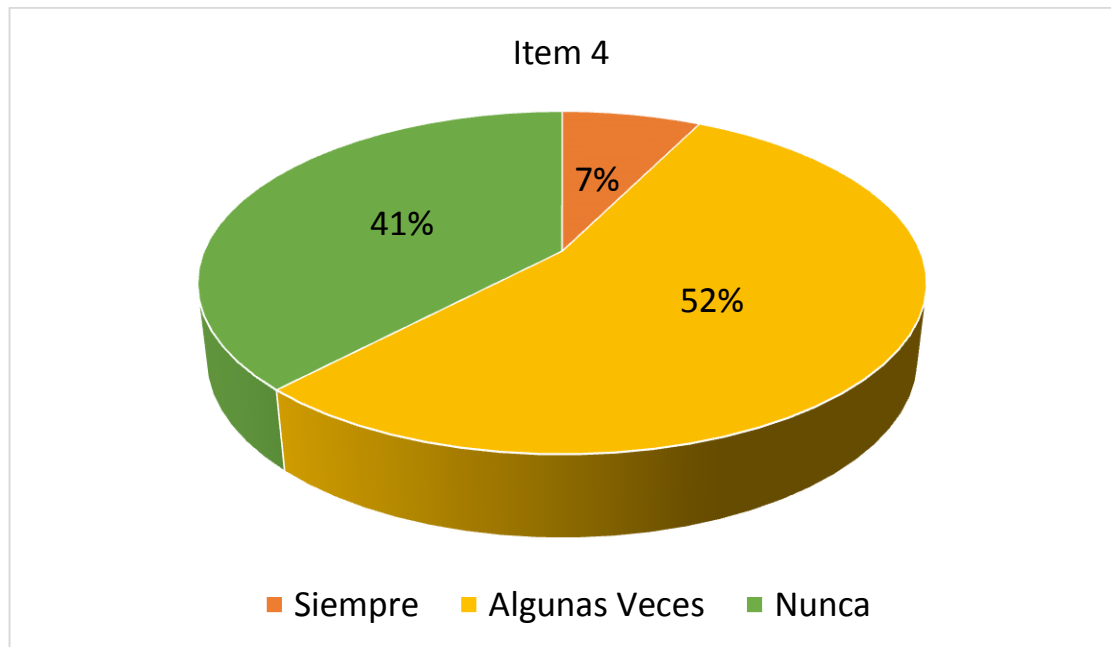
**Cuadro 4.**

Frecuencia de respuestas emitidas por los docentes **Variable:** Estrategias Gerenciales Dimensión: Gestión **Indicadores:** Conocimiento, Cambio, Supervisión, Evaluación.

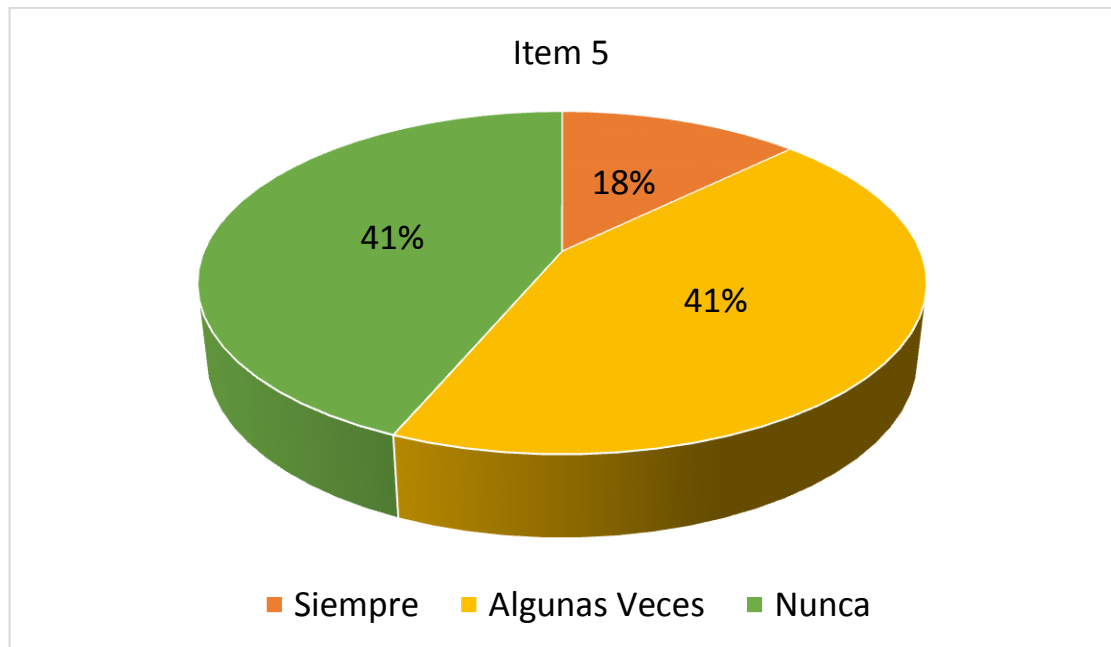
ITEMS	Respuestas o afirmaciones					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fr	Fa%	Fr	Fa%	Fr	Fa%
4	1	7	9	52	7	41
5	3	18	7	41	7	41
6	4	24	9	52	4	24
7	2	12	7	41	8	47
<b>Total</b>	3	18	7	41	7	41

**Fuente: Jaime moreno**

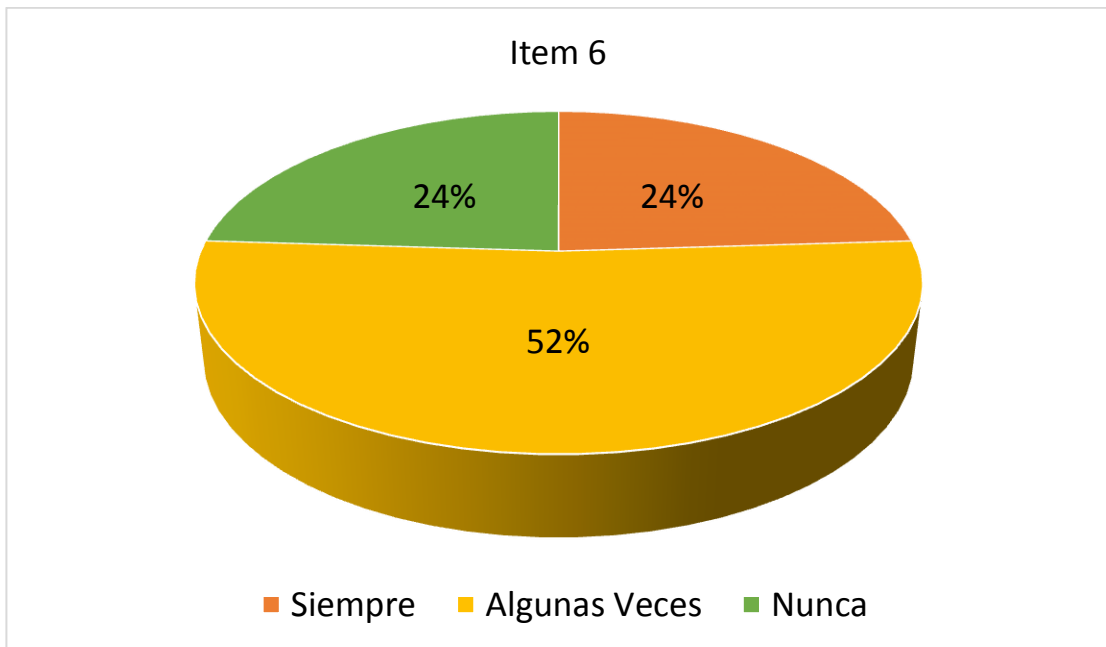




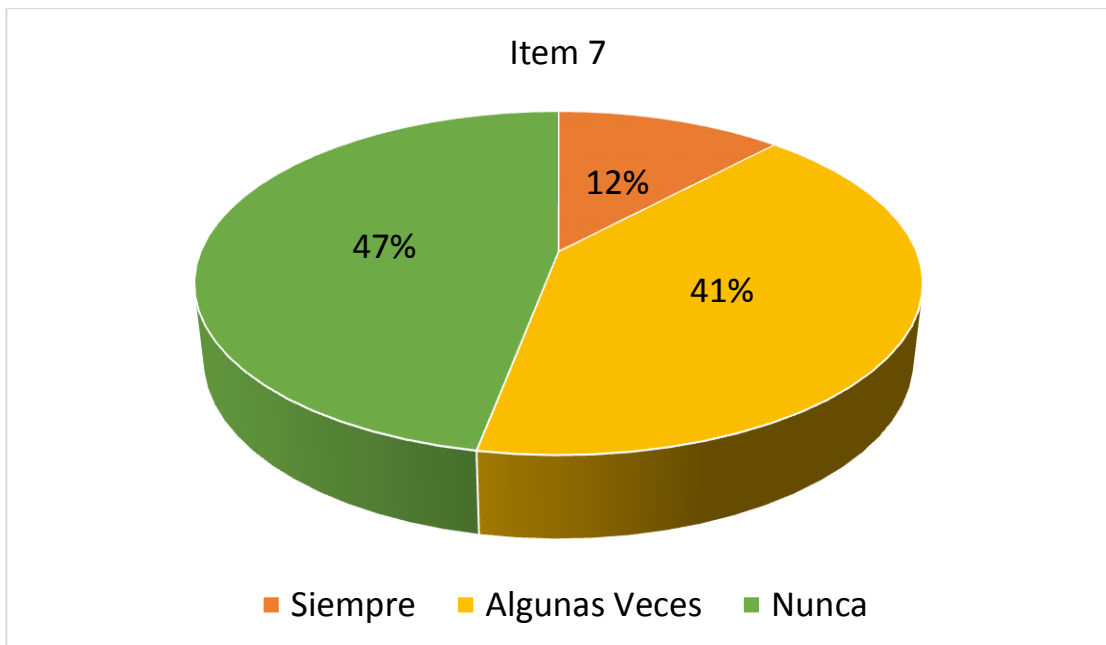
**Gráfico 4.-** ¿El directivo fomenta estrategias de gestión que permitan ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios del sistema educativo?



**Gráfico 5 .-** ¿Se estimula al personal en función de lograr cambios en la práctica pedagógica?



**Gráfico 6.-** ¿En la supervisión el directivo orienta al personal sobre los asuntos que debe mejorar en función de la calidad de Enseñanza?



**Gráfico 7 .-** ¿El directivo evalúa equitativamente al personal docente?

## **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos en Frecuencia de respuestas emitidas por los Docentes. Variable: Estrategias Gerenciales Dimensión: Gestión Indicadores: Conocimiento, Cambio, Supervisión, Evaluación, en la cual se puede aclarar que los encuestados al responder las preguntas del instrumento, las cuales corresponden a los ítems (4, 5, 6, 7) con tres (03) alternativas de respuestas (Siempre, Algunas Veces y Nunca) del Cuadro 4, los resultados indican que, los educadores son líderes y aseguran la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular, de allí que, el ítem que obtuvo un alto índice de respuesta fue: ítems 4.- ¿ El directivo fomenta estrategias de gestión que permitan ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios del sistema educativo? Quienes respondieron Siempre 7%, Algunas Veces 52% y Nunca un 41%.

Por lo que manifiestan los docentes los directivos casi nunca y nunca planifican estrategias de gestión que permitan ampliar los conocimientos de acuerdo a los cambios del sistema educativo. Ante esta tendencia es preciso señalar lo descrito por Silva (2014), señala que “es un proceso complejo y sistemático de apoyo, asesoramiento, formación y seguimiento que vincula diferentes equipos conformados en comunidades de aprendizaje comprometidas en mejorar los procesos de los centros educativos” (p. 24)

Estas estrategias permiten la transformación de los docentes y de la institución educativa, a través de un proceso complejo cuya construcción colectiva debe vivirse, negociarse, construirse, reconstruirse y consensuarse, por tanto, este puede estar centrado en la persona, en los procesos formativos de los docentes. Cabe destacar que, las estrategias de gestión permiten ampliar los conocimientos y se basan en un proceso de sensibilización, el diálogo, escucha, discusión, acuerdos y establecimiento de compromisos para sistematizar colectivamente el problema que guiará el discernimiento del docente, con las mejores condiciones posibles para el éxito del proceso educativo.

