



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y  
PLANEAMIENTO EDUCATIVO  
CÁTEDRA: INVESTIGACION SOCIAL  
ASIGNATURA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



**LIDERAZGO EN LOS DOCENTES DEL ÁREA DE  
EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO DE LA ESCUELA BÁSICA  
“JOSÉ FÉLIX SOSA” NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO.**

**Autores:** Andreina J. Rosales A.

**Tutor:** Dra. Zorina Martínez

Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y  
PLANEAMIENTO EDUCATIVO  
CÁTEDRA: INVESTIGACION SOCIAL  
ASIGNATURA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



**LIDERAZGO EN LOS DOCENTES DEL ÁREA DE  
EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO DE LA ESCUELA BÁSICA  
“JOSÉ FÉLIX SOSA” NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO.**

Trabajo especial de grado presentado ante la Magnífica Universidad de Carabobo  
para optar al título de Licenciada en Educación para el Trabajo Sub-Área Comercial

**Autor:** Andreina J. Rosales A.

**Tutor:** Dra. Zorina Martínez

Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y  
PLANEAMIENTO EDUCATIVO  
CÁTEDRA: INVESTIGACION SOCIAL  
ASIGNATURA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



### APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado titulado **EL LIDERAZGO EN LOS DOCENTES DEL ÁREA DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO DE LA ESCUELA BÁSICA “JOSÉ FÉLIX SOSA” NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**, presentado por la bachiller: Rosales A. Andreina J., C.I.: 20.083.765, para optar al Grado de Licenciado en Educación, mención Educación para el Trabajo Sub-Área Comercial, considero que el mismo reúne los requisitos suficientes para la presentación pública y evaluación.

En la Ciudad de Valencia, a los \_\_\_\_\_ del mes de Julio de 2015.

---

Dra. Zorina Martínez

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi abuela, mi empuje, mi motivación y mi ángel, que brindándome su confianza y apoyo me ha demostrado su amor incondicional corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi madre, que día a día me impulsa a superarme y querer ser mejor en lo personal como en lo profesional.

A mi hermano, por su paciencia y compañía en todo momento.

*Andreina Rosales*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi familia, por ser mi pilar principal y mi motivación para lograr esta meta.

A todos mis profesores de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, por sus conocimientos impartidos a lo largo de la carrera por su tiempo, paciencia, dedicación y sabios conocimientos como docente.

A la Escuela Básica “José Félix Sosa”, por abrir sus puertas para nosotros y permitirnos realizar el estudio en sus espacios.

*Andreina Rosales*

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Lista de Cuadros.....	vii
Lista de Gráficos.....	viii
Resumen.....	ix
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I – EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
<b>CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	13
Bases Filosóficas.....	45
Bases Psicológicas.....	46
Bases Sociales.....	48
Bases Legales.....	49
Definición de Términos Básicos.....	55
Operacionalización de Variables.....	57
<b>CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO</b>	
Diseño de la Investigación.....	58
Tipo de Investigación.....	59
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	59
Población y Muestra .....	60
Población.....	60
Muestra.....	60
Validez y confiabilidad del instrumento.....	61
Validez del instrumento.....	61
Confiabilidad del instrumento .....	61
Procedimiento de la técnica de investigación.....	63
<b>CAPÍTULO IV – PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	
Presentación y análisis de los Resultados.....	65
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusión.....	93
Recomendaciones.....	95
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	96
<b>ANEXOS</b> .....	100
Anexo Nro. 1: Cuestionario.....	101
Anexo Nro. 2: Validación del Instrumento.....	104
Anexo Nro. 3: Confiabilidad del Instrumento.....	107

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro Nro.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pág.</b>
1	Operacionalización de Variables.....	57
2	Tabulación del Instrumento.....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico Nro.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pág.</b>
1	Representación gráfica de la pregunta Nro. 1.....	69
2	Representación gráfica de la pregunta Nro. 2.....	70
3	Representación gráfica de la pregunta Nro. 3.....	71
4	Representación gráfica de la pregunta Nro. 4.....	72
5	Representación gráfica de la pregunta Nro. 5.....	73
6	Representación gráfica de la pregunta Nro. 6.....	74
7	Representación gráfica de la pregunta Nro. 7.....	75
8	Representación gráfica de la pregunta Nro. 8.....	76
9	Representación gráfica de la pregunta Nro. 9.....	77
10	Representación gráfica de la pregunta Nro. 10.....	78
11	Representación gráfica de la pregunta Nro. 11.....	79
12	Representación gráfica de la pregunta Nro. 12.....	80
13	Representación gráfica de la pregunta Nro. 13.....	81
14	Representación gráfica de la pregunta Nro. 14.....	82
15	Representación gráfica de la pregunta Nro. 15.....	83
16	Representación gráfica de la pregunta Nro. 16.....	84
17	Representación gráfica de la pregunta Nro. 17.....	85
18	Representación gráfica de la pregunta Nro. 18.....	86
19	Representación gráfica de la pregunta Nro. 19.....	87
20	Representación gráfica de la pregunta Nro. 20.....	88
21	Representación gráfica de la dimensión Nro. 1.....	89
22	Representación gráfica de la dimensión Nro. 2.....	90
23	Representación gráfica de la dimensión Nro. 3.....	91
24	Representación gráfica de la dimensión Nro. 4.....	92





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y  
PLANEAMIENTO EDUCATIVO  
CÁTEDRA: INVESTIGACIÓN SOCIAL



**EL LIDERAZGO EN LOS DOCENTES DEL ÁREA DE EDUCACIÓN PARA  
EL TRABAJO DE LA ESCUELA BÁSICA “JOSÉ FÉLIX SOSA”  
NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

Autor: Andreina J. Rosales A.

Tutor: Dra. Zorina Martínez

Fecha: Julio de 2015

**RESUMEN**

El propósito del estudio fue Determinar el liderazgo en los docentes del área de Educación para el Trabajo de la Escuela Básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo. Metodológicamente corresponde a una investigación descriptiva, ubicada dentro de un diseño de campo, cuya población estuvo constituida por cuarenta (40) personas del área de Educación para el Trabajo de la Escuela Básica “José Félix Sosa” y la muestra quedó constituida por veinte (20) de ellos. La técnica que se utilizó en la recolección de la información fue la encuesta utilizando como instrumento para la recolección de datos un cuestionario de estructura dicotómica integrado por veinte (20) ítems, con dos (2) alternativas de respuestas: Si y No, que permitió obtener el análisis de los datos. La validez se realizó a través del juicio de expertos, por contenido e instrumento, quienes aportaron sus opiniones acerca de la coherencia y pertinencia de los ítems en relación a las dimensiones reales de estudio. Finalmente, se obtuvo como conclusión en esta investigación el liderazgo es una herramienta vital que todo docente debe adoptar para su función y desempeño laboral por lo que se recomienda estimular a los docentes en la práctica del liderazgo en el entorno donde se desenvuelven, esto con el fin de mejorar su actuación en el escenario educativo y su participación dentro de la institución donde laboran.

Línea de investigación: Gerencia, competencia y formación de recursos humanos.

Palabras Clave: Liderazgo, Estilos de Liderazgo

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo a lo largo de los años ha desarrollado diversas tendencias y acercamientos situados cada uno en su momento histórico y social, protagonizando el conocimiento y la práctica del mismo en la totalidad de las esferas sociales incluyendo la educativa.

Asimismo, la eficiencia del docente, hoy en día constituye una herramienta básica en la educación y en los cambios del sistema educativo en la actualidad, exigiendo así profesores líderes capaces de gestionar transformaciones convirtiéndose en ejes impulsores de acciones pedagógicas en el aula, con técnicas que se deben ejecutar para dar respuesta a las innovaciones de la sociedad. Esto requiere la implementación y diversidad en los estilos de liderazgo por parte de los docentes, para dirigir un salón de clase y a la comunidad escolar en procura de lograr mayor efectividad en los estudiantes, los representantes, los directivos y demás miembros del sector educativo.

Desde esta perspectiva, es importante en los docentes de las escuelas básicas la presencia de los diferentes estilos de liderazgo, de tal manera que le permita enfrentar nuevas realidades, resolver e innovar al momento de llevar a cabo una actividad en el aula, de allí que los factores que inciden en el ejercicio de un liderazgo y la gestión pedagógica juega un papel importante en el manejo de nuevas estrategias y formas de llevar una clase. Vale destacar que de acuerdo a las situaciones de cambio generadas en la sociedad, la escuela, el aula, los contenidos y la interacción docente estudiante impulsan una serie de modificaciones en cuanto el estilo de comportamiento, las competencias que debe demostrar, haciendo que la ejecución de un estilo de liderazgo sea diferente y si se quiere más productivo de manera que se logre la transformación a través de un proceso dinámico en la enseñanza y el aprendizaje del estudiante a través de los procesos administrativos aplicados dentro del aula.

Es importante señalar que el liderazgo por competencias pretende ser un enfoque integral que busca integrar el sector educativo con el productivo y elevar el potencial de los individuos. En este sentido es necesario destacar las tendencias actuales que imponen nuevas exigencias para aquellos docentes en el área de educación para el trabajo para que desarrollen los conocimientos y habilidades que requieren.

La presente investigación tiene como propósito: Determinar el liderazgo en los docentes del área de Educación para el Trabajo de la Escuela Básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo.

Capítulo I, se plantea de manera general el problema, para luego presentar la justificación de la investigación, donde se incluyen las razones que hicieron relevante la investigación y se establecieron los objetivos y que abarcaron el estudio.

Capítulo II, contempla los antecedentes de la investigación y bases teóricas presentes en la investigación, información obtenida a través de las fuentes bibliográficas, proyectos de investigación entre otros.

Capítulo III, se describe todo lo concerniente a la sistematización del estudio, de la misma manera se describe el procedimiento que se llevara a cabo para diseñar el instrumento de recopilación de datos. Se describe, así mismo, la organización o tabulación de los datos a recolectar y las técnicas que se utilizaran para el análisis de los mismos.

Capítulo IV, muestra el análisis de los resultados de manera estadística y grafica donde se estudian los diversos indicadores según las variables de las dimensiones en estudio.

Capítulo V, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

La sociedad del siglo XXI es compleja. Necesita aprender a interactuar con la información de este tipo, dar valor a las diferencias, saber dialogar y aceptar diferencias del otro. Asimismo, se debe hablar de un líder capaz de analizar los fenómenos sociales de este siglo; tener postura crítica ante las transformaciones de la sociedad; interpretar información sobre las diferentes tendencias de la sociedad actual y sus problemas, desarrollando habilidades para el aprendizaje autónomo y ser un verdadero agente social.