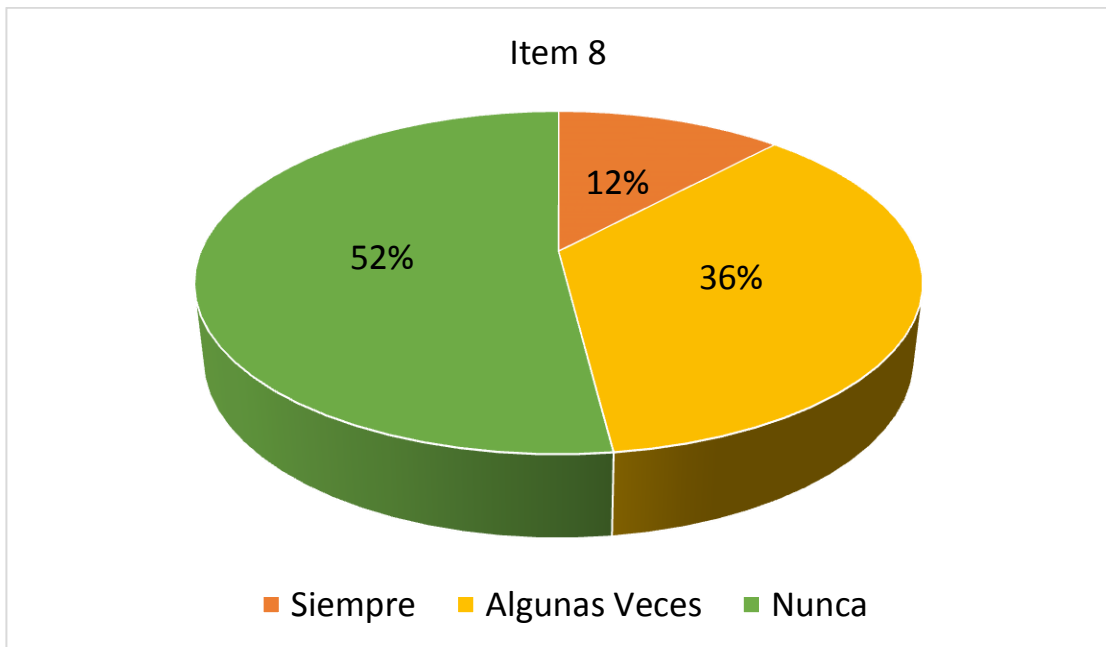
De tal manera, es interesante resaltar lo fundamentado por Pérez (2015), quien al referirse a las estrategias de gestión destaca que es toda actividad de “dirigir, en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una institución se encuentran en contacto” (p. 35). Es decir, representan las acciones que conducen a la coordinación de actividades en pro de las metas institucionales, razón por la cual se debe trabajar de manera conjunta y en acompañamiento de todo el equipo de manera que todas las acciones se desarrollen en el marco de la orientación e instrucción por parte de quienes realizan la supervisión, de manera que con ello el proceso de supervisión sea realmente de calidad, efectivo y eficiente.

**Cuadro 5.**

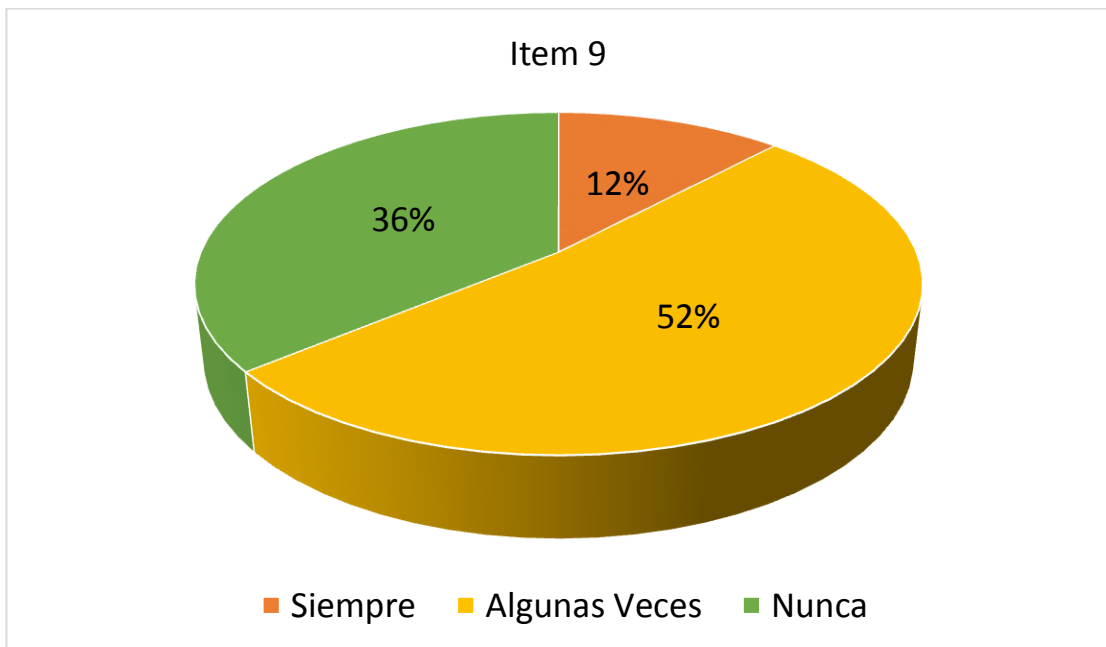
Frecuencia de respuestas emitidas por los docentes. **Variable:** Tipos de Liderazgo Dimensión: Legal Indicadores: Poder, Capacidad, Conocimiento, Experiencia

ITEMS	Respuestas o afirmaciones					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fr	Fa%	Fr	Fa%	Fr	Fa%
8	2	12	6	36	9	52
9	2	12	9	52	6	36
10	1	7	7	41	9	52
11	2	12	6	36	9	52
<b>Total</b>	1	7	7	41	9	52

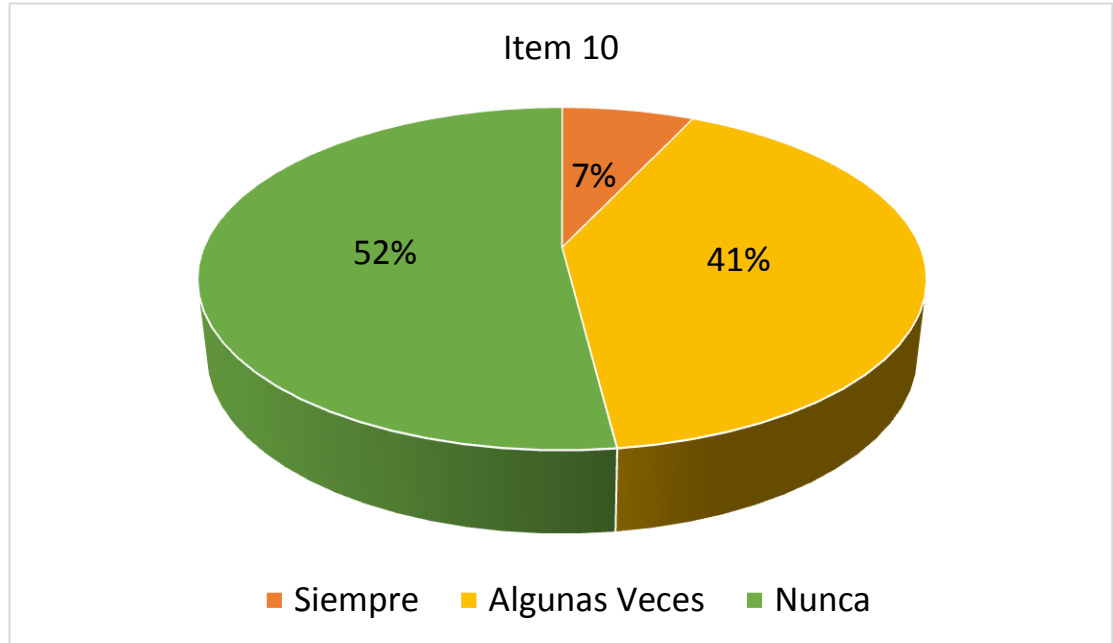
**Fuente: Jaime Moreno**



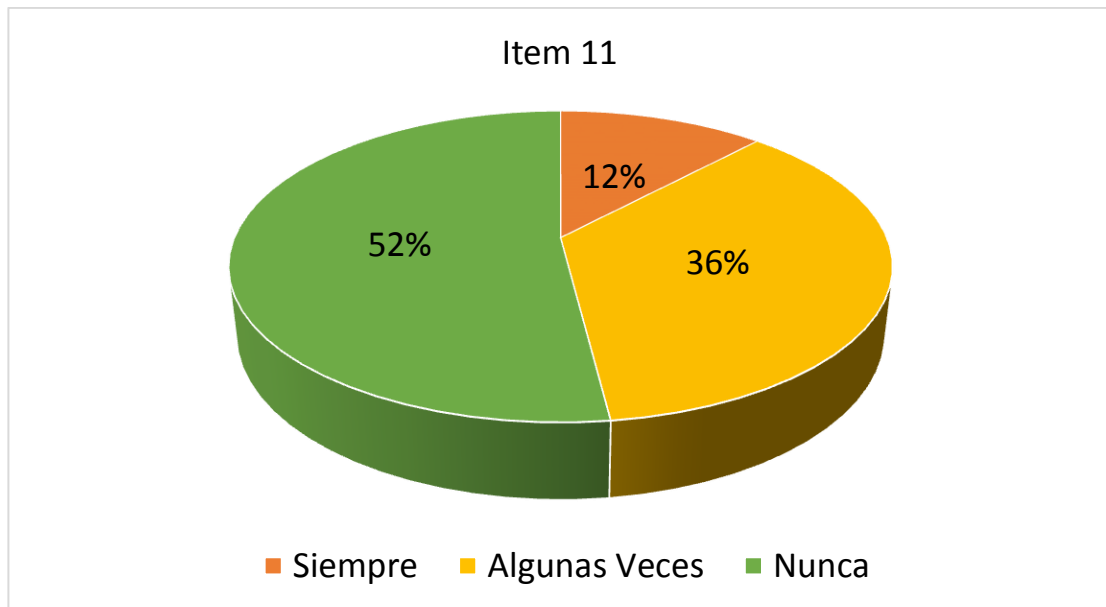
**Gráfico 8.-** ¿El directivo tiene poder en la toma de decisiones?



**Gráfico 9.-** ¿El directivo tiene la capacidad para liderar el equipo docente?



**Gráfico 10.-** ¿El directivo demuestra conocimientos técnicos para la realización tareas solicitadas?



**Gráfico 11'-** ¿El directivo cuenta con la experiencia para resolver problemas institucionales?

## **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos en Frecuencia de respuestas emitidas por los Docentes. Variable: Tipos de Liderazgo Dimensión: Legal Indicadores: Poder, Capacidad, Conocimiento, Experiencia, en la cual se puede aclarar que los encuestados al responder las preguntas del instrumento, las cuales corresponden a los ítems (8, 9, 10, 11) con tres (03) alternativas de respuestas (Siempre, Algunas Veces y Nunca) del Cuadro 5, los resultados indican que, los educadores son líderes y aseguran la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular, de allí que, el ítem que obtuvo un alto índice de respuesta fue: ítems 10 ¿El directivo demuestra conocimientos técnicos para la realización de tareas solicitadas? Los cuales respondieron Siempre 7%, Algunas Veces 41%, Nunca 52%.

Visto de este modo, se evidencian que el directivo de la universidad Bolivariana de Venezuela aldea Fernando Calzadilla Valdés, no tiene el conocimiento técnico ni practico en la institución que ejerce, por lo tanto se evidencia en el indicador conocimiento que existe debilidad, pues la mayoría de los docentes entrevistados opinan que algunas veces y nunca el personal directivo demuestra conocimiento técnicos para la realización de tareas, además no tiene el poder en la toma de decisiones, ni capacidad para liderar el grupo docente, en efecto no estimula al personal para buscar procesos innovadores que favorezcan la praxis educativa, a pesar de que se cuentan con los requerimientos para ello.

Ante los hallazgos obtenidos es indispensable resaltar a Alles (2011) quien al hablar de conocimientos hace referencia que este “orienta e ilustra, y de este modo fomenta y ayuda a compartir, el hábito humano que proviene de la buena praxis y la facilita: la prudencia o sabiduría práctica” (p. 56) En otras palabras, el directivo, debe conservar un mínimo de „directividad“ en su tarea, integra datos de lo



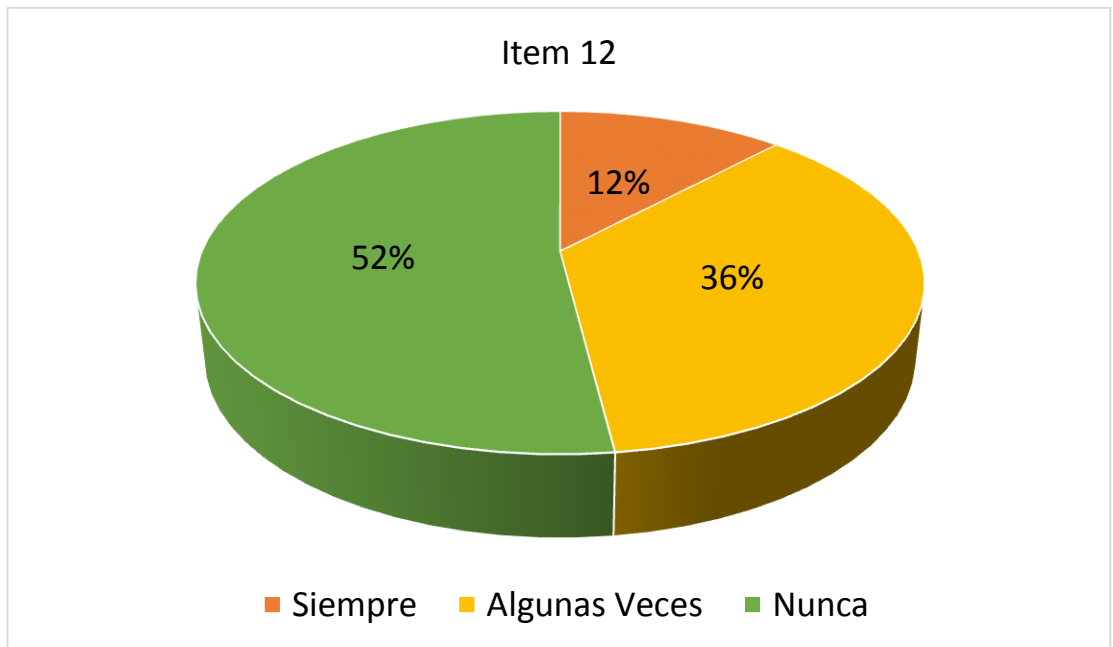
más variados: aspectos técnicos, psicológicos, sociológicos, éticos, donde se toma y fomenta decisiones, realiza e impulsa acciones, en el marco de esta visión integradora, o síntesis interdisciplinar.

**Cuadro 6.**

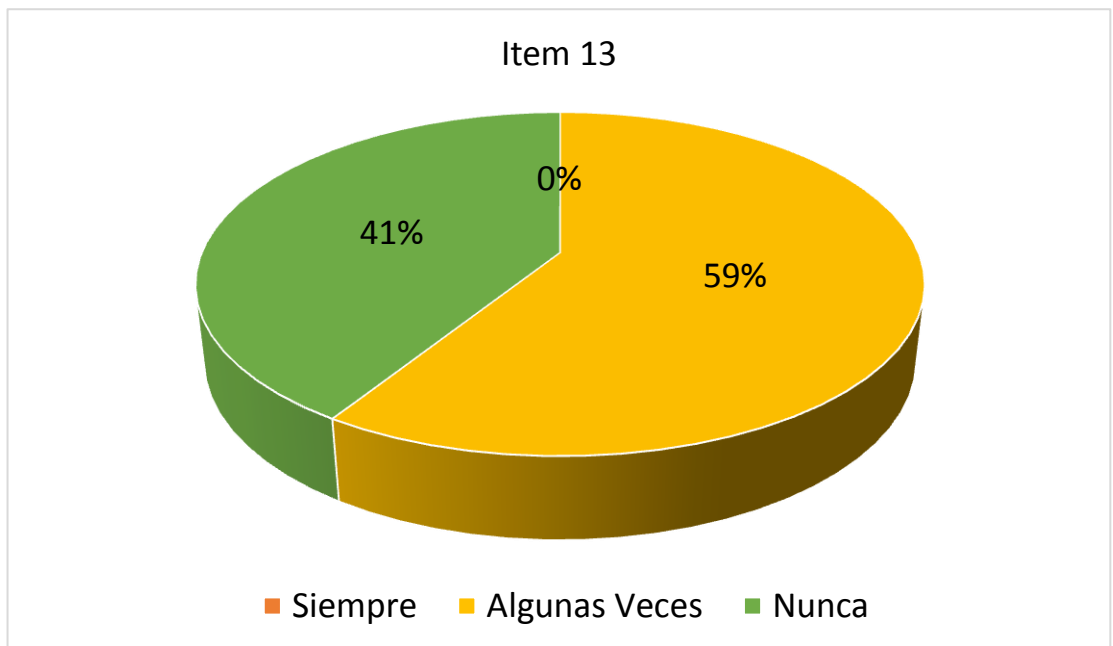
Frecuencia de respuestas emitidas por los docentes. **Variable:** Tipos de Liderazgo Dimensión: Transaccional Indicadores: Autoridad, Líder, Habilidad, Eficiencia

ITEMS	Respuestas o afirmaciones					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fr	Fa%	Fr	Fa%	Fr	Fa%
12	2	12	6	36	9	52
13	0	0	10	59	7	41
14	0	0	7	41	10	59
15	2	12	6	36	9	52
<b>Total</b>	1	7	7	41	9	52

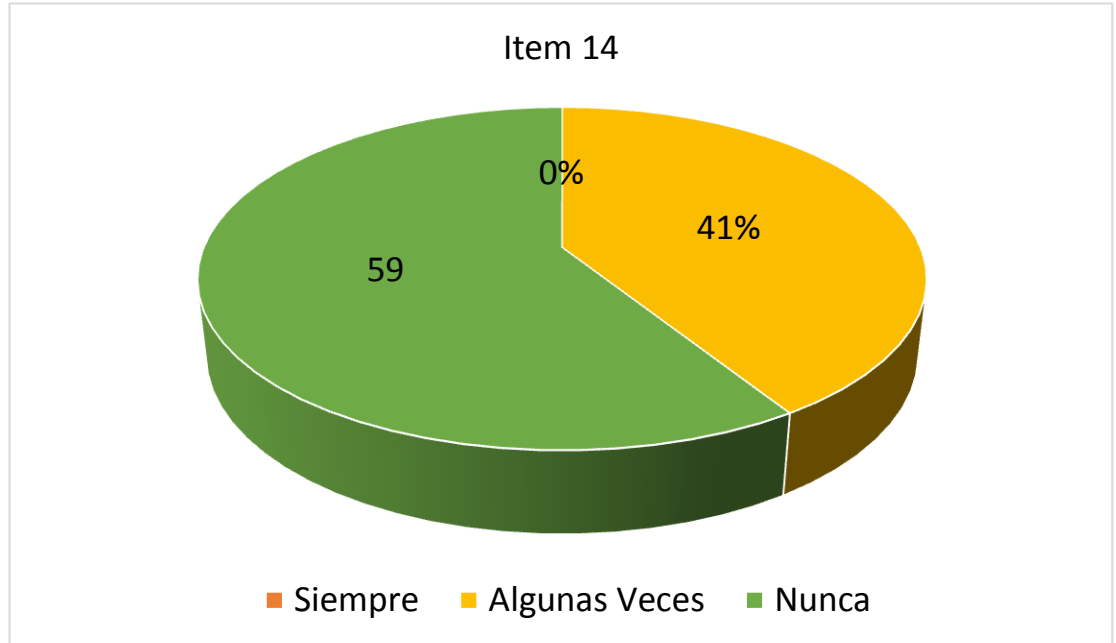
Fuente: Jaime Moreno



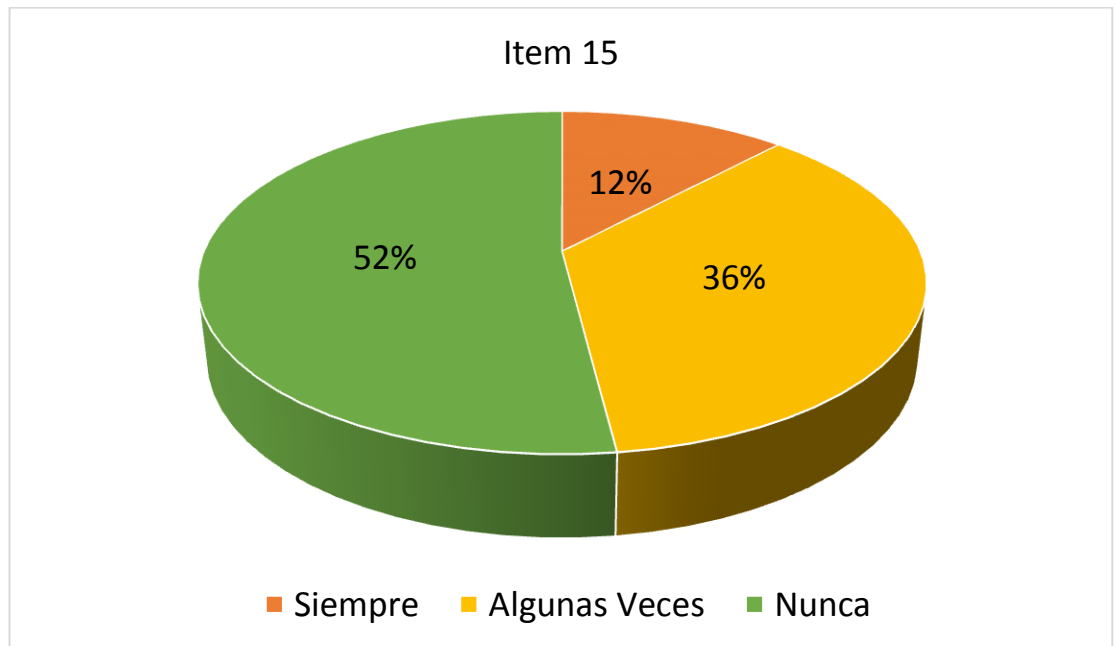
**Gráfico 12.-** ¿El directivo tiene la autoridad como líder en la institución?



**Gráfico 13.-** ¿Considera que el director es un líder Transformacional?



**Gráfico 14.-** ¿El directivo cuenta con las habilidades gerenciales para desempeñar el cargo?



**Gráfico 15.-** ¿El directivo demuestra eficacia para mejorar la calidad de Decisiones que se toman en la institución?

## **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos en Frecuencia de respuestas emitidas por los Docentes. Variable: Tipos de Liderazgo Dimensión: Transaccional, Indicadores: Autoridad, Líder, Habilidad, Eficiencia, en la cual se puede aclarar que los encuestados al responder las preguntas del instrumento, las cuales corresponden a los ítems (12, 13, 14, 15) con tres (03) alternativas de respuestas (Siempre, Algunas Veces y Nunca) del Cuadro 6, los resultados indican que, los educadores son líderes y aseguran la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular, de allí que, el ítem que obtuvo un alto índice de respuesta fue: ítems 14 ¿El directivo cuenta con las habilidades gerenciales para desempeñar el cargo? Los cuales respondieron Siempre 0%, Algunas Veces 41%, Nunca 59%.

Esto demuestra que existe debilidad gerencial en el directivo para desempeñar el cargo que ejerce, por lo tanto se requiere de estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director. En efecto, el director demuestra poco conocimiento profesional que le permita desarrollar con calidad el trabajo que ejercen, al igual que maneja con poca habilidad e inteligencia los procesos administrativos de la institución, demostrando ausencia en la calidad de servicio, resolviendo pocos problemas que se le presentan en la institución.

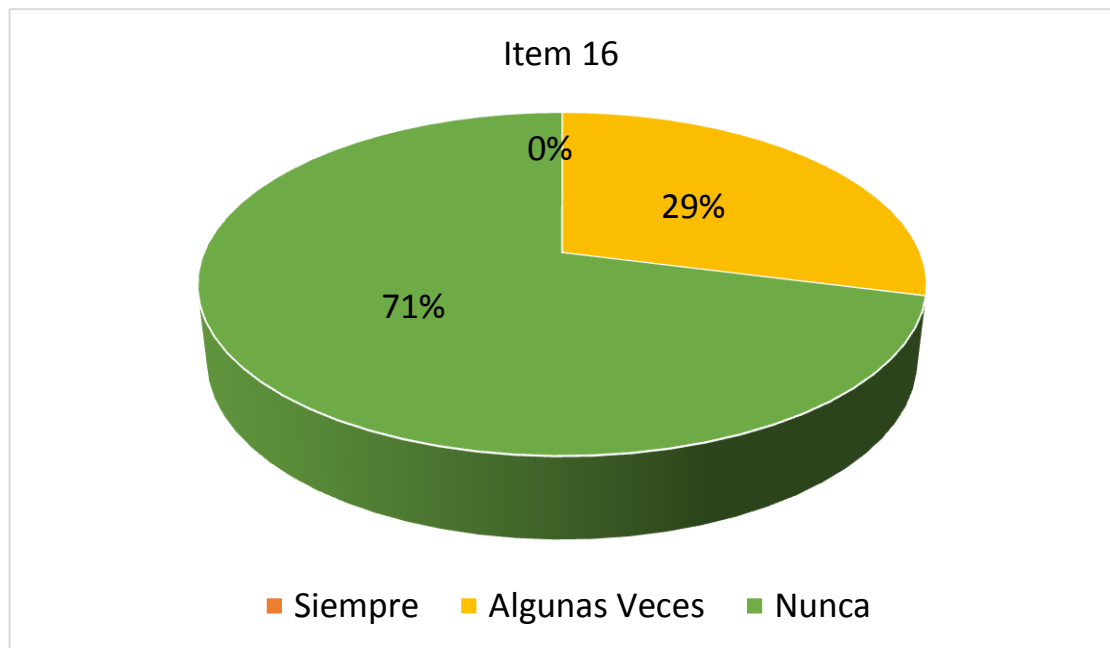
De este modo, se hace interesante destacar lo planteado por Serna (2012) quien destaca, los requerimientos para la calidad de desempeño conforman como un conjunto de elementos necesarios para la preparación y formación profesional en el desarrollo de competencias inherentes al cargo desempeñado, dichos elementos se obtienen no sólo a través de la instrucción, sino también, en que son medidas mediante el aprendizaje por experiencias e investigaciones en situaciones concretas de trabajo en la organización.