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes.

Es así como en los países que integran la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008). De este modo, las responsabilidades que atañen a los docentes se

han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los docentes, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central.

El liderazgo, entendido de manera constructiva, es, un ejercicio de corresponsabilidad, requiere de cierta preparación previa tanto del líder como de los integrantes del grupo. Si bien, se puede hablar de liderazgo sin atender esa condición, una de las cosas que pudiese estar pasando es el hecho de no preparar al grupo para recibir la dirección de la persona que estará a cargo de la sección, para propiciar un ambiente armónico en el salón de clases, al contrario se observan problemas de conducta y la falta inminente de la retroalimentación comunicacional.

En este sentido, se considera al docente el responsable de respaldar y potenciar a los estudiantes a través de la aplicación del currículo y la educación no formal. Por ello es importante diagnosticar el desempeño del docente como líder en los procesos de enseñanza aprendizaje, de allí se desprende que el docente debe lograr que sus alumnos adquieran hábitos, actitudes y competencias acordes con los valores sociales, para alcanzar la formación de un individuo integral que se desenvuelva normalmente en su entorno, sin embargo, esto no es lo que se muestra en el proceso de enseñanza y aprendizaje actual, es notoria la falta de comunicación, y los estudiantes parecieran no reconocer el nivel de autoridad del docente, como si no existiera motivación a alcanzar la meta esperada.

En el ámbito educativo el tema liderazgo es un requisito indispensable al momento de realizar una tarea en el entorno laboral del aula de clases e incluso ser tomado en cuenta en las diferentes situaciones de la vida de una persona. En la actualidad a través del método de la observación se puede evidenciar un alto índice de docentes, especialmente en las instituciones de Tercera Etapa en Educación Básica, parecieran no manejar el liderazgo necesario como formadores de individuos aptos para una sociedad en constantes cambios, suelen limitarse a pasar los diferentes

contenidos, enfatizando la mecanización del aprendizaje, sin tomar en cuenta las aptitudes, intereses y necesidades individuales del educando.

Generalmente se observa que los docentes cae en la rutina de la enseñanza, además repite el conocimiento en vez de producirlo y sobretodo no considera la investigación como base fundamental para el mejoramiento profesional. Por lo tanto, el docente como recurso humano indispensable del proceso enseñanza aprendizaje, muestra en oportunidades grandes debilidades, siendo una de ellas el liderazgo, puesto que éste se ve a sí mismo como impartidor de conocimientos y no como un guía a través del cual se modelan actitudes y conductas. Por ello los docentes de aula deben mejorar la capacidad de liderazgo y hacer que las organizaciones educativas desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones.

Por ello, pareciera no existir mecanismos estratégicos por parte de los docentes para incentivar a los estudiantes a la calidad motivacional, haciendo énfasis en el interior de las personas y que éstas han de desarrollarlo a través de esfuerzos personales. Pues a medida que vayan alcanzando la competencia serán capaces de controlar su propio comportamiento, de modo tal que éste se oriente hacia el logro del propio equilibrio y madurez personal. Como consecuencia, de esta realidad en las organizaciones educativas específicamente la Escuela Básica José Félix Sosa no escapa de ella, en tal sentido a través de la observación directa, se presume que los docentes que imparten el programa de la Educación para el Trabajo no practican un liderazgo propio al desenvolverse en el aula de clases, e impartir los conocimientos necesarios.

También se evidencia la carencia de comunicación efectiva verbal entre el docente y los estudiantes, ya que ambos emplean términos en su léxico poco éticos, descortés y maltrato verbal, existe apatía y actitud pretenciosa por parte del docente

hacia sus estudiantes lo que genera conflictos y mala actitud por parte de los estudiantes en la realización de sus actividades diarias.

En relación a lo expresado anteriormente, surgen las siguientes interrogantes:

¿Por qué determinar el liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Edo-Carabobo?

¿Por qué es importante el liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Edo-Carabobo?

¿Cuáles son las características del liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Edo-Carabobo?

¿Cuáles son los tipos de liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Edo-Carabobo?

¿Por qué las competencias son importantes para el liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Edo-Carabobo?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Determinar el liderazgo en los docentes del área de Educación para el Trabajo de la Escuela Básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo.

## **Objetivos Específicos**

- Descubrir la importancia del liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo.
- Analizar las características del liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo.
- Establecer los tipos de liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo.
- Verificar la importancia de las competencias para el liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo.

## **Justificación de la investigación**

Esta investigación se justifica desde el punto de vista científico, pues a través de la misma se sistematizará un conjunto de conceptos y teorías que determinaran el procedimiento a seguir para producir valiosos aportes y conclusiones producto de la misma. Trata de ofrecerle al personal docente de la Educación Media General conocimientos y competencias que le permitan el manejo adecuado de su liderazgo e igualmente, proporciona información sobre la influencia que tienen sus factores para el desempeño docente como líder transformador del proceso de enseñanza y aprendizaje, se evidencia su importancia teórica como objeto de estudio porque constituye una vía para encontrar nuevas opciones que coadyuven a elevar la efectividad del educador como líder; que afecten favorable o desfavorablemente el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Uno de las relevancias fundamentales de esta investigación es brindar herramientas al docente para que el estudiante desarrolle las competencias necesarias



en la asignatura Contabilidad I, tales como el análisis, que consiste en la separación del todo, para llegar a una conclusión general, logrando criterios propios. La organización, elemento fundamental del liderazgo, el control no como elemento de dominio, sino de acompañamiento para lograr la eficacia y la eficiencia, y el cálculo que permite tomar decisiones más acertadas aún.

Además de lo anterior, esta investigación cobra relevancia ya que se beneficiaran en primera instancia los estudiantes. El líder o gerente del aula tendrá mayor conocimiento sobre el estilo de liderazgo y con esto podrá desarrollar herramientas beneficiosas para su ejecución en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Otras razones de relevancia son el carácter epistemológico e interdisciplinar de los resultados que se esperan generar al culminar el proceso sistemático de esta investigación, a partir de ello la información recabada puede contribuir al planteamiento de alternativas de solución que pueden ser asumidas inicialmente por los docentes en la cual se desarrolla el estudio, y en segundo lugar por otras instituciones educativas que pudieran tener dificultades similares, ayudando de esta manera a ajustarse a los cambios que requiere el sistema educativo venezolano.

Para finalizar, entre otras justificaciones, este estudio servirá como elemento de consulta para futuras investigaciones relacionadas con el tema y como apoyo y sustento para investigaciones de mayor alcance vinculadas a los estilos de liderazgo docente. Además, el estudio permitirá concienciar y ampliar la visión de las actitudes adecuadas que como docentes, deben emplearse en función de los logros que se pretenden alcanzar de los estudiantes; por tanto, las características de los docentes son variables situacionales importantes en el aprendizaje de los estudiantes. De la excelencia en el manejo del liderazgo y de los recursos por parte de los docentes dependerá el éxito de su misión al transmitir e impartir conocimientos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Toda investigación se fundamenta en una estructura teórica y referencial la cual responde al análisis e interpretación de antecedentes presentados, con el propósito de encontrar respuestas a las preguntas de investigación y orientar la dirección del tema de estudio, los cuales dan argumento y consistencia a la misma, mediante criterios propuestos por diferentes autores. Así mismo, se establece la relación entre la realidad que se estudia con la teoría.

A continuación, se presenta la relación entre los estudios previos revisados los cuales corresponden con las variables que confirman el problema a investigar. Los mismos sirvieron para conocer la situación actual, además fueron utilizados como referentes comparativos entre los resultados obtenidos por los autores y los que se encontraron en el estudio en curso, por consiguiente, se señala con respecto a la variable Liderazgo del Docente:

Durán, N (2012) presentó ante la Universidad de Carabobo, un trabajo de investigación que lleva por nombre: El Estilo De Liderazgo Y Su Efecto En El Mejoramiento Continuo Del Clima Organizacional Del Departamento De Ciencias Básicas De La Facultad De Odontología De La Universidad De Carabobo, cuyo propósito fue el análisis del estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del departamento de Ciencias Básicas Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, el tipo de investigación fue de orden

descriptiva, por lo tanto, se refería a una investigación de campo, basado en la recolección directa de la realidad con experiencias y conocimientos recabados a través de entrevistas y cuestionarios practicados al personal.

Entre las conclusiones llevadas a cabo se menciona para que las organizaciones pueden lograr un alto grado de eficiencia se hace necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

Hace recomendación para fomentar actividades positivas a la coordinación académica y al personal docente administrativo con la preparación de talleres de actualización, acerca del liderazgo, sus estilos, su importancia, así como lo referente a los procesos de planificación, organización, coordinación y control, para lograr la efectividad, liderazgo transformador de los procesos y alcanzar de esta manera los objetivos propuestos por la institución.

La investigación de Durán, N (2012) aporta importantes detalles en torno a la influencia del liderazgo sobre el desempeño laboral de los adscritos a un departamento y como se refleja en el desarrollo y comportamiento profesional del mismo.

En el año 2012 Ramírez publicó en la revista Redalyc un artículo que lleva por nombre Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. En la investigación realizada se buscó explicar la relación entre los estilos de liderazgo y los enfoques gerenciales desde una perspectiva teórico-metodológica, para develar los matices significativos e interrelaciones que se encuentran implícitos en ambos

conceptos, la metodología estuvo basada en una búsqueda y tratamiento de la información documental, aplicando un plan de trabajo en el cual se utilizaron como técnicas de recolección la observación y el análisis de documentos para crear conocimientos sobre las variables de estudio.

De las conclusiones publicadas se extraen las siguientes: Las organizaciones en virtud de mantener altos niveles de eficacia y eficiencia requieren la fusión de la figura del líder y del gerente, además la figura del líder-gerente hace inevitable la fusión de estilos de liderazgo y de los enfoques gerenciales. Ambos aspectos deben estudiarse con una visión vinculante porque la tendencia laboral amerita que se combinen actitud, personalidad con habilidades para elaborar tareas y controlar procesos administrativos.

Cabe destacar la importancia de éste artículo en esta investigación ya que, pone en evidencia que el docente debe entender que para ser líder es necesario ser gerente, demandando una mejor práctica de los procesos administrativos dentro del aula a través de los diversos estilos de liderazgo que mejor se adapten al entorno educativo en el cual se desempeña.