**Cuadro 7.**

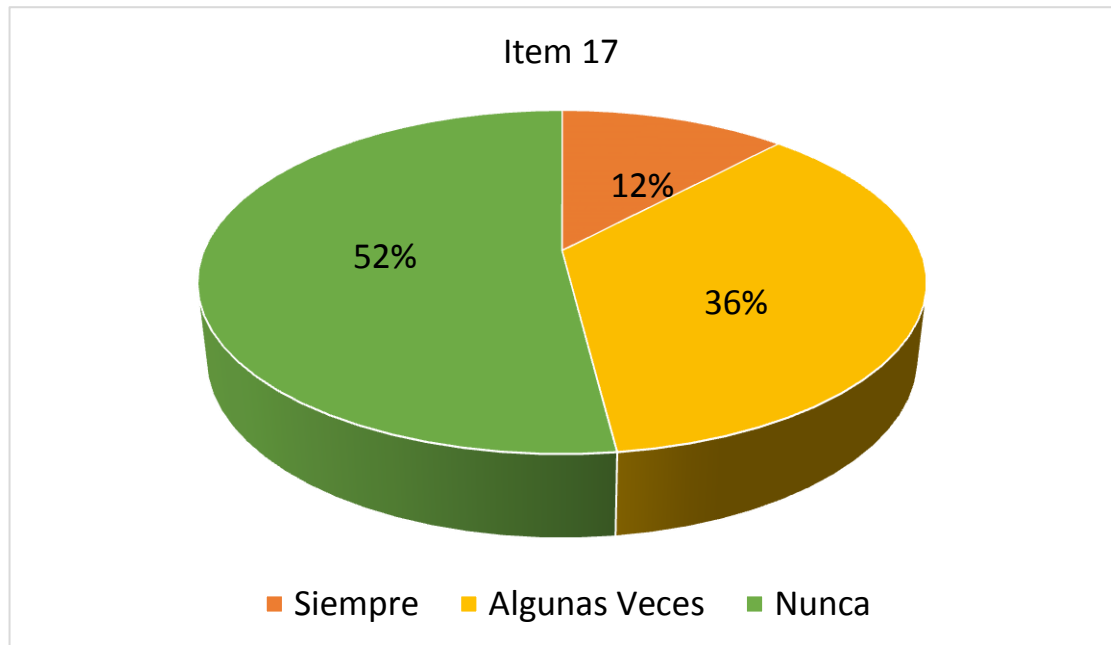
Frecuencia de respuestas emitidas por los docentes. **Variable:** Tipos de Liderazgo **Dimensión:** Transformacional **Indicadores:** Valores, Motivación, Jornadas, Innovador.

ITEMS	Respuestas o afirmaciones					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fr	Fa%	Fr	Fa%	Fr	Fa%
16	0	0	5	29	12	71
17	2	12	6	36	9	52
18	0	0	5	29	12	71
19	2	12	6	36	9	52
<b>Total</b>	2	12	6	36	9	52

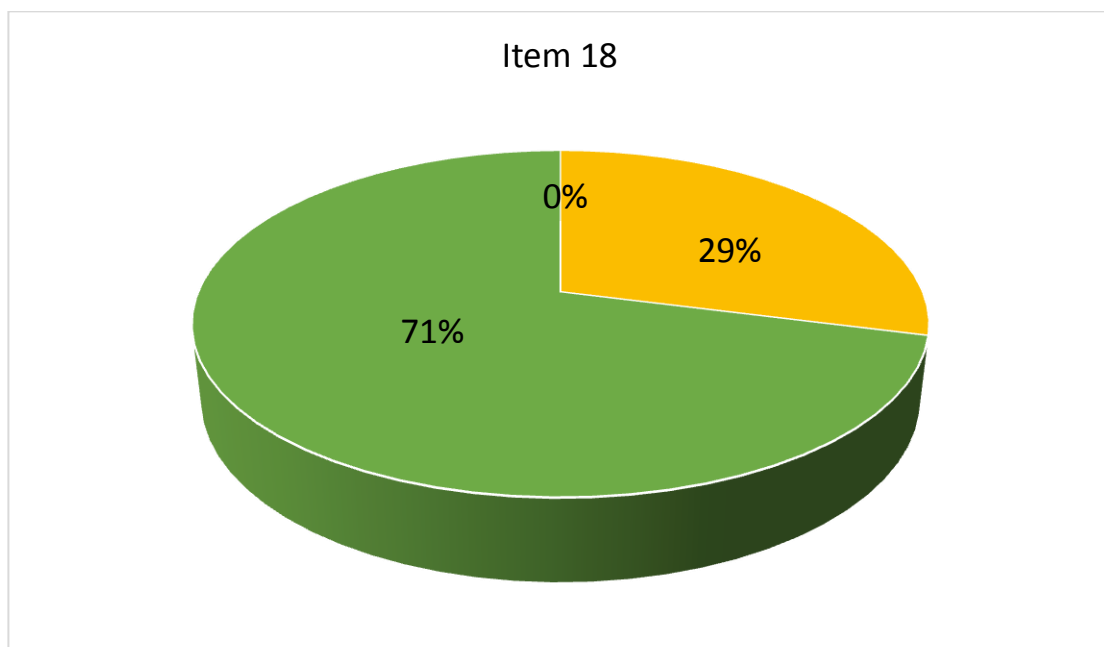
**Fuente: Jaime Moreno**



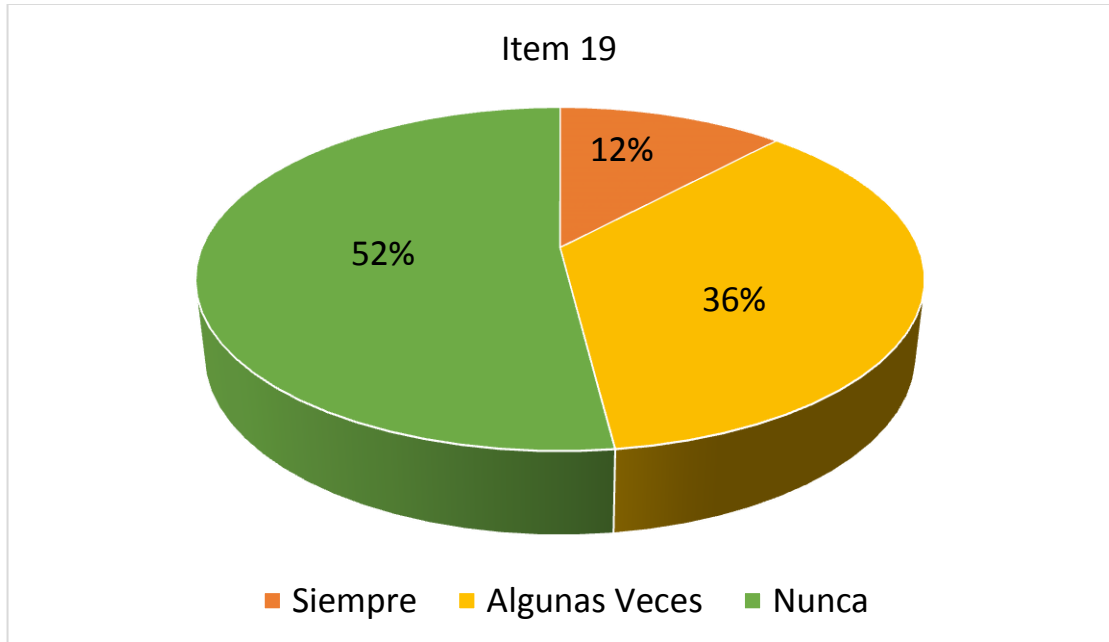
**Gráfico 16.-** ¿Considera que para la promoción de cargos dentro de la institución se valora las competencias de los docentes?



**Gráfico 17-** ¿El directivo utiliza la motivación intrínseca del personal docente para lograr los objetivos institucionales?



**Gráfico 18.-** ¿El directivo promueve jornadas permanentes de formación docente para mejorar la calidad educativa?



**Gráfico 19.-** ¿El directivo propone en los docentes actividades innovadoras para fortalecer el liderazgo transformacional?

### Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos en Frecuencia de respuestas emitidas por los Docentes. Variable: Tipos de Liderazgo Dimensión: Transformacional Indicadores: Valores, Motivación, Jornadas, Innovador, en la cual se puede aclarar que los encuestados al responder las preguntas del instrumento, las cuales corresponden a los ítems (16, 17, 18, 19) con tres (03) alternativas de respuestas (Siempre, Algunas Veces y Nunca) del Cuadro 7, los resultados indican que, los educadores son líderes y aseguran la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular, de allí que, el ítem que obtuvo un alto índice de respuesta fue: ítems 16 ¿Considera que para la promoción de cargos dentro de la

institución se valora las competencias de los docentes? Los cuales respondieron Siempre 0%, Algunas Veces 29%, Nunca 71%.

En este indicador se puede precisar que, no se valoran las competencias del docente para optar a un cargo superior, esto quiere decir, que no existe motivación por parte del director al momento de realizar un ascenso docente. En esta aglutinar de ideas, se observa que el docente que labora en el Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea Fernando Calzadilla Valdés, no aspiran las promociones o ascensos que de alguna manera brindan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona, por lo que se logró percibir que los docentes tienen ausencia de un directivo que tome en cuenta sus competencias; lo que afecta en gran manera la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno educativo.

En lo que corresponde al valor de competencias profesionales, en palabras de Tripier (2011) “es el proceso de humanizar e intencionar lo social de la profesión en las competencias profesionales” (p. 25) es decir, desarrollar la personalidad profesional integral, mediante la modelación del ejercicio profesional en el proceso docente y en toda la vida universitaria para el desarrollo de los futuros modos de actuación profesionales. Sin duda, se debe el directivo debe abogar por el docente y deben tomarse en cuenta sus competencias para acceder a un cargo superior, esto motiva al docente a mantener una formación continua el cual resulta exitoso para la institución donde labora. En efecto, los directivos deben incentivar el adiestramiento continuo de él mismo y el de los docentes que le permita garantizar el buen desempeño de funciones, y en la misma medida incentivar a todo el personal que está a su cargo para que mejore su formación profesional a fin de brindar calidad pedagógica.

Estos resultados permiten resaltar lo señalado por Ruíz (2015), quien afirma que “sólo la formación profesional, representa un factor elemental, pues es el proceso que puede responder a unas diversas tendencias



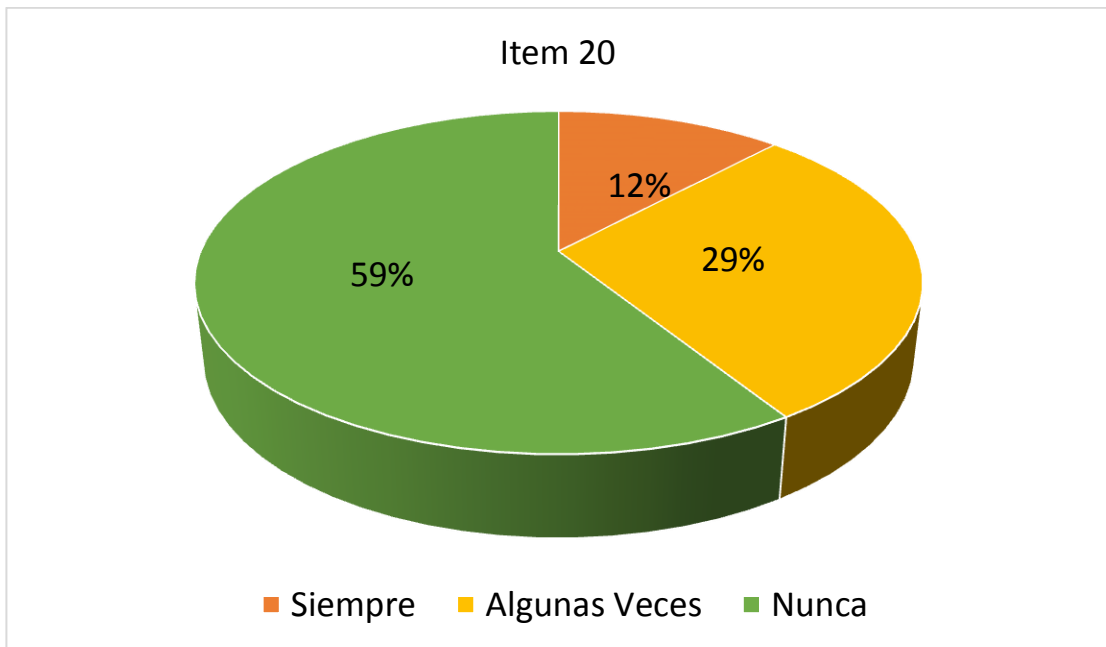
conceptuales e ideológicas educativas del modelo de ejercicios profesionales” (p. 25) Es decir, representa un proceso de desarrollo de la personalidad y sobre todo de mentes capaces de crear cosas nuevas, eso implica que el participante sea responsable de su propio proceso formativo.

**Cuadro 8.**

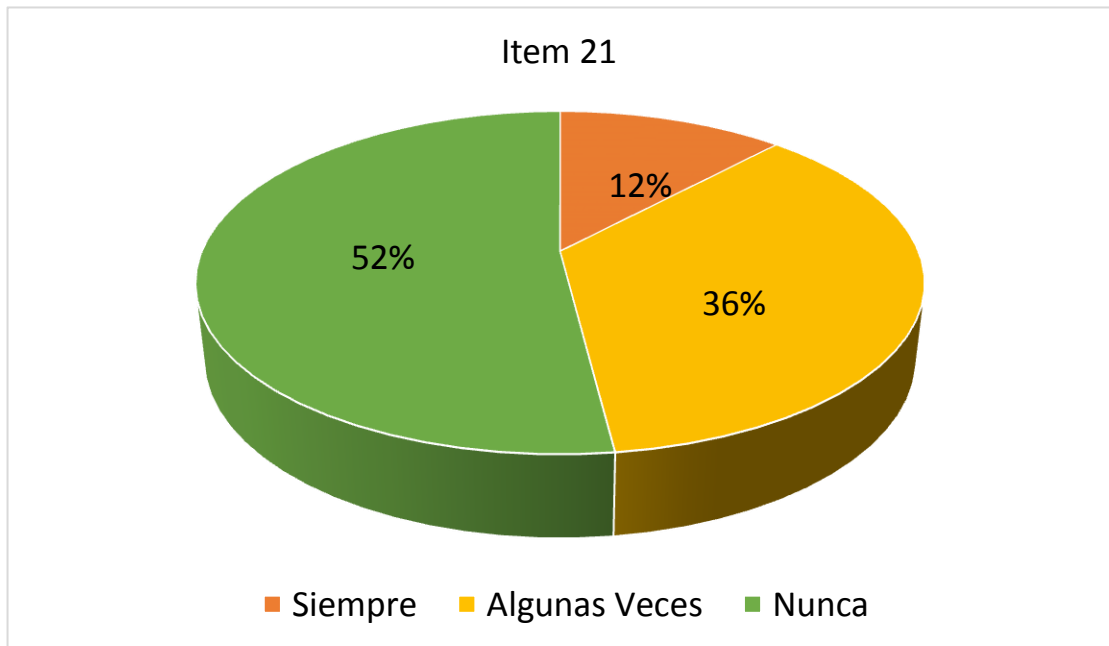
Frecuencia de respuestas emitidas por los docentes. **Variable:** Factores **Dimensión:** Intrínsecos **Indicadores:** Motivación, Responsabilidad, Autonomía, Reconocimiento

ITEMS	Respuestas o afirmaciones					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fr	Fa%	Fr	Fa%	Fr	Fa%
20	2	12	5	29	10	59
21	2	12	6	36	9	52
22	0	0	5	29	12	71
23	0	0	5	29	12	71
<b>Total</b>						

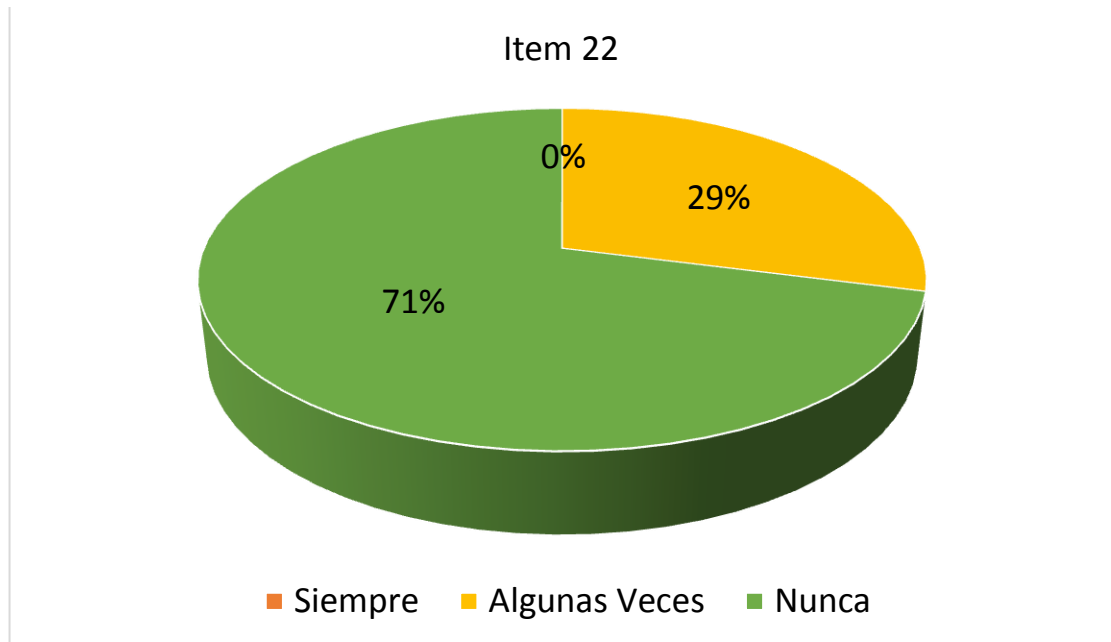
Fuente: Jaime Moreno



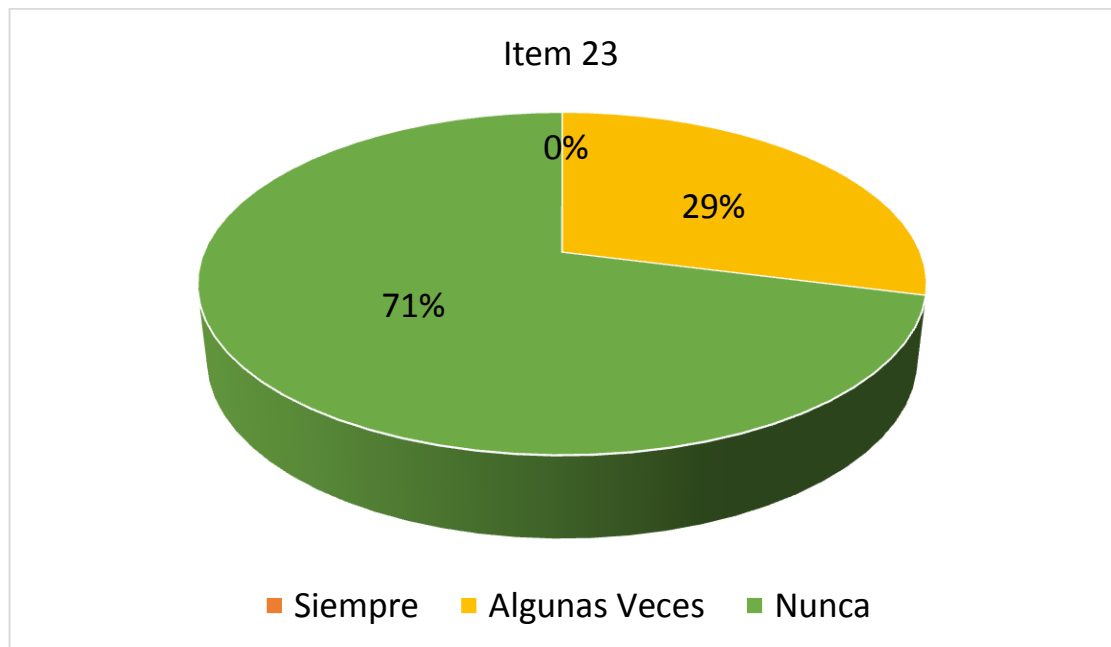
**Gráfico 20.-** ¿El directivo le motiva en el rendimiento de sus actividades laborales?



**Gráfico 21 .-** ¿El directivo es autónomo en la toma de decisiones?



**Gráfico 22.-** ¿Existe responsabilidad gerencial en la institución por parte del directivo?



**Gráfico 23.-** ¿El directivo reconoce tu esfuerzo laboral con estímulo?

## **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos en Frecuencia de respuestas emitidas por los Docentes. Variable: Factores Dimensión: Intrínsecos Indicadores: Motivación, Responsabilidad, Autonomía, Reconocimiento, en la cual se puede aclarar que los encuestados al responder las preguntas del instrumento, las cuales corresponden a los ítems (20, 21, 22, 23) con tres (03) alternativas de respuestas (Siempre, Algunas Veces y Nunca) del Cuadro 8, los resultados indican que, los educadores son líderes y aseguran la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular, de allí que, el ítem que obtuvo un alto índice de respuesta fue: ítems 22 ¿Existe responsabilidad gerencial en la institución por parte del directivo? Los cuales respondieron Siempre 0%, Algunas Veces 29%, Nunca 71%.

Esto indica que el personal directivo no tiene responsabilidad para ser líder y ejercer el cargo dentro de la institución, presentando baja capacidad en la organización educativa, ante la ausencia del cumplimiento de la gestión eficiente por parte del director, en tal sentido se presume que no existe una orientación en algunos casos, de las situaciones presentadas, falta de organización en las tareas, una mala ejecución de las mismas, falta de control, escasa supervisión y una inadecuada evaluación y asesoramiento del docente.

Es preciso citar a Borjas (2011), quine atestigua que, el gerente educativo “es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma” (p. 21) Significa entonces que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente.

En relación a lo expresado, los objetivos del sistema educativo bolivariano serán posibles, si cuenta con el personal gerencial idóneo para atender las distintas políticas y lineamientos que desde el nivel central se promueven, pues el personal directivo es una clave importante en la transformación pedagógica una vez que ha ejecutado efectivamente sus roles académicos, así como las funciones administrativas.

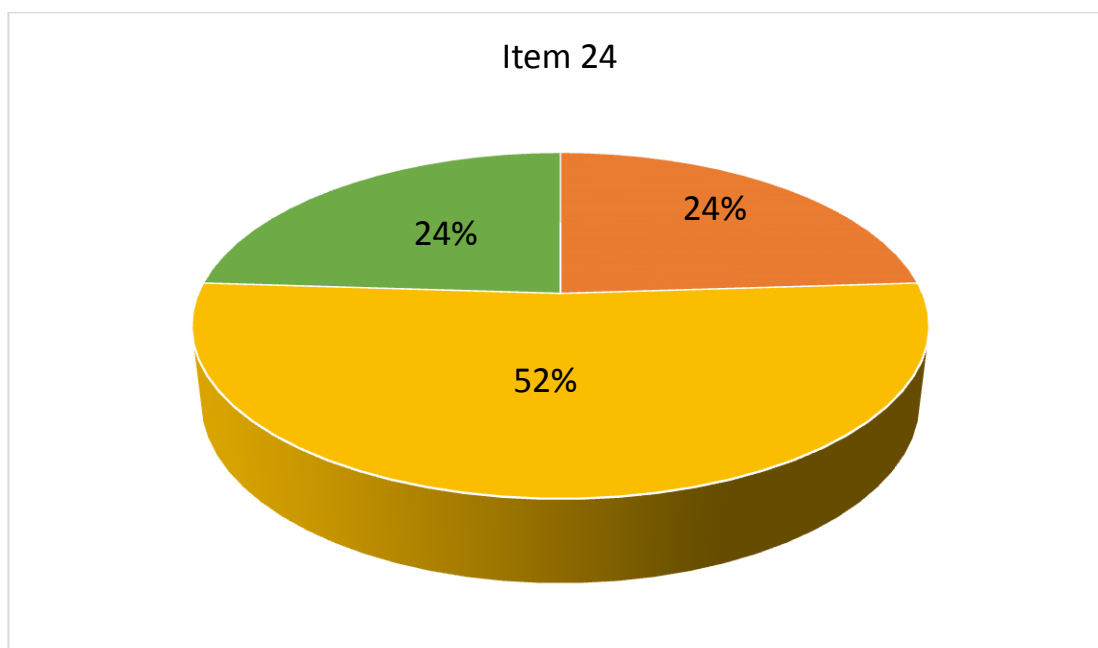
Es importante señalar que, la gestión del director debe facilitar al docente las herramientas para desarrollar eficazmente su labor docente dentro del aula, fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve, al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, se debe procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía objetivos y metas de la educación; así como velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director.

**Cuadro 9.**

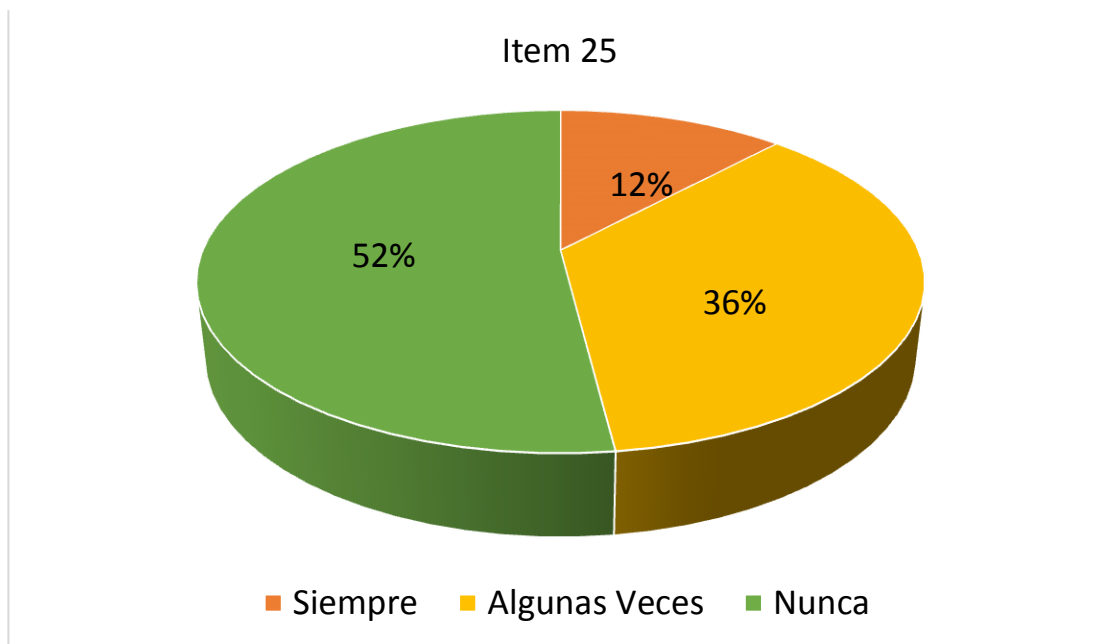
Frecuencia de respuestas emitidas por los docentes. **Variable:** Factores  
**Dimensión:** Extrínsecos **Indicadores:** Ambiente, Organización,  
 Relaciones Interpersonales