Por otra parte, Vásquez en el 2012 presenta ante la Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, Perú un trabajo titulado estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la perla-callao, su finalidad era identificar los estilos y dimensiones de liderazgo que prevalecían en los docentes del nivel secundario, de una institución educativa en La Perla-Callao; según la autoevaluación docente y la evaluación de los estudiantes, este estudio es de tipo no experimental y su diseño es descriptivo simple, el instrumento de la presente investigación se denomina cuestionario de identificación de estilos de liderazgo (CIELID), las conclusiones fueron dirigidas a establecer los estilos de liderazgo existentes y a través de ellas se sugirió buscar las relación entre las interacciones docente-estudiantes y el rendimiento académico y afectivo, determinando en qué

medida la gestión del aula, genera un determinado clima, a través de la incidencia en alguna variable afectiva (satisfacción del estudiante).

Esta investigación plantea modelos de instrumentos para identificar los estilos de liderazgo existente en una organización y su grado de incidencia en el clima organizacional, obteniendo un resultado que pudiese ser transformable y de allí proveer información para la toma de decisiones.

Por su parte, Quispe en el 2011 plantea ante la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima, Perú, su trabajo de investigación titulado Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010, el cual llevaba por finalidad demostrar que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas, esta investigación descriptiva, correlacional, explicativa y transaccional con un diseño de investigación experimental, concluye en el hecho como las correlaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y el rol docente son positivas significativas, es necesario la aplicación del estilo de liderazgo democrático para obtener mejor desempeño docente.

Se vuelve significativa en nuestro trabajo investigativo por el hecho de señalar la importancia del desempeño del liderazgo directivo, como factor extrínseco de incidencia sobre el desempeño de liderazgo y gerencia del docente dentro y fuera del aula en una organización educativa.

En este mismo orden de ideas, Oliveros y Guerra (2011) ante la Universidad del Zulia presentan un trabajo de investigación titulado liderazgo del docente y gestión pedagógica en educación Media general, su dirección llevaba dos principales finalidades por una parte determinar la relación entre Liderazgo del Docente y Gestión Pedagógica y Proponer un plan estratégico para fortalecer el Liderazgo

Transformador del docente en educación Media General del Municipio Jesús Lossada, se considere el estudio descriptivo, correlacional y de campo, siendo también un proyecto factible.

Como conclusión general se comenta lo siguiente que a los docentes les falta desarrollar todos los estilos de liderazgo, las competencias básicas y genéricas, la planificación, ejecución de estrategias y evaluación del aprendizaje, siendo en cada uno de los casos medianamente efectivos, a la luz de esta se recomienda mantener un equilibrio entre todos los estilos de liderazgo, los cuales debe implementar el docente en su desenvolvimiento como gestor pedagógico, para evitar que prevalezca más un estilo que el otro, preparándose para que el docente sea un líder transformacional, por otra parte se recomienda que los docentes realicen cursos, talleres y prácticas sobre el manejo de la computadora, programas básicos y uso efectivo del internet, de manera que adquieran el dominio de estas competencias.

La investigación antes mencionada, plantea un estilo de liderazgo que contempla la actitud del docente dentro del aula y su papel organizador en el proceso de enseñanza, un liderazgo que plantea el auto dominio y forma individuos con capacidades aptas y competencias que lo harán desenvolverse de una manera eficaz en el ámbito social y laboral que se desenvuelve, una de las finalidades de aporte que aspira alcanzar el trabajo investigativo objeto de estos antecedentes.

### **Bases teóricas**

Seguidamente se presentan fundamentos teóricos que permitan confirmar el marco referencial propuestos por diferentes autores. Sobre las bases de estas ideas expuestas se inicia la diversidad de opiniones de expertos versados en el tema objeto de esta investigación. Con esta perspectiva se atiende a la conceptualización que sirve de marco a la fundamentación del estudio en cuanto al liderazgo de los docentes.

## **¿Qué es un Líder?**

El líder es un guía, conductor, la persona que encamina y enseña el camino, guiando a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. Según Hernández (2006), define a líder como: “Supervisor, gerente, director general, facilitador y guía y de un grupo, con el propósito de encaminarlo al logro de un objetivo común”. (p. 249).

En nuestra sociedad actual la figura del líder ha tomado mucha fuerza, en los proyectos sociales y comunitarios la persona que organiza, planifica, controla, se ha hecho necesaria, es decir, hay competencias necesarias que deben envolver a este individuo.

El ámbito escolar no escapa de ésta necesidad, el docente, no sólo está impartiendo conocimiento, tiene en sus manos la responsabilidad de forjar el futuro de un país, de una nación, cabe destacar que debe poner en práctica cada una de las estrategias que permitan motivar al grupo de estudiantes, a realizar cada una de las actividades que contribuyan a su desarrollo intelectual.

Asimismo se puede comentar que el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de neuroliderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

### **Liderazgo del docente**

Existen muchas definiciones de lo que es o debería ser un líder, pero la mayor parte de dichas definiciones se enfocan al ámbito empresarial u organizacional, sin tomar en cuenta el desarrollo humano como parte de la formación de un líder. Se tiene entonces en consideración que los primeros encuentros con el liderazgo se manifiestan en la familia; por ello, dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta.

Posteriormente, el individuo comienza su etapa de escolaridad, donde los maestros dirigen a sus estudiantes, tratando de potencializar sus habilidades, para que sean de ayuda al momento de tomar la decisión más idónea, en la elección de una profesión u oficio.

Por lo tanto, el líder es definido, según Chiavenato (2004, p.41), como “aquella persona respetada y con suficiente influencia para que los demás lo escuchen, para lograr el apoyo de los que tienen dudas, (...) los líderes ayudan a construir puentes con otros grupos, ayudan a construir el trabajo en equipo, son hábiles comunicadores y saben involucrar al entorno”.



Actualmente se puede decir que, existen más jefes en todos los ámbitos de la administración educativa, desde el secretario hasta el más sencillo de los docentes. Existen personas que imponen, mandan y ordenan a veces sin el conocimiento necesario de lo que debería ser la educación, por ello se infiere que en este sector se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad, pero hay escasos líderes.

Delors (1996), en su informe comenta que la fuerte relación que se establece entre el docente y el educando es la esencia del proceso pedagógico; señala además, que para los estudiantes que todavía no dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, el maestro sigue siendo insustituible y una imagen con quien identificarse, incluso a quien admirar. El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa con los estudiantes en la escuela, una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; sino también por la formación de ideas y pensamientos.

Por ello, para Grinberg (2005), el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, en un sentido hábil de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes. En tal sentido, el liderazgo es un aspecto importante de la administración o de las actividades laborales del docente en una organización, por lo tanto, la habilidad de dirigir eficazmente es una de las claves para ser un docente eficaz, por otra parte, comprende elementos básicos de la administración y debe ejercer sus funciones a fin de combinar los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos.

De lo mencionado anteriormente, el líder depende de la correspondencia apropiada entre el estilo de liderazgo y el control de la situación. Están motivados por tareas o relaciones, pues el control de la situación se compone de la relación, estructuras de tareas y poder del puesto que ocupa un docente. Por ello, al estar motivado es efectiva su labor cotidiana, ya que su efectividad depende de diversas características de los empleados o gerentes, factores ambientales, entre otros.

### **Características del Líder**

Para Hernández, (ob. cit) el líder posee las siguientes características:

El líder debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros su cultura y los significados que ahí existen, su primera significación de líder no aparece sólo por su imagen personal y sus características universales. Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, al que sea más brillante, mejor organizado, a quien posee más tacto, o sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Los grupos elaboran su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber una idea única para todas las comunidades. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Cada actividad a desarrollar debe servir de empuje a nuevas ideas de sus seguidores, el líder debe manejar la comunicación eficaz y efectiva hacia las personas que guía, la motivación es pilar fundamental para la proactividad del grupo, debe mantener en su equipo de trabajo unas buenas relaciones interpersonales, siendo emprendedor, carismático e innovador, por último, otra exigencia que se presenta al

líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### **Importancia de la comunicación en el Liderazgo**

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. La entidad emisora se considera única, aunque simultáneamente pueden existir diversas entidades emisoras transmitiendo la misma información o mensaje. Por otra parte puede haber más de una entidad receptora. En el proceso de comunicación unilateral la entidad emisora no altera su estado de conocimiento, a diferencia del de las entidades receptoras.

Es por eso que “Sin comunicación, no puede haber liderazgo”. El ser humano por naturaleza posee necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, relacionarse con las personas, pertenecer a grupos sociales entre otros. La comunicación es un elemento clave, para poder llevar a cabo esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, suplidores, o miembros de la sociedad entre otros.

Por otra parte, una de las principales cualidades de un líder es que debe ser capaz de comunicar y lograr influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá seguidores entonces, no habrá liderazgo.

La motivación de los grupos de trabajo, depende enormemente de la comunicación que posee el líder con el equipo. El líder debe de ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la empresa, así como también los objetivos específicos de su organización. Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo, permite que todo fluya de una manera natural. Evitando de esta

forma conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea.

Cada miembro de un equipo de trabajo posee unas funciones específicas donde la comunicación debe de ser efectiva de ambas partes, tanto entre los miembros del equipo, así como entre los miembros y el líder de equipo.

### **Estilo de liderazgo del docente**

La realidad de las instituciones educativas está siendo enmarcada por el estilo de liderazgo de los docentes, por ser quienes operan en el proceso de enseñanza aprendizaje, así como están relacionados directamente con los estudiantes, padres, representantes, comunidad, colegas y directivos.

En este sentido, los docentes, deben convertir la organización escolar en una entidad flexible y funcional con una comunidad participativa, con amplios conocimientos pedagógicos, administrativos y democráticos, ya que todo esto conforma el espacio en el cual trascurren los hechos más significativos del proceso educativo en sus dimensiones.

Al respecto, Davis y Newstrom (2002, p. 221), explican que el estilo de liderazgo es el “patrón general de acciones explícitas e implícitas de los líderes desde la perspectiva de los demás”, que da cuenta del comportamiento de la persona, de allí que según sea el estilo se tendrá unas características específicas para su desenvolvimiento dentro de las organizaciones educativas, considerando en este caso, a los docentes.