ITEMS	Respuestas o afirmaciones					
	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	Fr	Fa%	Fr	Fa%	Fr	Fa%
24	4	24	9	52	4	24
25	2	12	6	36	9	52
26	4	24	9	52	4	24
<b>Total</b>	2	12	6	36	9	52

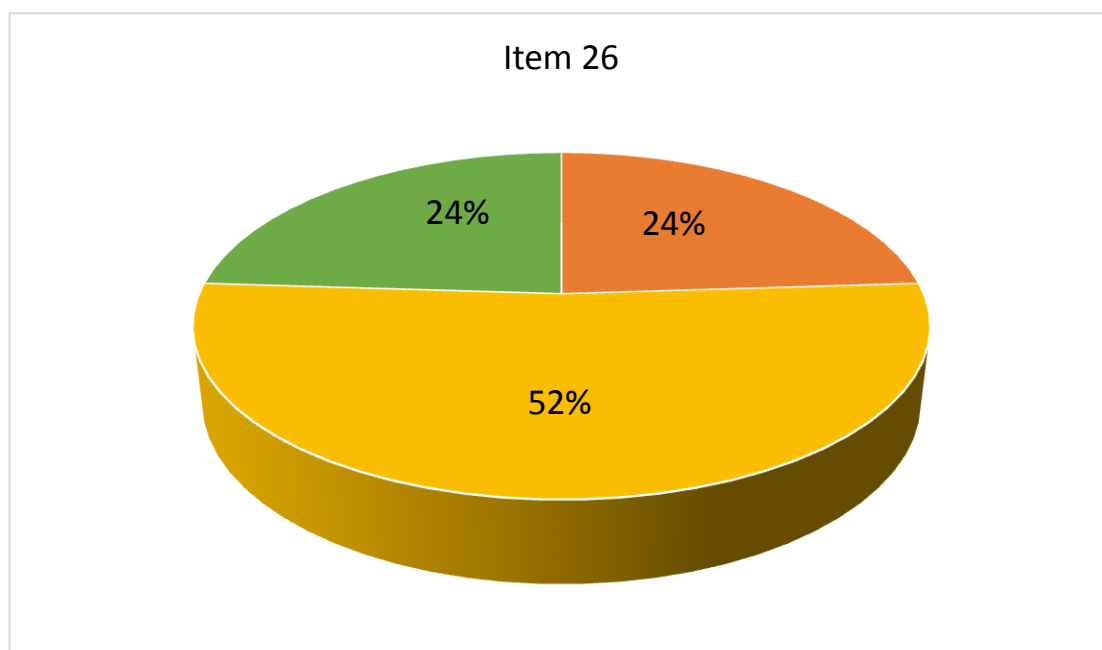
Fuente: Jaime Moreno



**Gráfico 24** .- ¿Consideras que el ambiente organizacional de la institución es satisfactorio?



**Gráfico 25.-** ¿Se involucra usted con los objetivos y las metas de la organización?



**Gráfico 26.-** ¿Las relaciones interpersonales entre director – docente influye en el ambiente de trabajo de la institución?

## **Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos en Frecuencia de respuestas emitidas por los Docentes. Variable: Factores Dimensión: Extrínsecos Indicadores: Ambiente, Organización, Relaciones Interpersonales, en la cual se puede aclarar que los encuestados al responder las preguntas del instrumento, las cuales corresponden a los ítems (24, 25, 26) con tres (03) alternativas de respuestas (Siempre, Algunas Veces y Nunca) del Cuadro 9, los resultados indican que, los educadores son líderes y aseguran la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular, de allí que, el ítem que obtuvo un alto índice de respuesta fue: ítems 25 ¿Se involucra usted con los objetivos y las metas de la organización? Los cuales respondieron Siempre 12%, Algunas Veces 36%, Nunca 52%.

De este indicador, se puede observar que los docentes no se involucran con los objetivos y metas de la organización, demostrando el director un liderazgo autoritario, pues no toma en cuenta la opinión de su personal. Por tal motivo, se debe tomar en cuenta que, la función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006) la gerencia se refiere a las “organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos con la finalidad de alcanzar objetivos de la institución” (p. 140). En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.

La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los



conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

En efecto, la dirección consiste en motivar a los docentes para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes, de acuerdo con Robbins (2000), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Las exigencias actuales de las organizaciones educativas, están enfocadas desde las perspectivas de la educación, comprometiendo cada vez más el sentido de calidad y pertinencia del modelo educativo, por ello el gerente formador debe enfatizarse en adquirir conocimientos y realidades, permitiendo con esto acceder al conglomerado científico y tecnológico actualizado, para utilizarlo con alto grado de responsabilidad. Es por ello que, se bene implementar estrategias gerenciales que permitan el mejoramiento del Liderazgo Transformacional en el director, que sean multifuncionales, además, que dominen múltiples técnicas para mejorar su praxis.

Es importante señalar que, el presente estudio tiene como objetivo general Diseñar Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo

Transformacional del Director en la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure, es un tema relevante, en primer lugar es una visión sobre la problemática del contexto, que permitió el alcance de los objetivos propuestos, los cuales tienden a ser desafíos o tareas pendientes sobre la propuesta de Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director, que resulte un factor esencial de eficacia y de cambio para mejorar la calidad de desempeño, atendiendo a ello se presentan las conclusiones derivadas de los resultados en atención a cada objetivo específico formulado.

En cuanto al primer objetivo específico Diagnosticar las estrategias gerenciales que aplica el directivo para mejoramiento del Liderazgo

Transformacional en la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Guasualito Estado Apure y su dimensión Delegación para efectos del estudio se consideraron las disertaciones: Asignación de Tareas, Decisiones y Asesoramiento, en el cual se encontraron debilidades en relación a la gestión de conocimiento y de cambios positivos, respecto al asesoramiento y construcción de nuevos aprendizaje del docente en el proceso de aprendizaje, en función de lograr cambios en la práctica pedagógica.

Del mismo modo, la dimensión Gestión, se tomaron en cuenta los indicadores: Conocimiento, Cambio, Supervisión, Evaluación. En este bloque de contenido resalto el ítems conocimiento, por lo cual se encontraron debilidades en relación a la gestión de conocimiento y de cambios positivos, respecto al asesoramiento y construcción de nuevos aprendizaje, pues se logró observar en el diagnóstico y en la encuesta aplicada a los docentes de la institución que no existe calidad de supervisión, además no hay asesoramiento, no se promueve los paradigma de cambio, es por ello que se requiere de estrategias que permitan mejorar el liderazgo transformacional de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea Fernando Calzadilla Valdez, donde se orienten al personal docente sobre los asuntos que debe mejorar en función de la calidad de enseñanza.

En cuanto al segundo objetivo específico, Determinar el tipo de Liderazgo que utiliza el directivo en la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Guasualito Estado Apure, aquí se tomaron en cuenta tres dimensiones, la primera es Legal, está representada por los siguientes indicadores: Poder, Capacidad, Conocimiento, Experiencia, en la cual se logró evidenciar que el directivo no cuenta con las competencias gerenciales porque no tiene el conocimiento técnico ni practico, por lo tanto se evidencia en el indicador conocimiento que existe debilidad, ya que la mayoría de los encuestados atestiguan que no tiene la capacidad para liderar el grupo docente, en efecto no estimula al personal

para buscar procesos innovadores que favorezcan la praxis educativa, a pesar de que se cuentan con los requerimientos para ello.

Del mismo modo, presenta la segunda dimensión Transaccional, con sus respectivos indicadores: Autoridad, Líder, Habilidad, Eficiencia; sin duda, se demuestra en el director poco conocimiento profesional que le permita desarrollar con calidad el trabajo que ejercen, al igual que maneja con poca habilidad e inteligencia en los procesos administrativos de la institución, demostrando ausencia en la calidad de servicio, resolviendo pocos problemas que se le presentan en la institución.

Seguidamente, la tercera dimensión Transformacional, con sus indicadores: Valores, Aptitud, Creencias, Innovador. En esta dimensión se concluye que el director no valora las competencias del docente para desempeñar un cargo superior, por cual se observa que está presente la motivación del director hacia el docente al momento de realizar un ascenso docente. Lo que hace es que el docente cumpla solo por compromiso el trabajo que ejerce, sin motivación alguna, que le estimule a desempeñar sus funciones con mayor entusiasmo dentro de la organización educativa.

En lo que corresponde al tercer objetivo específico: Identificar los factores que influyen en el Liderazgo Transformacional del director en la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Guasualito Estado Apure, en este aglomerado se cuenta con dos dimensiones, en primer lugar se tiene la dimensión intrínseca, la cual está representada por los siguientes indicadores: Motivación, Autonomía, Responsabilidad, Reconocimiento, allí se logró observar que motivación por parte del director no existe, además no se le incentiva con reconocimiento a la labor que desempeña el docente, de igual manera el director demuestra poco compromiso, y poca responsabilidad en el trabajo que ejerce, desmotivando el personal docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En segundo lugar, se encuentra la dimensión extrínseca, con sus respectivos indicadores: Ambiente, Organización, Relaciones Interpersonales, aquí se logró observar que no les permiten al docente involucrarse con los objetivos y las metas de la organización, lo cual se puede comprobar que no existe un liderazgo transformacional en el director y es por ello que se requiere de Proponer Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional para la directiva de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure, con el fin de optimizar una educación de calidad.

### **Recomendaciones:**

En atención a las conclusiones del estudio se derivan una serie de recomendaciones pertinentes a fin de cumplir con los principios de utilidad y reconocimiento de los sujetos observados, como para la organización considerada como campo de acción en la realización del mismo. Siempre esperando, su consideración por parte de quienes tengan a bien promover la calidad de desempeño docente en las instituciones educativas estableciendo estrategias gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director como ente hacedor del conocimiento en pro del óptimo desempeño.

1. Impulsar estrategias de enlace, delegación y gestión basadas en las innovaciones educativas que reorienten el funcionamiento de cada una de las acciones llevadas a cabo por el personal seleccionando cada una de ellas, de acuerdo a los objetivos como también de las metas trazadas, para lograr que la institución sea de progreso, de excelencia y calidad educativa con el mejor equipo docente a fin de que se garantice la calidad de desempeño.

2. Orientar al personal docente en el momento que lo requieran.

3. Motivar y actualizar constantemente a su personal acerca del trabajo que desarrollan a diario.

4. Incentivar mediante reconocimientos o felicitaciones, ello ayuda a que los docentes tengan mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

5. Propiciar la supervisión efectiva abierta; es decir, cara a cara.

Asimismo, propiciar una comunicación abierta entre los docentes.

6. Motivar a los docentes en cuanto al desarrollo de su trabajo, tomando en consideración el estado emocional de éstos al momento de suministrarles información sobre las actividades a ejecutar.

7. Buscar los canales necesarios para que la información fluya sin abusar de la comunicación, porque ella limita al docente y lo acostumbra sólo a esperar órdenes que cumplir.

8. Escuchar todas las informaciones manifestadas por los docentes, pues ello redundará en beneficio de la institución al permitir establecer los correctivos necesarios a tiempo.

9. Promover estudios que de manera experimental determinen la influencia que tiene el Liderazgo Transformacional de los Directores en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas con la finalidad de encontrar alternativas viables para la solución de los problemas que se presentan.

10. Que los docentes y directivos reciban talleres de Liderazgo Transformacional de tal manera que se garantice un servicio educativo de calidad en cada institución educativa.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Proponer Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director en la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guas dualito Estado Apure**

##### **Presentación**

Actualmente la puesta en práctica del liderazgo a nivel directivo es tal vez uno de los principales ejes estratégicos y de mayor peso en el ámbito educativo, puesto que es allí donde se encuentra la máxima autoridad de una institución escolar y una gerencia educativa debe estar centrada en alcanzar logros, cuyo desarrollo debe estar basada en los objetivos de la institución planteados y los mismos apoyados por el personal que lidera para atender en conjunto las diversas problemáticas que suelen presentarse en el desarrollo de los procesos educativos tanto internos como externos.

En virtud de lo anterior planteado se proponen estrategias gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director a través de un plan de acción con la intención de logara excelencia en el desempeño de la gestión del personal directivo de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Fernando Calzadilla Valdés”, como líder clave para generar una estructura organizacional educativa que funcione de manera armónica y dinámica en la cual se desarrollen plenamente procesos humanos, sociales y educativos centrada en una gerencia educativa con

capacidad para resolver las diversas situaciones problemáticas propias de la cotidianidad escolar. El plan de acción está fundamentado en una visión y un compromiso compartido que facilite su desarrollo en atención a los requerimientos y necesidades de la institución educativa.

### **Justificación de la Propuesta**

Esta propuesta se justifica por cuanto el liderazgo del gerente educativo incluye la elaboración y aplicación de nuevas estrategias para garantizar la implementación y funcionamiento exitoso de cualquier plan o programa educativo. Dado que los líderes directivos debe cumplir con el papel de orientador e inspirador del buen comportamiento de los docentes y todos los miembros de la institución escolar que dirige, su influencia es primordial para generar cambios en el desarrollo tanto organizacional como humano de la institución.

Además, los líderes son los principales responsables del logro de la construcción de organizaciones inteligentes, en donde tanto ellos como el personal docente desarrollen continuamente sus aptitudes, intereses y expectativas para que puedan posicionarse de una visión educativa compartida bajo los criterios de objetos claros, precisos y coherentes consustanciados con la misión del centro escolar, en pro de minimizar aquellos aspectos problemáticos que limitan el proceso educativo.