Desde esta perspectiva, el liderazgo del personal docente en una institución se pone en evidencia bajo diversos estilos, asumiendo en este espacio el autocrático, democrático, liberal y situacional tal como se explican a continuación:

## **Liderazgo autocrático**

El líder autocrático representa el tipo de líder tradicionalista, centrado exclusivamente en el poder. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia la acción, dirige, motiva, y controla al subalterno. Al respecto, Bateman y Snell (2004, p.442) refiere: “El liderazgo autocrático es la forma en la que el líder toma decisiones y luego anuncia al grupo”. De acuerdo por lo referido por estos autores, este tipo de líder considera que solamente él es competente, tomando en cuentas de forma personal los elogios, críticas objeciones, por lo tanto, la respuesta pedida a los subalternos, es la obediencia y adhesión de su decisión.

En ese orden de ideas, Koontz y Weihrich (2006) manifiestan que el líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro, conduciendo por medio de la capacidad de negar u otorgar premios o castigos, lo cual indica que va a impulsar a otros en un proceso de producción reactiva, donde se realizan las acciones de una manera mecánica, sin darle mucha importancia a lo que se quiere o piensa, prevaleciendo la decisión del líder, minimizando las competencias de la persona hacia la tarea que debe ejecutar.

De igual manera, Davis y Newstrom (2002, p. 223) indican que los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones, consideran que con esto “estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que les dicen y no que piensen por sí mismos. Asumen plena autoridad y responsabilidad”, por lo tanto, resulta en la mayoría de los casos negativo porque no propicia la autonomía y la independencia de los seguidores, quienes según lo expresa Maxwell (2003, p.36) “reaccionan, escuchan, esperan, pierden tiempo, porque están esperando que se les de instrucción”, sin poner en práctica su manera de pensar, de sentir, dominando la opinión y decisión del líder.

Como se observa, a veces, es necesario en el docente el estilo autocrático, cuando pretende formar a estudiantes disciplinados que reproduzcan o repitan lo que él dice. Esto puede ser contraproducente cuando se abusa de este comportamiento, ya que va minimizando las capacidades de éstos en cuanto a su manera de pensar, sentir y actuar, volviéndose personas pasivas que responden a lo que se le pide, no por convencimiento, sino por temor, en espera de ser recompensados por su obediencia.

Un profesor con un comportamiento de este estilo conduce a la formación de estudiantes repetitivos, con capacidad de respuesta sólo ante lo solicitado, sin hacer mucho énfasis en su opinión, afectando el desarrollo de la autonomía, la creatividad e iniciativa.

### **Liderazgo democrático o participativo**

El líder democrático no centra el poder en su persona, se caracteriza por actuar y por permitir la participación de los demás en la toma de decisiones, tal como lo plantean Koontz y Weihrich (2006, p. 332), por cuanto “consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas, estimulando su participación”. En su trabajo, este tipo de líder con sus colaboradores, no los ve como subordinados, sino como un equipo.

En tal sentido, Cardona (2001, p. 148), define equipo como aquel que “está constituido por un número reducido de personas con capacidades complementarias que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables”, cada uno de sus miembros están encargados de lograr un producto de trabajo, cuyos resultados se generan de la unificación de criterios expuestos por cada uno de ellos.

Por consiguiente, un líder democrático es participativo porque descentraliza la autoridad, así como también, según lo exponen Davis y Newstrom (2002, p. 223),

“las decisiones participativas no son unilaterales, como en el caso del autocrático, porque surgen de la consulta a los seguidores y de la participación de estos”, lo cual implica la necesidad de tener muy en cuenta las competencias de cada persona, sus experiencias y conocimientos para considerar sus ideas y opiniones. Cuando se toma en cuenta a los miembros, éstos se sienten responsables y comprometidos con la visión y la misión de la institución.

Este estilo de líder contribuye con el desarrollo de las potencialidades de sus estudiantes, generando en el aula procesos de pensamiento emergente que conducen a la creación de ideas, de opiniones basadas en las experiencias de su vida cotidiana, contribuyendo de esta manera, no solo a la conformación de aprendizajes significativos, sino a la formación de individuos creativos, independientes, con iniciativa propia e innovación, sustentado con el constructivismo y humanismo que fundamentan la educación de este siglo XXI.

Además de los rasgos descritos, el liderazgo democrático se caracteriza por el elevado espíritu de trabajo, la toma de decisiones conjuntas así como participativas y la aceptación de opiniones propuestas por otros. El líder que lo practica es honesto, responsable y su personalidad se sustenta en sanos principios psicológicos y socioculturales, lo cual le asegura, como docente de la escuela, la colaboración del mayor número de personas. De esta manera, enriquece el trabajo en equipo, coloca a la persona en el cargo que más se ajuste a su capacidad productiva, ofrece apoyo y estímulo a la labor que se desarrolle.

### **Liderazgo liberal o permisivo**

El líder liberal no impone nada ni interviene, deja que cada persona actúe a su propio criterio, así como lo plantean Koontz y Weihrich (2006, p. 332), “utiliza su poder muy poco, o nada, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones”, esta situación genera una gran dependencia de los subordinados al

momento de establecer objetivos , así como una inseguridad ante el grupo de personas que lo siguen, llevándolo en ocasiones a dejar las responsabilidades a un lado sin lograrlas.

Este estilo de líder hace que la persona evite el poder y la responsabilidad y dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de éste y la resolución de sus problemas. Por esta razón, Davis y Newstrom (2002, p. 224) expresan que el liderazgo liberal “ignora las contribuciones del líder, aproximadamente de la misma manera en que el líder autocrático ignora al grupo.

Tiende a permitir que diferentes unidades de una organización procedan de acuerdo con el proyecto de sus propósitos, lo cual puede degenerar en caos”.

Esta explicación induce claramente las desventajas de un estilo liberal, se deja hacer caso quien opina y decide según su parecer y a lo largo se piensa solo de manera individual no en colectivo, afectando a la institución.

Al respecto de estas características, explica Robbins (2004, p.367) que el líder liberal puede actuar sin ninguna importancia, trabajando con indiferencia, colocando sustituto o delegando en otras personas aspectos de relevancia, de allí que muchas veces fracasan o generan desorden y desorganización, por ser demasiado flexibles.

Cabe destacar que cuando el estilo de liderazgo del docente es liberal, se genera desorden, descontrol e indisciplina en el salón de clases porque no se establecen normas y los estudiantes hacen lo que quieren. A veces, esto es bueno, otras veces no es así, por cuanto implica una total desorganización y un bajo rendimiento estudiantil, de allí que se debe tomar muy en cuenta en función de los procesos y resultados y si estos no son satisfactorios se requiere asumir un liderazgo situacional.



## **Liderazgo situacional**

El liderazgo situacional se caracteriza por ser esencialmente de influencia, es decir, el líder utiliza su capacidad para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea en común. Según la teoría situacional o de contingencia propuesta por Fiedler, citado por Koontz y Weihrich (2006, p. 328), hay tres aspectos, determinantes del estilo de liderazgo más eficaz de acuerdo a la situación, dichas variables son:

Poder del puesto: permite al líder hacer que los miembros del grupo obedezcan sus instrucciones, surge de la autoridad organizacional. Estructura de tareas: los miembros del grupo pueden con mayor certeza, asumir la responsabilidad por su desempeño, cuando las labores son debidamente explicadas. Relaciones líder-miembro: es el grado de aceptación y confianza que los miembros del grupo manifiestan hacia el líder, así como su disposición a seguirlo.

Para Davis y Newstrom (2002, p.228), el modelo de liderazgo situacional, mencionando a Hersey y Blanchard se da en un ciclo de vida, indicando que el factor más importante entre los que influyen en la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo para llegar a la consecución específica de la tarea, de la aptitud laboral de un empleado y su motivación de desempeño (compromiso).

En este estilo las personas pueden ser autocráticas, democráticas, liberales según lo determine la situación, en este sentido, Blake y Mouton, citados por Davis y Newstrom (2002) explican su rejilla administrativa tomando en cuenta la preocupación por las personas o por la producción, hace énfasis en cuatro estilos extremos, el de administración empobrecida, cuando los administradores se interesan poco en las personas y en la producción, involucrándose lo menos posible en sus funciones para efectos reales, abdicando a sus labores y se limitan a marcar el paso a seguir como conductos de información de los superiores a los subordinados.

Otro estilo es el 9.9 que es denominado administración de equipo donde los administradores se preocupan tanto de la empresa como las necesidades de los individuos. Se asume también la llamada administración de club campestre, en la cual los gerentes se preocupan muy poco por la producción y se enfocan en forma exclusiva a las personas, promoviendo condiciones de relajamiento, amabilidad y satisfacción donde nadie debe preocuparse por la aportación de esfuerzos coordinados para el cumplimiento de la empresa.

De igual manera, están los administradores autocráticos de tareas, a quienes solo les preocupa el desarrollo de operaciones eficientes, muestran escaso o nulo interés en las personas y ejercen un estilo de liderazgo intensamente autocrático. Por otra parte, se toma en cuenta otro estilo que tiene tanta preocupación por las personas como por la producción, buscando que se logre un desempeño adecuado mediante el equilibrio entre los requerimientos de trabajo y la conservación de una moral satisfactoria.

Puede además considerarse el liderazgo situacional como contingencial, explicando Robbins (2004, p.358) que “es una teoría de la contingencia enfocada en los seguidores” y ésta depende de la eficacia del líder reflejada en la aceptación o no de sus acciones por la seguidores. Analiza este estilo el comportamiento de tarea y de relaciones, con cuatro aspectos importantes:

Comunicar (tarea alta – relación baja), el líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo, y donde hacer varias tareas, enfatizando el comportamiento directivo, es decir, da las instrucciones para que el personal realice sus actividades sin importarle mucho los sentimientos, grados o interés de éstos.

Vender (tarea baja – relación alta), por cuanto el líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo, de forma tal que los miembros de la institución se sientan atendidos y en un ambiente laboral satisfactorio.

Participar (tarea baja – relación alta), el líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar, por cuanto le interesa que el personal trabaje en equipo y busca que se sientan satisfechos de su acción sin darle gran valor a la productividad.

Delegar (tarea baja – relación baja), el líder da poca dirección o apoyo, considerándose liberal o Laissez faire, porque su comportamiento es indiferente, generando con esto desorganización, descontrol y en ocasiones anarquía, al pretender los miembros hacer lo que consideren necesario para ellos y no para la institución. Sin embargo, delegar es adecuado sin perder el control del equipo, monitoreando y coordinando las acciones para que puedan lograrse los objetivos de la institución.

Como se observa, estos cuatro aspectos tienen que fortalecer el comportamiento de la persona para que logre confianza, interacciones altas, relaciones formales de forma tal que de sentido a la parte interna del ser tanto como a la externa con las demás personas. En esta teoría de estilo situacional, enmarca al docente en diferentes momentos y situaciones dándole la oportunidad de desenvolverse según la contingencia, adecuando la comunicación, motivación, toma de decisiones, manejo del conflicto de acuerdo al hecho observado, por ello la importancia de contar con competencias básicas.

Según la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación presentada, sino que cada uno de los estilos puede ser adecuado cuando las características del momento lo ameriten.

La Teoría de Liderazgo Situacional se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la madurez de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Asimismo, una madurez baja le corresponde un estilo directivo como ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de participar o de delegar si la madurez es alta.

Partiendo de la realidad educativa, se puede inferir que en los docentes existe la necesidad de asumir un liderazgo transformador para guiar a los estudiantes a su cargo hacia el logro de los cambios y transformaciones necesarias en este siglo XXI, específicamente para ayudarlo a ser visionario y a plantearse objetivos claros proyectados hacia el futuro. En relación a lo anterior, el líder transformador estimula, incentiva a los estudiantes bajo su formación para fomentar la toma de conciencia de la misión, visión del equipo y la organización dentro de las instituciones educativas; desarrollando en sus miembros, altos niveles de habilidades al motivarlos hacia la búsqueda de los objetivos institucionales que beneficien al grupo.

En este sentido, los líderes transformacionales en educación, están llamados a motivar a toda la comunidad educativa a hacer más de lo que ellos originalmente hacen, forjando cambios dentro de la institución educativa desde su labor como docente.

Destacando lo señalado por Bass y Riggio (2006) al referirse que su actividad está dirigida en cuatro direcciones: creatividad, estimulación intelectual y capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos.

Para promover y dirigir las acciones mencionadas anteriormente por el docente, el mismo debe poseer cualidades de un líder transformador. Por su parte,

Bass y Avolio (1994) caracterizan al líder transformacional, a partir de la influencia idealizada o carisma, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada, las cuales describen lo siguiente:

Influencia idealizada (o carisma): Lleva al líder transformador a actuar de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico que le permite distinguirse de los demás por su personalidad y sus capacidades únicas. Motivación inspiradora: Crea una visión estimulante y atractiva comunicándola convincentemente con palabras y con su propio ejemplo.

Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para arrastrar a los demás. En este sentido, deberá diagnosticar las necesidades de los miembros del personal y atenderlas individualmente. Para lo cual precisará, delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo y así lograr mayores niveles de responsabilidad. Estímulo intelectual.

Promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas, estimulando intelectualmente a su gente a plantearse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, aceptando los errores como una forma creativa y constructiva de ir construyendo conocimientos, lo cual es propio de una persona que dirige organizaciones inteligentes.

Consideración individualizada: Toma en cuenta las necesidades de cada persona con el propósito de guiar su potencial. Interviniendo como entrenador (coach), brinda oportunidades de aprendizaje, crea un clima de apoyo, escucha y sabe delegar, da feedback constructivo. Bajo estos postulados, los docentes de las instituciones educativas al ejercer su liderazgo, les corresponden aplicar la inteligencia emocional para ser empáticos, transmitir entusiasmo, confianza y respeto

a los estudiantes y el medio educativo, al igual que, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, promover satisfacción, confianza y seguridad en todos los miembros educativos. Según lo expresa, Covey, citado por Guerra (2008, p.338), un líder transformacional permite el cambio de la realidad del mundo particular para adecuarlo a los valores e ideales, ante lo cual es pertinente nombrar las siguientes características:

Se organiza sobre la necesidad humana. Se preocupa de los fines y valores, la moral y la ética Trascendiendo los asuntos cotidianos. Se propone alcanzar objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y los principios humanos, separando las causas de los síntomas y actúa preventivamente, valoriza el beneficio como base de crecimiento, es proactivo, catalizador y paciente, concentrándose mayoritariamente en las misiones y en las estrategias para lograrlas, utiliza plenamente los recursos humanos, detecta y desarrolla los nuevos talentos, reconociendo y recompensando las contribuciones importantes, diseña y rediseña las tareas para que tengan sentido y constituyan un desafío, libera potencial humano, pasa a ser un ejemplo de amor, tiene dirección hacia nuevos rumbos, alineando las estructuras y sistemas internos para reforzar los valores y objetivos superiores.

### **Liderazgo Transformador o transformacional**

El liderazgo transformacional surge a partir de James MacGregor Burns y Bernard M. Bass (1978-1985), que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional.

Liderazgo transformacional es el proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman.

Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático.

### **Características del liderazgo transformacional**

Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero.

- Hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes.
- Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa.
- Se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa.
- Hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo
- Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo
- Hay voluntad de arriesgarse

### **Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional**

#### **Ventajas**

- Desarrollo de habilidades sociales.
- El líder es un ejemplo a seguir.
- Aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios.
- Menores costes porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores.
- Mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas.
- Aprendizaje corporativo

## **Desventajas**

- Asume que hay motivación por parte del trabajador
- Los resultados son visibles a largo plazo
- No todos los líderes pueden ser transformadores
- Carece de detalles de aplicación
- Hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente

Por otro lado el liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas, hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas, crearles conciencia de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro, motivándolos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.



## **Liderazgo Transaccional**

El liderazgo transaccional según el contexto de jerarquía de necesidades de Maslow, trabaja con los niveles básicos de la satisfacción de necesidades, donde los líderes transaccionales se concentran en los niveles inferiores de la jerarquía. Los líderes transaccionales utilizan un modelo de intercambio, dando recompensas por un buen trabajo o los resultados positivos. Por el contrario, las personas con este estilo de liderazgo también pueden castigar por un mal trabajo o resultados negativos, hasta que se solucione el problema. Una manera en que el liderazgo transaccional se está centrando en las necesidades básicas es haciendo hincapié en la ejecución de tareas específicas. Los líderes transaccionales son eficaces para conseguir tareas específicas realizadas individualmente.

Los líderes transaccionales se concentran más en los procesos que en las ideas con visión a futuro. Estos tipos de líderes se enfocan en la recompensa contingente (también conocida como el refuerzo positivo contingente) o penalización contingente (también conocida como el refuerzo negativo contingente). Recompensas contingentes (tales como alabanza) se dan cuando los objetivos establecidos se llevan a cabo a tiempo, antes de tiempo, o para mantener subordinados que trabajan a buen ritmo en diferentes momentos.

Castigos contingentes (tales como suspensiones) se dan cuando la calidad o cantidad del rendimiento cae por debajo de los estándares de producción o las metas y tareas no se cumplen en absoluto. A menudo, los castigos contingentes se transmiten en forma de gestión por excepción. Dentro de la gestión por excepción, hay rutas activas y pasivas. Gestión por excepción activa significa que el líder observa continuamente el desempeño de cada subordinado y realiza cambios en el trabajo de los subordinados para hacer correcciones a lo largo del proceso. Los líderes con gestión por excepción pasiva esperan que los problemas lleguen en vez de tomar medidas preventivas.

Con el liderazgo transaccional se pueden aplicar necesidades de nivel inferior pero con un estilo gerencial más alto, esto es una base para el liderazgo transformacional, que se aplica a las necesidades de alto nivel.

### **Cualidades del liderazgo transaccional**

Los líderes transaccionales utilizan recompensas y castigos para lograr el cumplimiento de sus seguidores. Son motivadores extrínsecos que brindan un cumplimiento mínimo a sus seguidores. Aceptan los objetivos, la estructura y la cultura de la organización existente. Estos líderes transaccionales suelen tener dirección y orientación hacia la acción.

Líderes transaccionales están dispuestos a trabajar dentro de los sistemas existentes y negociar para alcanzar los objetivos de la organización. Tienden a pensar en la resolución de problemas.

El liderazgo transaccional es principalmente pasivo. Los comportamientos más asociados con este tipo de liderazgo se establecen mediante los criterios de recompensa para los seguidores y el mantenimiento del estatus quo.

Dentro de liderazgo transaccional, hay dos factores, la recompensa contingente y la gestión por excepción. Recompensa contingente ofrece recompensas por el esfuerzo y reconoce el buen desempeño. Gestión por excepción mantiene el estatus quo, interviene cuando los subordinados no cumplen con los niveles de rendimiento aceptables, e inicia una acción correctiva para mejorar el rendimiento.

Con el liderazgo transaccional se pueden aplicar necesidades de nivel inferior pero con un estilo gerencial más alto, esto es una base para el liderazgo transformacional, que se aplica a las necesidades de alto nivel

En este modelo el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios por esfuerzos. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado.

Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

### **Liderazgo basado en competencias**

Según Tobón (2006), son múltiples las razones por las cuales es preciso estudiar, comprender y aplicar el enfoque de la formación basada en competencias.

Con la globalización se está haciendo cada vez más necesario modificar las estructuras organizacionales, lo que implica que existan personas no solo capaces sino también competentes para guiar a los demás en la adaptación de los rápidos cambios que se dan en la actualidad.

Por esta razón, es importante hablar de un liderazgo que implica mucho más que solo tener conocimientos del área a liderar, también debe de ser consciente de que la influencia se ejerce mejor reconociendo tanto las propias virtudes y defectos, como la de los colaboradores, y a través de este conocimiento saber cómo desarrollar todas estas características para coordinar y potencializar los esfuerzos logrando mejores resultados.

Al paso de la historia el liderazgo ha ido evolucionando, prestando atención en cada momento a diferentes factores, sin embargo, es frecuente escuchar hablar de competencias, por lo que también se da este enfoque al liderazgo, pero al tratarse del área humana es difícil ponerse de acuerdo en cuáles son las competencias básicas para ejercer el liderazgo.

Por lo tanto, al finalizar el presente estudio se concluye que:

El liderazgo basado en competencias es indispensable en las organizaciones actuales;

- Las principales competencias para el liderazgo son: Visión, relaciones efectivas, la comunicación, negociación, saber trabajar en equipo, solución de problemas, autoconocimiento, la ética y el saber manejar los recursos (tiempo, personal, y materiales), iniciativa y actitud de aprendizaje continuo.
- La formación del líder depende de donde se desempeñará, ya que las competencias varían según el contexto donde ejerza el liderazgo, así como del equipo que lo apoye y la situación que se presente en ese momento.

Lo antes expuesto, trae como consecuencias un análisis entre la relación que puede existir entre la comunicación y un líder.