Esta propuesta plantea una estructura operativa que facilite el fortalecimiento y desarrollo de las expectativas profesionales, la transformación de la elaboración de las actividades del proceso educativos y la orientación oportuna y constante de los conflictos que suceden en las instituciones formativas, lo que se pretende es reforzar las competencias profesionales y personales del personal directivo y lograr un cambio organizacional, donde todas las personas que hacen vida laboral en los centros educativos asuman los objetivos de la organización como un reto



personal y que todos trabajen de manera mancomunada para alcanzarlos, promoviendo un trabajo de calidad como lo exigen los cambios sociales, políticos, culturales y educativos.

De esta manera el liderazgo personal del director debe retomar ese espacio social, comunitario, cultural y educativo que en otros tiempos alcanzó con respecto y dignidad profesional, este aspecto constituye una necesidad sentida a nivel personal y profesional por parte de los que cumplen la función directiva y de todos los relacionados en el proceso educativo, de allí se hace indispensable presentar la propuesta de estrategias gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Proponer Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director en la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure

### **Objetivos Específicos**

Promover el liderazgo transformacional con visión compartida, pensamiento sistémico y aprendizaje colaborativo en donde exista armonía en relación con las problemáticas

Propiciar la actualización capacitación y desarrollo personal y profesional del directivo y docente a fin de que participen activamente en la resolución de situaciones problemáticas que se presentan en el quehacer educativo.

Desarrollar dinámicas para la socialización que permita aumentar el compromiso de los directores hacia la conducción y construcción de espacios de entendimiento en el personal de la institución.

### **Factibilidad de la Propuesta**

En el ámbito educativo la realización de propuestas como plan de acción requieren de una serie de pasos que buscan un fin último, la solución de la problemática determinada. En este caso la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Fernando Calzadilla Valdés”, esta manejada bajo el liderazgo autoritario además no aporta lo necesario para el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas por tal motivo se diseñó una propuesta de estrategias gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director en la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guas dualito Estado Apure.

Cabe destacar que, el mismo es factible pues se cuenta con la disposición de los principales afectados el directivo y el personal docente, los cuales están dispuestos según los resultados obtenidos a comprometerse en actividades que mejoren la calidad de su desempeño tanto personal como profesional.

**Factibilidad Técnica:** El aplicar estrategias de liderazgo transformacional en el personal directivo es un acto innato en dichas funciones, las cuales ameritan ser dinámicas y acertadas, la factibilidad técnica en este caso, se basa en facilitar al personal directivo de la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Fernando Calzadilla Valdés”, una serie de estrategias (talleres) , para el desarrollo de competencias comunicativas y gerenciales. Asimismo, para lograr a cabalidad la factibilidad técnica, la institución cuenta con el recurso humano necesario, sólo se requiere dirigirlos a la comprensión de los complejos procesos que se dan en la institución y accionarlos hacia el fortalecimiento del desarrollo institucional.

**Factibilidad Operativa:** Es importante mencionar que las aplicaciones de la propuesta satisfacen las necesidades de solventar un problema operativo dentro de la institución, la cual requiere de cambios en su estructura, y sólo con una formación adecuada del personal que laboran en el plantel, se facilitara los ajustes necesarios.

**Factibilidad Económica:** es importante destacar que existe viabilidad total, debido a que esta propuesta es económica y flexible, en este sentido se ve con buena proyección la misma. Sobre esta base, se hace necesario incurrir en ciertos gastos adicionales para la puesta en práctica de la propuesta, básicamente relacionados con: (a) Gastos derivados de la propuesta, tales como transcripciones, impresiones, fotocopias; (b) Inversión en la humanización institucional, talleres, reuniones; (c) Gastos logísticos, hidratación, refrigerio, publicidad, entre otros.

**Factibilidad Social:** Uno de los aspectos factibles por naturaleza es el social, este aspectos es una regla obligada en la puesta en marcha de la presente propuesta, debido que el trasfondo educativo y gerencial se puede sintetizar con el aspecto social.

**Factibilidad Institucional:** Después de los docentes y estudiantes, la institución educativa será quien se vea mayormente beneficiada con la consecución de esta propuesta, todo girara en torno al desarrollo de la misma, de manera tal que indudablemente la institución recibe la propuesta a manos llenas y sin limitantes.

**Factibilidad Académica:** El elevar la calidad académica de los docentes y directivos es un hecho que nace con la propuesta en sí, el fin último es laborar en un ambiente armónico y organizado.

### Cuadro 10 Estructura Operativa de la Propuesta

Objetivo	Indicador	Estrategia
Promover el liderazgo transformacional con visión compartida, pensamiento sistémico y aprendizaje colaborativo en donde exista armonía en relación con las problemáticas	Conformación de equipos de trabajo que se involucren a la mediación, negociación y creatividad	Liderazgo y estrategias comunicacionales
Propiciar la actualización capacitación y desarrollo personal y profesional del directivo y docente a fin de que participen activamente en la resolución de situaciones problemáticas que se presentan en el quehacer educativo.	Liderazgo del personal directivo como consultor, mediador, orientador y gestor del desarrollo de las actividades académicas, administrativas, organizativas y social del centro educativo	Conformación de equipos de trabajo
Desarrollar dinámicas para la socialización que permita aumentar el compromiso de los directores hacia la	conducción y construcción de espacios de entendimiento en el Personal de la institución Delegación y toma de Dinámicas de decisiones en conjunto para grupo	

guiadas por promover el trabajo en expertos. Equipo.

---

### **Cuadro 11 Plan estratégico basado en el Liderazgo Transformacional**

<b>Objetivo Especifico</b>	Promover el liderazgo transformacional con visión compartida, pensamiento sistémico y aprendizaje colaborativo en donde exista armonía en relación con las problemáticas
<b>Contenido</b>	Liderazgo, La Comunicación, Delegación de Funciones, Resolución de Conflictos, Negociación
<b>Estrategia</b>	Trabajo en Grupo, Intercambio de Experiencias
<b>Recursos</b>	Humanos: Directivos, Expertos, Docentes Materiales: Video Beam, Papel Bom, Carpetas, Marcadores, Pizarra Acrílica, Laptop, Lápices
<b>Duración</b>	4 Horas
<b>Responsables</b>	Niltsa Carrasquel de Rojas
<b>Resultados Esperados</b>	Cambio de actitud hacia los nuevos procesos gerenciales y de liderazgo, trabajo en equipo con colaboración efectiva y dinámica

---

## Cuadro 12 Actualización del Personal Directivo

<b>Objetivo Específico</b>	Propiciar la actualización capacitación y desarrollo personal y profesional del directivo y docente a fin de que participen activamente en la resolución de situaciones problemáticas que se presentan en el quehacer educativo.
<b>Contenido</b>	Importancia de la actualización del Directivo en aspectos gerenciales y de liderazgo transformacional
<b>Estrategia</b>	Trabajo en Grupo, Intercambio de Experiencias
<b>Recursos</b>	Humanos: Directivos, Expertos, Docentes Materiales: Video Beam, Papel Bom, Carpetas, Marcadores, Pizarra Acrílica, Laptop, Lápices
<b>Duración</b>	4 Horas
<b>Responsables</b>	Niltsa Carrasquel de Rojas
<b>Resultados Esperados</b>	Promoción de la capacitación del personal directivo, Creación de un clima armónico y de colaboración.

### **Cuadro 13 Desarrollar Dinámicas**

<b>Objetivo Especifico</b>	Desarrollar dinámicas para la socialización que permita aumentar el compromiso de los directores hacia la conducción y construcción de espacios de entendimiento en el personal de la institución
<b>Contenido</b>	Dinámicas para la Socialización, Trabajo en Equipo de manera Armónica
<b>Estrategia</b>	Trabajo en Grupo, Intercambio de Experiencias
<b>Recursos</b>	Humanos: Directivos, Expertos, Docentes Materiales: Video Beam, Papel Bom, Carpetas, Marcadores, Pizarra Acrílica, Laptop, Lápices
<b>Duración</b>	4 Horas
<b>Responsables</b>	Niltsa Carrasquel de Rojas
<b>Resultados Esperados</b>	Cooperación de los directores y aceptación de sugerencias

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2011). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. 2da reimpresión de la 1era edición). Editorial Granica. S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: guía para la elaboración (5ta. ed.) Caracas: Editorial Episteme
- Bass B. y Avolio B. (2014). La Organización transformacional positiva. Extracto y traducción por Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.
- Bennis W. (2009). "La Ventaja que da el Liderazgo. Nº 12. Documento en línea, disponible en <http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spring99/bennis.html>
- Cardona, P. (2010). Cómo Desarrollar las Competencias de Liderazgo. Ediciones Universidad de Navarra S.A. España.
- Castro, S. (2014) Liderazgo Organizacional y sus generalidades. Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas. Nicaragua
- Centro de Planificación Educativa para América Latina (2013). Editorial Norma. México
- Cervera, L. (2012) Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones



Educativas del Distrito de Los Olivos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima- Perú.

Chávez. G, (2006) *Adminístrate Hoy*. Grupo Gasca-Sicco. Edición número 143. México

Chiavenato. A, (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial. McGraw-Hill, Bogotá –Colombia.

Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. Editorial Mc Graw Hill. España.

Cloninger, S. (2006) *Teorías de la personalidad*. 3era edición. Pearson Educación, México, 2003

Culligan, N. (2012) *Los líderes del Momento*. Editorial McGraw- Hill. México

Daft, A. (2010) *La experiencia del Liderazgo*. Edición McGraw -Hill Interamericana. México.

Feist, J. y Feist, G. (2006) *Teorías de la personalidad*. 6ta edición: México McGraw Hill.

Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel. (2005). *Gobierno de personas en la empresa*. PAD. Escuela de Dirección Universidad de Piura. Lima – Perú

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2010). *Las organizaciones*. Editorial McGraw- Hill. España

Gómez, C. (2013) *Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes*.

Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología Vol. 17 N° 2.  
Chiavenato, I. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración.:

Edición McGraw -Hill Interamericana. México.

Gutiérrez. E. (2015) Liderazgo del Personal Directivo como Factor Influyente en la Formación de Equipos de Alto Desempeño en las Instituciones Educativas. Universidad de Carabobo.

Hernández, R., Fernández, L. y Baptista, P. (2010). 4ta. Edición. Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw-Hill.

Hodgets, R. (2014). Comportamiento de las Organizaciones. Editorial McGraw- Hill. México

Hurtado de B. (2007). El Proyecto de Investigación. Metodología de la investigación Holística, Quirón Sipal. Caracas. Venezuela.

Jiménez, C. (2014) Relación Entre El Liderazgo Transformacional de los Directores y la Motivación Hacia El Trabajo y el Desempeño de Docentes de una Universidad Privada. Universidad Católica de Colombia. Bogotá

Koltko M. (2006). Auto-trascendencia y Oportunidades para la Teoría, la Investigación y la Unificación de las necesidades de Maslow. Revista de la Asociación Americana de Psicología. Vol. 10, No. 4.

Koontz. H, (2010) Administración, una perspectiva global, Editorial Mc. Graw Hill. Editorial Continental, 19° Reimpresión, México

Likert, M. y Gregor. J. (2012) Clima Organizacional. Séptima Edición.  
Bogotá. Colombia

Maslow, A. (2004) La Teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow. Documento en línea Disponible en:  
<http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf>

Martínez. M, (2014) El Liderazgo Directivo en el Desempeño del Docente de Educación Primaria en la Unidad Educativa Nacional Cupira Durante el Año Escolar 2012 – 2013. Universidad Nacional Abierta.

Oyarce. A, (2014) Gerencia y marketing educativo. Ediciones Universidad Alas Peruanas. Lima-Perú.

Parella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. (3ra ed). Caracas: FEDUPEL.

Pérez, A. (2009). Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación. (3ª. ed.). Caracas: FEDUPEL. Tamayo y Tamayo, M. (2009). El Proyecto de la Investigación Científica.(5ta.ed.). México: Limusa

Pérez, E. (2015). Gestión Gerencial en Instituciones en las organizaciones Revista Especializada en Educación. (Vol. 9). Caracas Venezuela.

Pérez E; Hernández N (2011) Análisis Descriptivo sobre los Enfoques y Tendencias del Liderazgo en las Organizaciones

Educativas. Documento en línea.  
<https://es.scribd.com/doc/53909423/Gerencia-Educativa>

Ramírez, T. (2006). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas:  
Panapo.

Romero, O. (2013). Liderazgo Motivacional: Concepción y Aplicación en la  
Industria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.

Robbins, S. (2000) Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall  
México.

Sabino, C. (2009) Métodos y Técnicas de la Investigación. Editorial  
McGraw- Hill. México

Sánchez, L. (2012) Diseño de un Modelo de Acción para la  
Formación del Docente como Líder Transformacional en la  
Organización Pedagógica del Centro de Educación Inicial Juan  
Santiago Guasco de Valle de la Pascua estado Guárico.  
Universidad Latinoamericana y del Caribe.

Serna, H. (2012). Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología. Alineamiento,  
Implementación y Mapas Estratégicos Índices de Gestión. 3R editores.  
Décima Edición. Universidad de los Andes: Bogotá Colombia.