En primer lugar, porque es el enfoque educativo que está en el centro de la política educativa en diversos niveles, y esto hace que sea necesario que todo docente aprenda a desempeñarse con idoneidad en este enfoque.

En segundo lugar, porque las competencias son la orientación fundamental de diversos proyectos internacionales de educación, como el Proyecto Tuning de la Unión Europea o el proyecto Alfa Tuning Latinoamérica.

Y tercero, porque las competencias constituyen la base fundamental para orientar el currículo, la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde un marco de calidad, ya que brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo, más que cualquier otro enfoque educativo.

Las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo, determinando cómo debe ser el proceso instructivo, el proceso desarrollador, la concepción curricular, la concepción didáctica y el tipo de estrategias didácticas a implementar. Al contrario, las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, como son:

1. La integración de los conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas.
2. La construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto.
3. La orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos. En este sentido, como bien se expone en Tobón (2005), el enfoque de competencias puede llevarse a cabo desde cualquiera de los modelos pedagógicos existentes, o también desde una integración de ellos. El enfoque de competencias implica cambios y transformaciones profundas en los diferentes niveles educativos, y seguir este enfoque es comprometerse con una docencia de calidad, buscando asegurar el aprendizaje de los estudiantes. En el presente capítulo se hace un análisis de los aspectos esenciales de la formación por competencias en la educación, teniendo

como punto de referencia la gestión de calidad. Así mismo, se busca articular el tema de las competencias con el pensamiento complejo.

### **El concepto de competencias: un abordaje complejo**

Una dificultad con el enfoque de competencias es que este concepto tiene múltiples definiciones y hay diversos enfoques para aplicarlo a la educación, lo cual muchas veces se convierte en un obstáculo para diseñar y ejecutar los programas de formación. Esto se explica porque el enfoque de competencias se ha venido estableciendo por la confluencia de múltiples aportes disciplinares entre sí, y entre estos y diversas tendencias sociales y económicas.

Este concepto como tal se comenzó a estructurar en la década del sesenta con base en dos aportaciones: la lingüística de Chomsky y la psicología conductual de Skinner. Chomsky (1970) propuso el concepto de competencia lingüística como una estructura mental implícita y genéticamente determinada que se ponía en acción mediante el desempeño comunicativo (uso efectivo de la capacidad lingüística en situaciones específicas), por lo cual este autor siempre opone en el marco de su gramática generativa transformacional competencias desempeño (competence performance).

A partir de esto, el concepto de competencias comenzó a tener múltiples desarrollos, críticas y reelaboraciones, tanto en la lingüística como en la psicología (conductual y cognitiva) y en la educación. En contravía a la propuesta de Chomsky, de considerar la competencia como algo interno, en la línea conductual, poco a poco se fue hablando de la competencia como un comportamiento efectivo, y hoy en día hay un sólido modelo conductual de las competencias, que aunque ha trascendido el esquema de estímulo respuesta, sigue basándose en el comportamiento observable, efectivo y verificable, confluyendo

entonces así el desempeño dentro de la competencia (que están disociados en Chomsky).

El enfoque de competencias desde lo conductual ha tenido notables desarrollos en el campo de la gestión del talento humano en las organizaciones, donde se asume con la orientación de buscar que los trabajadores posean competencias clave para que las empresas sean competitivas. Desde mediados de la década de los años noventa esta concepción de las competencias también ha sido implementada en instituciones educativas de varios países, buscando con ello formar personas con ciertas competencias que les permitan un mayor impacto en la inserción laboral.

Otra línea disciplinar está dada por la psicolingüística y la psicología cultural que enfatizan en la competencia como un concepto que está en la base de la interacción de la persona con el entorno. En este sentido, están las elaboraciones de Hymes (1996), quien plantea el concepto de competencia comunicativa como el empleo efectivo del lenguaje y de la lingüística en situaciones específicas de comunicación, teniendo en cuenta las demandas del entorno.

En una vía diferente, pero también con un enfoque contextual, están los aportes de la psicología cultural que tienen como principal representante a Vigotsky (1985) y que han sido planteados por autores como Torrado (1995, 1998). En esta línea básicamente se ha propuesto que las competencias “son acciones situadas que se definen en relación con determinados instrumentos mediadores” (Hernández et al., 1998, p. 14). Son acciones situadas en el sentido de que tienen en cuenta el contexto en el cual se llevan a cabo.

Ahora bien, dichas acciones se dan a partir de la mente; la mente se construye en relaciones sociales y es actualizada por la cultura (Vygotsky,

1985; Brunner, 1992). En general, la psicología cultural le ha aportado al concepto de competencias el principio de que la mente y el aprendizaje son una construcción social y requieren de la interacción con otras personas, estando la idoneidad influenciada por el mismo contexto (véase Tobón, 2006).

### **Clases de competencias**

Hay dos clases generales de competencias: competencias específicas y competencias genéricas.

Las competencias genéricas se refieren a las competencias que son comunes a una rama profesional (por ejemplo, salud, ingeniería, educación) o a todas las profesiones.

Finalmente, las competencias específicas, a diferencia de las competencias genéricas, son propias de cada profesión y le dan identidad a una ocupación (en este sentido, hablamos de las competencias específicas del profesional en educación física, del profesional en ingeniería de sistemas o del profesional en psicología).

En cada clase de competencias, hay a su vez dos subclases, de acuerdo con el grado de amplitud de la competencia: competencias y unidades de competencia. Las competencias tienen un carácter global, son muy amplias y se relacionan con toda un área de desempeño. En cambio, las unidades de competencia son concretas y se refieren a actividades generales mediante las cuales se pone en acción toda competencia. De esta manera, tenemos entonces la siguiente clasificación:

- Competencias específicas: Competencias específicas Unidades de competencia específica.
- Competencias genéricas: Competencias genéricas Unidades de competencia genérica.



## **Competencias de un líder**

La línea de investigación en liderazgo retoma el término de competencias para integrar el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones, principios y valores con que cuenta el líder para su actuación.

Desde esta perspectiva, según la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario, se presenta el perfil del líder efectivo y las definiciones operacionales de cada competencia para la línea, así:

- **Negociación y manejo de conflictos**

Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

- **Visión prospectiva**

Competencia que el líder posee para visualizar el escenario futuro donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

- **Conocimiento del entorno**

Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la

organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

- **Pensamiento ético**

Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.

- **Creatividad**

Es la competencia que el líder posee referida a la diversidad de ideas y soluciones ingeniosas que contribuyen a mejorar procesos, resolver problemas y cumplir con los objetivos empresariales, utilizando y enriqueciendo la información para generar ideas no convencionales que rompan paradigmas.

- **Innovación**

Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y tecnología de punta.

- **Espíritu emprendedor**

Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas

acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.

- **Comunicación efectiva**

Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

- **Relaciones interpersonales**

Es la competencia que le permite al líder reconocer que cada ser humano es diferente y se relaciona con otros individuos de acuerdo con sus motivaciones, principios y actitudes; así como la comprensión en las relaciones interpersonales que generan un ambiente de trabajo armónico, de colaboración y respeto, necesarios para el éxito empresarial.

- **Manejo de la incertidumbre y la complejidad**

Es la competencia que tiene el líder para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.

- **Confianza**

Es la competencia que posee el líder referida al conocimiento de sí mismo, su madurez, seguridad, credibilidad, convicción y seguridad que les transmite a sus colaboradores para el logro de objetivos comunes.

- **Flexibilidad**

Es la competencia que posee el líder referida a la predisposición, versatilidad y mente abierta para reconocer y adaptarse a los cambios que se generan en el entorno que ayuden a dar soluciones oportunas a tácticas fallidas, sin perder el rumbo de lo originalmente establecido.

- **Autodesarrollo**

Es la competencia que posee el líder relacionada con el crecimiento personal, el fortalecimiento de sus capacidades personales, comparando lo que se es versus lo que es capaz de hacer, en el proceso de búsqueda de la excelencia.

- **Trabajo en equipo**

Es la competencia que posee el líder para reconocer e identificar las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo optimizando resultados y logrando un rendimiento excepcional con compromiso y confianza mutua.

- **Pensamiento estratégico**

Es la competencia que le permite al líder determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.

- **Administración del tiempo**

Es la competencia que tiene un líder para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar

estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimizen el desarrollo de las tareas.

- **Efectividad**

Es la competencia que tiene un líder para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

- **Pensamiento sistémico**

Es la competencia que posee el líder referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.

- **Tomar decisiones**

Es la competencia del líder que comprende la capacidad de juicio, el diagnóstico de una situación específica, la identificación del propósito de la decisión, la priorización de alternativas, la evaluación del objetivo y sus consecuencias y el discernimiento de la solución efectiva a un problema.

- **Motivar equipos**

Es la competencia que posee el líder para que su grupo de colaboradores orienten todos sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos. El líder con su carisma es capaz de generar en sus colaboradores la necesidad de logro y el deseo vehemente de contribuir con las metas del equipo.

- **Interés por mantenerse actualizado**

Es la competencia que posee el líder referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.

- **El perfil del líder efectivo es integral**

El actuar del líder involucra no sólo aspectos de sus competencias puntuales que requiere para ejercer influencia y motivación en otros, sino que también debe tener competencias que le permitan entender a sus colaboradores y saber leer en ellos potencialidades y debilidades para poder actuar en grupo y finalmente competencias que tienen que ver con el plan de empresa, el proceso estratégico, el entorno y la responsabilidad social.

### **Bases filosóficas**

Los principios filosóficos del liderazgo se fundamentan en una forma eficiente de conducir el conjunto de necesidades que presenta un grupo determinado, para ello se trata de lograr la obediencia, para que la acción del liderazgo tenga éxito, así lo señala la filosofía de Mc Gregor (1996).

El otro enfoque filosófico del liderazgo está soportado en las necesidades, por cuanto las mismas condiciones como se presenta la vida, crean las demandas de necesidades, por este motivo se ve obligado a trabajar, con el fin de auto realizarse.

La búsqueda de los rasgos de líderes ha sido una constante en todas las culturas durante siglos. En el pensamiento occidental los tradicionalistas de tipo autocrático dan al papel del liderazgo una similitud con la figura romana del Pater familias. Por otra parte otros pensadores más modernos se oponen a estos modelos

patriarcales, con los modelos matriarcales que dan un mayor valor a la orientación empática y consensual del líder.

Por otro lado La teoría de los rasgos se exploró a fondo en una serie de obras del siglo XIX. Con los escritos de Thomas Carlyle y Francis Galton, cuyas obras han llevado a décadas de investigación. Carlyle identifica los talentos, habilidades y características físicas de los hombres que llegaron al poder y Galton, examinó las cualidades de liderazgo en las familias de los hombres poderosos, concluyó que los líderes nacen.

A mediados del siglo XX, sin embargo, una serie de exámenes cualitativos de estos estudios llevó a los investigadores a tener una visión radicalmente diferente de las fuerzas impulsoras detrás de liderazgo. En la revisión de la literatura existente, encontraron que mientras que algunos rasgos son comunes a través de una serie de estudios, la evidencia general sugiere que las personas que son líderes en una situación pueden no necesariamente ser líderes en otras situaciones. (Liderazgo situacional).

Mientras en Occidente el liderazgo se estudia desde perspectivas democráticas y autocráticas, en Oriente se desarrolló según el confucionismo la idea del líder como un ser erudito y benévolo, apoyado por una gran tradición de piedad filial.

### **Bases psicológicas**

Desde la visión psicológica del liderazgo consiste en un nivel de influencia y poder, que tiene una persona (líder) en canalizar y dirigir las conductas de un grupo determinado, ya que de él depende el proceso formativo del grupo.

Brind (2004) refiere, que la escuela de los rasgos, está centrada en demostrar que los líderes están dotados de cierta superioridad sobre el grupo, y la misma se

expresa en cualidades y en el desarrollo de la inteligencia. Según J. Kotter, el liderazgo eficaz consiste en alcanzar una visión que tenga en cuenta los intereses a largo plazo implicados en esa actividad; en elaborar una estrategia racional que permita llegar muy cerca de esa visión; obtener el apoyo de los centros de poder en términos de cooperación, benevolencia y el espíritu de equipo; y motivar continuamente a las personas que son parte determinante en la aplicación de tal estrategia.

Un líder presenta una serie de características psicológicas que lo hacen distintivo con respecto de las personas que le rodean.

1. Autodominio: El líder sabe controlarse, maneja sus reacciones ante los demás y ante sí mismo, cuidando su imagen e ideas; antes de dar una opinión, la piensa detenidamente.
2. Comprensión de los demás: El líder se interesa por todo lo que le ocurre a los miembros del grupo, así como los motiva para que puedan aportar un trabajo óptimo al equipo.
3. Búsqueda de la unanimidad: Para tomar una decisión, el líder busca consensarla entre todos los miembros, tomando en cuenta sus opiniones y señalamientos.
4. Dar el ejemplo: Ante todo, el líder debe ser el primero del grupo en poner el ejemplo a los demás de cómo debe de comportarse.
5. Actitud de respeto humano: El líder, antes que nada, debe basar sus relaciones e incitar las de grupo en el respeto a la persona.



## **Bases Sociales**

Para Biener (1988), se puede afirmar que la influencia social es un fenómeno tan continuo y amplio, que no siempre somos conscientes del grado en que opera en nuestra vida cotidiana. Por lo tanto, en este Capítulo dirigiremos nuestra atención al análisis de las principales modalidades y procesos de influencia social, los resultados que producen, y las reacciones que generan.

La influencia se refiere al resultado de una interacción en la cual una persona cambia algún aspecto de su conducta en la dirección intentada por otra, y poder se refiere a la fuerza que motiva el cambio. O sea, influencia se refiere al estado final, mientras que poder se refiere a los medios usados para lograr tal fin.

Por su parte, para Raven y Rubin (1983) la influencia social se define como un cambio en las creencias, actitudes, conducta o emociones de una persona, provocado por otra persona o personas, mientras que poder social se define como influencia potencial. La persona que es la fuente de influencia social se llama agente, y la persona que es receptora del intento de influencia se llama objeto. Por lo tanto, el poder social también se puede definir como la capacidad de algún agente de influencia para afectar a algún objeto de influencia.

Por otro lado Raven & Rubin, (1983), formas similares de intentar influir sobre otro se pueden encontrar en numerosas interacciones cotidianas, tales como entre un policía y un conductor, un profesor y un estudiante, un médico y un paciente, un jefe y un subordinado, etc. Antes de revisar cada uno de los tipos de influencia social, es necesario aludir brevemente a tres conceptos relacionados con las diversas formas de ejercer influencia sobre otros.

Esos conceptos son los de dependencia social, vigilancia, e influencia positiva y negativa.

## **Bases legales**

El Ministerio del Poder Popular para la Educación basa su fundamentación legal, en primer lugar, por lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y, en segundo lugar, por lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación (1980). Tomando como base estos ordenamientos tan importantes, surgen a partir de ambos una serie de reglamentos (tal es el caso del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) y el Código de Ética del Profesional de la Docencia, (2004), estatutos y lineamientos de carácter legal y procedimental (como por ejemplo, la Resolución 01 de la Política del Estado Venezolano para la Formación de los Profesionales de la Docencia) que rigen el desempeño del ejercicio de la profesión docente.

En este sentido, partiendo en primer término de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 como ley fundamental de nuestra nación, se puede citar el artículo 3 que establece lo siguiente:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Según este artículo, el Estado Venezolano debe ser garante de los deberes y derechos de los ciudadanos, establecidos en la Constitución Nacional, y que a través de la educación y el trabajo es que se alcanzarán los fines establecidos en la Carta Magna.

Asimismo, se puede hacer mención del artículo 102 que reza lo siguiente:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

Este artículo destaca que la Educación es un derecho humano y un deber social fundamental, de carácter democrático, gratuito y obligatorio para todos los ciudadanos venezolanos. Asimismo, hace énfasis en que la educación debe ser de carácter público, cuyo propósito ha de ser el de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el ejercicio de su personalidad dentro de una sociedad democrática. Ello implica que el Estado asumirá la educación como un proceso ineludible para alcanzar los fines esenciales de la misma, los cuales están establecidos en el Artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación.

En este mismo contexto, y continuando con aquellos artículos que determinan y sostienen el desarrollo de la educación en nuestro país, se puede citar el Artículo 104, el cual establece lo siguiente:

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 artículo arriba citado destaca los rasgos de todas aquellas personas que vayan a ejercer la profesión docente, refiriendo que las mismas deben poseer una moralidad reconocida, además de demostrar una preparación suficiente en el área de enseñanza en la que se va a desempeñar como docente. De igual modo, el Estado es el responsable de mantener en constante actualización al personal docente, así como de garantizarle su permanencia en el ejercicio de la profesión docente, tomando en cuenta lo establecido por la Constitución y apegado a la ley.

Una vez citados los artículos anteriores de la Constitución, surgen a partir de ésta los artículos que erigen la Ley Orgánica de Educación (1980), estableciendo así las directrices y bases del proceso educativo en Venezuela. Partiendo de esta ley, se puede citar el artículo 3 que hace referencia a la calidad de la educación:

La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo.

Este artículo hace referencia a la finalidad de la educación venezolana, la cual debe estar orientada al desarrollo de la personalidad de todos los venezolanos dentro de una sociedad democrática, tomando como base la familia y centrándose en la valoración del trabajo.

De igual manera, la educación venezolana debe desarrollar los valores de identidad nacional, así como también los valores de comprensión, tolerancia, convivencia y actitudes que contribuyan a fortalecer los vínculos de integración con los demás países latinoamericanos. Dicho artículo se deriva del artículo 102 de la Constitución Bolivariana, el cual fue ya citado en párrafos anteriores.

Siguiendo con la fundamentación legal de esta investigación, se citarán a continuación determinados artículos del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), el cual establece las normas y procedimientos que regulan el ejercicio de dicha profesión y que a su vez, sustentan la variable desempeño docente.

En este sentido, se puede citar en primer lugar el Artículo 4, el cual establece lo siguiente:

El ejercicio profesional de la docencia constituye una carrera, integrada por el cumplimiento de funciones, en las condiciones, categorías y jerarquías establecidas en este Reglamento. La carrera docente estará a

cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provista del título profesional respectivo.

Este artículo tiene sus bases en el Artículo 104 de la Constitución y en el Artículo 78 de la Ley Orgánica de Educación, los cuales fueron mencionados en líneas anteriores. El presente artículo hace referencia al ejercicio de la profesión docente ya que establece determinados criterios que van a regir la selección del personal docente respectivo.

En este sentido, no toda persona está en la capacidad de ejercer la profesión docente sino cumple con el perfil que se indica en la Constitución Bolivariana de Venezuela (Art. 104), Ley Orgánica de Educación (Art. 78) y demás reglamentos que rigen la educación venezolana.

Con respecto a los deberes que los profesionales de la docencia deben tener a lo largo del desempeño de su labor pedagógica, se puede hacer referencia al Artículo 6 de dicho Reglamento:

Son deberes del personal docente:

Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República, cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes, planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida, cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas y las actividades de evaluación.

Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza y aprendizaje, asistir a todos los actos académicos de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo, orientar y

asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes, contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja, integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascenso, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes, dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente.

Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores, coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa, además de promover todo tipo de acciones y campañas para la conservación de los recursos naturales y del ambiente y los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

Este artículo establece los deberes que deben cumplir los profesionales de la docencia para así obtener un mayor rendimiento y un mejor desempeño que conduzcan al desarrollo óptimo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las Universidades tienen función rectora en la educación, cultura y la ciencia, para cumplir su misión, sus actividades, se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber, iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

Por último, se citará la Resolución 01 (1996) correspondiente a la Política del Estado Venezolano para la Formación de los Profesionales de la Docencia. Este instrumento legal comprende una serie de fundamentos y rasgos del perfil profesional del docente a formar, así como también presenta los lineamientos requeridos para orientar a los profesionales en cuanto al cumplimiento de sus funciones técnicas y administrativas, además de establecer la finalidad, los principios y las responsabilidades para llevar a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

Según esta Resolución, las instituciones formadoras de docentes deben orientar su acción hacia la formación de profesionales con el siguiente perfil: capaces de propiciar la innovación y el desarrollo educativo, que elaboren diseños pedagógicos que conduzcan a la formación de la población y que faciliten el progreso social, cultural, científico y tecnológico del país, deberían ser preparados para comprender e interpretar los procesos de enseñanza y aprendizaje, tomando en cuenta el contexto social.