Silva, V. (2014) Gerencia Estratégica. 5ta Edición. Editorial 3R Editores.  
Santa Fe de Bogotá-Colombia

Tripier B, (2011) El Arte de Gerenciar. Documento en línea  
disponible en :

<https://postgradouft.files.wordpress.com/2012/10/conceptosfundamentales.pdf>

## **Anexos**

[Anexo-A1]

[Carta al Experto]

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
SUBPROGRAMA MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL  
EXTENSIÓN SAN FERNANDO

Guasualito, Julio 2017

**Estimado Experto:** \_\_\_\_\_

**Presente.**

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que se aplicará en la recolección de información para la investigación que lleva por título: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA ALDEA “FERNANDO CALZADILLA VALDÉS” GUASDUALITO**

**ESTADO APURE** Como requisito exigido para optar al Título de Magíster en Educación Mención: Gerencia Educacional, que otorga la Universidad Pedagógica Experimental Libertador / Instituto de Mejoramiento Profesional. Sin más de que hacer referencia y agradeciendo de antemano su valioso aporte, Anexo:

- 1. Objetivos de la Investigación.**
- 2. Cuadros de Variables**
- 3. Instrumento a validar**  
(cuestionario)
- 4. Instrumento de validación.**

Atentamente,

---

**Licda. Niltza Yisely Carrasquel de Rojas**

[Anexo-A2]

[Objetivos de la Investigación]

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
SUBPROGRAMA MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL EXTENSIÓN  
SAN FERNANDO

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Diseñar Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director en el Liceo Bolivariano “Fernando Calzadilla Valdés” Guasdalito Estado Apure

#### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las estrategias gerenciales que aplica el directivo para mejoramiento del Liderazgo Transformacional en el Liceo Bolivariano “Fernando Calzadilla Valdés” Guasdalito Estado Apure.

Determinar el tipo de Liderazgo que utiliza el directivo en el Liceo Bolivariano “Fernando Calzadilla Valdés” Guasdalito Estado Apure.

Identificar los factores que influyen en el Liderazgo Transformacional del director en el Liceo Bolivariano “Fernando Calzadilla Valdés” Guasdalito Estado Apure.

Proponer Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director en el Liceo Bolivariano “Fernando Calzadilla Valdés” Guasdalito Estado Apure

Atentamente,

**Licda. Niltza Yisely Carrasquel de Rojas**

[Anexo-A3][Cuadro de la Variable]

**CUADRO DE VARIABLE**

**Objetivo General:** Diseñar Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional del Director en la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea “Fernando Calzadilla Valdés” Guasualito Estado Apure

<b>Objetivos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Técnica e Específicos</b>					
Diagnosticar las Tareas 1 gerenciales que aplica el directivo para mejoramiento Gerenciales	Asignación de estrategias que	Decisiones 2	Delegación del Liderazgo	Asesoramiento 3	

Transformacional en Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Guasualito Estado Apure.		Gestión	Conocimiento	4
			Cambio	5
			Supervisión	6
			Evaluación	7
Determinar el tipo de Liderazgo que utiliza el directivo en la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Guasualito Estado Apure.	Tipo de Liderazgo	Legal	Poder	8
			Capacidad	9
			Conocimiento	10
			Experiencia	11
Identificar los factores que influyen en el Liderazgo Transformacional director en el En la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Estado Apure. Guasualito	Factores Extrínsecos	Intrínsecos	Autoridad	12
			Líder	13
			Habilidad	14
			Eficiencia	15
Identificar los factores que influyen en el Liderazgo Transformacional director en el En la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Estado Apure. Guasualito	Factores Extrínsecos	Ambiente	Valores	16
			Aptitud	17
			Creencias	18
			Innovador	19
Identificar los factores que influyen en el Liderazgo Transformacional director en el En la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Estado Apure. Guasualito	Factores Extrínsecos	Ambiente	Motivación	20
			Autonomía	21
			Responsabilidad	22
			Reconocimiento	23
Identificar los factores que influyen en el Liderazgo Transformacional director en el En la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Estado Apure. Guasualito	Factores Extrínsecos	Ambiente	24 del	
			Organización	25
Identificar los factores que influyen en el Liderazgo Transformacional director en el En la Universidad Bolivariana de Venezuela aldea "Fernando Calzadilla Valdés" Estado Apure. Guasualito	Factores Extrínsecos	Ambiente	Bolivariano	Relaciones
			Interpersonales	26

**Fuente:** Carrasquel de Rojas (2017)



[Anexo-A4]  
[Constancia de Validación]  
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
SUBPROGRAMA MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL  
EXTENSIÓN SAN FERNANDO

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe, \_\_\_\_\_ cédula de identidad N° \_\_\_\_\_

Experto(a) en: \_\_\_\_\_

A través del presente, manifiesto que he validado el modelo de instrumento diseñado por el Licda. **Niltza Yisely Carrasquel de Rojas**, estudiante de postgrado de la Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional, cuyo trabajo de investigación tiene como Título: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR En LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA ALDEA “FERNANDO CALZADILLA VALDÉS” GUASDUALITO ESTADO APURE**

Y considero que el modelo de instrumento presentado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En Guasualito, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2017.

\_\_\_\_\_

FIRMA

[Anexo-A5]

[Criterios de Validación]

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
SUBPROGRAMA MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL  
EXTENSIÓN SAN FERNANDO

**CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN**

<b>Criterios</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Presentación del instrumento				
Claridad en la redacción de los ítems				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Relevancia con el contenido				
Factibilidad de aplicación				
<b>Apreciación Cualitativa:</b>				
<b>Observaciones:</b>				

\_\_\_\_\_  
FIRMA

[Anexo-A6]  
[Cuestionario dirigido a los Docentes]  
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
SUBPROGRAMA MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL  
EXTENSIÓN SAN FERNANDO

**Estimados: Docentes**

A continuación se presenta un cuestionario, con la finalidad de obtener información para sustentar el estudio denominado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN la UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**“FERNANDO CALZADILLA VALDÉS” GUASDUALITO ESTADO APURE  
INSTRUCCIONES**

Lee cuidadosamente el cuestionario y no respondas hasta haber comprendido bien lo que se le pregunta.

Se le participa que las respuestas dadas por usted son de alta confidencialidad, por favor no coloque datos de identificación.

Dada la importancia de la investigación, se requiere de su colaboración y la mayor sinceridad posible al responder.

El presente instrumento posee una serie de ítems con opciones de respuestas tales como: Siempre (S), Algunas Veces (AV), Nunca (N). Marque con una “X” en la frecuencia de respuesta con la cual consideras ocurre a lo planteado.

Atentamente;

---

**Licda. Niltza Yisely Carrasquel de Rojas**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
 INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO  
 SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
 SUBPROGRAMA MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL EXTENSIÓN SAN FERNANDO

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD  
 BOLIVARIANA DE VENEZUELA ALDEA “FERNANDO CALZADILLA  
 VALDÉS” GUASDUALITO ESTADO APURE**

N°	Ítems	Opciones de Respuestas		
		Siempre	Algunas Veces	Nunca
<b>Variable:</b> Estrategias Gerenciales <b>Dimensión:</b> Delegación <b>Indicadores:</b> Asignación de Tareas, Decisiones, Asesoramiento				
1	¿El directivo delega funciones al personal docente sobre la <b>Asignación de tareas</b> inherentes a la gerencia?			
2	¿El directivo promueve el consenso en la toma de <b>decisiones</b> ?			
3	¿El directivo realiza <b>asesoramientos</b> a los docentes durante el proceso de aprendizaje?			
<b>Variable:</b> Estrategias Gerenciales <b>Dimensión:</b> Gestión <b>Indicadores:</b> Conocimiento, Cambio, Supervisión, Evaluación.				
4	¿El directivo fomenta estrategias de gestión que permitan ampliar los <b>conocimientos</b> de acuerdo a los cambios del sistema educativo?			
5	¿Se estimula al personal en función de lograr <b>cambios</b> en la práctica pedagógica?			
6	¿En la <b>supervisión</b> el directivo orienta al personal sobre los asuntos que debe mejorar en función de la calidad de Enseñanza?			
7	¿El directivo <b>evalúa</b> equitativamente al personal docente?			
<b>Variable:</b> Tipos de Liderazgo <b>Dimensión:</b> Legal <b>Indicadores:</b> Poder, Capacidad, Conocimiento, Experiencia				
8	¿El directivo tiene <b>poder</b> en la toma de decisiones?			
9	¿El directivo tiene la <b>capacidad</b> para liderar el equipo docente?			

10	¿El directivo demuestra <b>conocimientos</b> técnicos para la realización de tareas solicitadas?			
11	¿El directivo cuenta con la <b>experiencia</b> para resolver problemas institucionales?			
<b>Variable:</b> Tipos de Liderazgo <b>Dimensión:</b> Transaccional <b>Indicadores:</b> Autoridad, Líder, Habilidad, Eficiencia				
12	¿El directivo tiene la <b>autoridad</b> como líder en la institución?			
13	¿Considera que el director es un <b>líder</b> Transformacional?			
14	¿El directivo cuenta con las <b>habilidades gerenciales</b> para desempeñar el cargo?			
15	¿El directivo demuestra <b>eficacia</b> para mejorar la calidad de decisiones que se toman en la institución?			
<b>Variable:</b> Tipos de Liderazgo <b>Dimensión:</b> Transformacional <b>Indicadores:</b> Valores, Motivación, Jornadas, Innovador.				
16	¿Considera que para la promoción de cargos dentro de la institución se <b>valora</b> las competencias de los docentes?			
17	¿El directivo utiliza la <b>motivación</b> intrínseca del personal docente para lograr los objetivos institucionales?			
18	¿El directivo promociona <b>jornadas</b> permanentes de formación docente para mejorar la calidad educativa?			
19	¿El directivo propone en los docentes actividades <b>innovadoras</b> para fortalecer el liderazgo transformacional?			
<b>Variable:</b> Factores <b>Dimensión:</b> Intrínsecos <b>Indicadores:</b> Motivación, Responsabilidad, Autonomía, Reconocimiento				
20	¿El directivo le <b>motiva</b> en el rendimiento de sus actividades laborales?			
21	¿El directivo es <b>autónomo</b> en la toma de decisiones?			
22	¿Existe <b>responsabilidad</b> gerencial en la institución por parte del directivo?			
23	¿El directivo <b>reconoce</b> tu esfuerzo laboral con estímulo?			
<b>Variable:</b> Factores <b>Dimensión:</b> Extrínsecos <b>Indicadores:</b> Ambiente, Organización, Relaciones Interpersonales				

24	¿Consideras que el <b>ambiente</b> organizacional de la institución es satisfactorio?			
25	¿Se involucra usted con los objetivos y las metas de la <b>organización</b> ?			
26	¿Las <b>relaciones interpersonales</b> entre director – docente influye en el ambiente de trabajo de la institución?			


*¡Muchas*

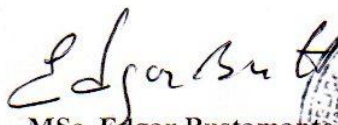


## ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 02:00 p.m. del día 11 de Octubre de 2019, reunidos en la Jefatura de Estudios Avanzados del Núcleo Guasdualito, Estado Apure, los profesores: **Edgar Bustamante (Jurado Principal (UNELLEZ), Marly Gutiérrez (Jurado Externo UNELLEZ), Karin Torres (Tutora), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 11.822.439, 15.924.216 y 16.156.638** respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Núcleo Guasdualito UNELLEZ, según Resolución N° CAEA/2019/09/138, de fecha 27/09/2019, Acta 006 Ordinaria, PUNTO 31, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA DIRECTIVA EN LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA. ALDEA "FERNANDO CALZADILLA VALDES" EN GUASDUALITO, ESTADO APURE"**., presentado por el Licenciado: **Jaime Luis Moreno Yépez, C.I. 15.547.602**, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Educación Superior Mención Docencia Universitaria** quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 30, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, admitir el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa publica, para el día 01 de noviembre de 2019 a las 5:00 p.m.

Dando fe y en constancia de lo antes señalado firman:

  
MSc. Karin Torres  
C.I. N°16.156.638  
Tutora

  
MSc. Edgar Bustamante  
C.I. N°11.822.439  
Jurado Principal UNELLEZ



  
MSc. Marly Gutiérrez  
C.I. N°15.924.216  
Jurado Externo UNELLEZ






### ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 5:30 p.m. del día 01 de noviembre de 2019, reunidos en la Jefatura de Estudios Avanzados del Núcleo Guasdualito, Estado Apure, los profesores; **Edgar Bustamante** (Jurado Principal (UNELLEZ), **Rosa Cortes** (Jurado Suplente UNELLEZ), **Karin Torres** (Tutora), titulares de las Cédulas de Identidad N°: **11.822.439**, **15.924.216** y **16.156.638** respectivamente, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado: **"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA DIRECTIVA EN LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA. ALDEA "FERNANDO CALZADILLA VALDES" EN GUASDUALITO, ESTADO APURE"**, presentado por el Licenciado: **Jaime Luis Moreno Yépez**, C.I. **15.547.602** con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Educación Superior** Mención **Docencia Universitaria**. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplida todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó **APROBAR CON MENCIÓN HONORÍFICA** el trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo antes señalado firman:

  
MSc. Karin Torres  
C.I. N°16.156.638  
Tutora

  
MSc. Edgar Bustamante  
C.I. N°11.822.439  
Jurado Principal UNELLEZ

  
MSc. Rosa Cortes  
C.I. N° 10.012,486  
Jurado Suplente UNELLEZ