Las implicaciones éticas del proceso educativo, y utilizando las estrategias, métodos, técnicas y recursos más adecuados a la naturaleza de la situación educativa, deben ser conocedores de la realidad educativa y de sus relaciones con factores sociales, políticos, económicos y culturales del país, región o la comunidad en la cual se desempeñan, que tengan conciencia de sus responsabilidades en el análisis y solución de problemas que afecten el buen funcionamiento de la institución y la comunidad en la que prestan servicios.

Individuos con una actitud crítica, positiva y abierta a las posibilidades de cambio y de superación permanente, espíritu de servicio, sólidos principios éticos, poseedores de características y actitudes personales que les permitan interpretar y desempeñar su rol en la comunidad y ser verdaderos ejemplos de educación ciudadana. Si las instituciones formadoras de docentes preparan a los futuros profesionales en el área con el perfil arriba señalado, se logrará entonces un excelente desempeño docente en el sistema educativo venezolano.

Considerando todos los artículos expuesto hasta el momento, los cuales sustentan la presente investigación, queda demostrada la importancia de los distintos indicadores que inciden para lograr un liderazgo de calidad orientado a un proceso enseñanza-aprendizaje óptimo y un ambiente educativo armonioso, en donde cada uno de los miembros que conforman una institución educativa, en especial los

docentes, estén altamente motivados para dar lo mejor de sí mismos en pro de la organización.

### **Definición de términos básicos**

**Área de conocimiento:** Agrupación que se hace de los programas académicos, teniendo en cuenta cierta afinidad en los contenidos, en los campos específicos del conocimiento, en los campos de acción de la educación superior cuyos propósitos de formación conduzcan a la investigación o al desempeño de ocupaciones, profesiones y disciplinas.

**Competencia:** Capacidad de poner en práctica de forma integrada, en contextos diferentes, los conocimientos, habilidades y características de la personalidad adquiridas y/o desarrolladas. Incluye aspectos del saber teórico (saber-saber), habilidades prácticas aplicativas (saber-hacer), actitudes (compromisos personales, saber-ser y saber convivir).

**Desempeño docente:** Es la forma como el docente cumple con la responsabilidad en su labor diaria en el ámbito educativo. Involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera en como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

**Estilos de liderazgos:** Son los diversos patrones que prefieren los líderes para el 16 proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos. (Stoner, Freedman y Gilbert, 1997, p. 508)

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



***Liderazgo:*** Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

***Motivación:*** Disposición de hacer altos niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la organización, condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer necesidades del individuo. (Robbins, 1998, p. 123).

**Cuadro Nro. 1**

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar el liderazgo en los docentes del área de Educación para el Trabajo de la Escuela Básica ‘José Félix

Sosa’ Naguanagua, Edo – Carabobo.

DEFINICION NOMINAL	DEFINICION REAL O DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL O INDICADORES	ITEMS
Liderazgo: El liderazgo, entendido de manera constructiva, es, un ejercicio de corresponsabilidad, requiere de cierta preparación previa tanto del líder como de los integrantes del grupo.	¿Qué es un líder?  Características del líder	Líder del siglo XXI Liderazgo organizacional  Líder del aula Factores intrínsecos Comunicación	1,2 3,4,5  6 7 8,9,10
Liderazgo del Docente: “aquella persona respetada y con suficiente influencia para que los demás lo escuchen, para lograr el apoyo de los que tienen dudas, (...) los líderes ayudan a construir puentes con otros grupos, ayudan a construir el trabajo en equipo, son hábiles comunicadores y saben involucrar al entorno”. Chiavenatto (2004)	Estilos de liderazgo docente  Competencias del líder docente	Autocrático Democrático Liberal Situacional Transformador Transaccional  Disciplina Responsabilidad Desempeño docente	11 12 13 14 15 16  17 18 19,20

Fuente: Rosales (2015)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Para toda investigación, es fundamental que los hechos y relaciones que establecen los resultados obtenidos o nuevos por conocimientos, tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para esto se plantea una metodología o procedimiento ordenado, que se sigue para establecer los hechos y fenómenos hacia los cuales está en caminado el interés del estudio. En tal sentido, Finol y Camacho (2008, p.60), establecen:

El marco metodológico está referido a como se realizara la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos.

#### **Diseño de la investigación**

Responderá a un diseño de campo, el cual consiste en el análisis de los problemas con el propósito de describirlos, identificar sus elementos y explicar sus causas y efectos. De acuerdo a Hernández (2006: 158) “define el diseño como plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”.

Ochoa, Pineda y Rodríguez (2010) señalan que “Este tipo de investigación aplica el conocimiento en la recabación de datos de problemas reales y en las condiciones en que aparecen” (p. 77). En este estudio los datos son recopilados en forma directa, en el espacio donde ocurre el fenómeno sin interrumpir en su desarrollo, para luego analizarlo.

## **Tipo de investigación**

Se refiere, a la forma y naturaleza de la investigación emprendida, con el propósito de cumplir las expectativas que giran en torno al objeto de estudio.

Por tanto, el tipo de investigación en el que se contextualiza es el descriptivo, según Arias, (2006), “Un estudio descriptivo consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24), porque se especifica y se detalla la situación o problemática, en el caso de la presente investigación es analizar los factores que determinan el liderazgo existentes con miras al mejoramiento de la aplicación de los estilo de liderazgo utilizados por los docentes del área de Educación para el Trabajo de la Escuela Básica José Félix Sosa del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

## **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Para Arias, F. (2006) define las técnicas de recolección de datos: “Como un procedimiento o forma particular de obtener datos o información, como son: “La observación directa, las encuestas en sus dos modalidades (entrevistas y/o cuestionario), el análisis documental, el análisis de contenido, y otros” (p. 67).

La técnica que se utilizara en esta investigación es la entrevista. Según King y Horrocks (2009), se define la entrevista “Como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (los entrevistados)”. A través de una conversación amena, se puede recolectar suficiente información, ésta, resultado del intercambio de ideas y conceptos que tienen que ver con el comportamiento y el desarrollo educativo de los estudiantes.

Con el fin de llevar el registro de toda la información se considerara el uso del cuestionario, siendo que este contiene aspectos del fenómeno en estudio que se consideran especiales. Hernández, y otros (2005) opinan que el cuestionario: “Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (p. 276).

En la presente investigación el instrumento está diseñado bajo un cuestionario (Ver Anexo Nro. 1) que estuvo conformado por veinte (20) ítems con opciones de respuestas Sí y No con una modalidad de respuesta de tipo dicotómica.

## **Población y muestra**

### **Población**

La población según Tamayo (2003), se concibe como “La totalidad de fenómenos a estudiar, en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.92).

Poe consiguiente, la población o universo para el presente estudio, estará contemplada por la matrícula de los docentes de la Escuela Básica “José Félix Sosa”, los cuales suman cuarenta (40) profesionales de la educación.

### **Muestra**

En este sentido, se tomó como muestra el grupo de docentes que conforman el área de educación para el trabajo, los cuales considerando el muestreo intencional que según Ramírez (2007) es el tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. En este caso la muestra estará compuesta por los veinte (20) profesores de esta área del conocimiento.

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez del instrumento**

La validez es la eficacia que tiene el instrumento a utilizar para la investigación. La validez es definida por Tamayo y Tamayo (2005) como: “El acuerdo entre el resultado de una prueba o medida y el problema que se propone ser medido”. (p. 324).

El procedimiento que se utilizará en este estudio es la validez de contenido a través del juicio de expertos quienes aportaran sus opiniones acerca de la coherencia y pertinencia de los ítems en relación a las dimensiones reales de estudio; para ello se elaborará un formato de revisión del instrumento, donde se consideren aspectos tales como: claridad, congruencia, pertinencia, constructo, contenido. (Ver Anexo Nro. 2).

### **Confiabilidad del instrumento**

Luego de validar el instrumento se procederá a determinar su confiabilidad, la cual según Hernández y col. (2006) “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. La confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítems que incluya el instrumento de medición. (p.332).

Para la confiabilidad del Instrumento se aplicará una prueba piloto, la cual, según Hernández y otros (2003), consiste en:

... un tipo de prueba que debe realizar el investigador como una de las formas de determinar la validez y confiabilidad de un instrumento. Se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o población objetivo de la investigación (p. 254).

A fin de calcular el coeficiente de confiabilidad, se aplicará el instrumento a veinte (20) docentes, utilizando para ello el método con relación a la confiabilidad, se hace referencia a la precisión y consistencia en que muestra en los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento en virtud de lo cual Hurtado y Torón (2001) señala que “es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumple su finalidad”

En otro orden de ideas, se calculará la confiabilidad del presente estudio mediante la aplicación del coeficiente de consistencia Kuder-Richarson 20:

Técnica para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento aplicable sólo a investigaciones en las que las respuestas a cada ítem sean dicotómicas o binarias, es decir, puedan codificarse como 1 o 0 (Correcto – incorrecto, presente – ausente, a favor – en contra, etc.)

La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de n ítems o KR20 será:

$$KR20 = \left( \frac{n}{n-1} \right) \frac{x_T^2 - \sum p_i q_i}{x_T^2}$$

Leyenda:

Xt2: Variación de las cuentas en las encuestas

N: número total de ítems

Pi: proporción de respuestas correctas

Qi: proporción de incidencia para cada pregunta

RC: respuestas correctas

RIC: respuestas incorrectas

La confiabilidad del instrumento de esta investigación dio como resultado lo siguiente:

$$KR20 = \left( \frac{22}{22-1} \right) \frac{640-6.30}{640} = 0,989$$

El resultado demuestra con el 0,975 que este instrumento es confiable para su aplicación.

### **Procedimiento de la técnica de investigación**

Durante el desarrollo de la presenta investigación se utilizara una metodología estructurada en tres (3) etapas:

a) En la primera etapa se procedió a la búsqueda de toda la información necesaria para realizar la investigación a plantear. Establecer los Objetivos Generales y específicos conforme al problema presentado, las variables fueron tomadas de acuerdo a la información manejada manualmente en el departamento Administrativo Docente y estas fueron definidas con las siguientes dimensiones: Tecnológicos, Descriptivo, Procesos y Económicos. Para la identificación definición y Operacionalización de variables se utilizó la Fuente: Guía para la elaboración y presentación del trabajo especial de grado para optar el título de Licenciado en Educación;

b) En la segunda se realizó la recopilación de las bases teóricas, antecedentes, bases legales para la investigación;

c) en la tercera etapa se procederá recolectar los datos pertinentes a la información se llevarán a cabo los siguientes procedimientos:

#### 1. Diseño y depuración del Instrumento



2. Elaboración del Instrumento.
3. Validación del Instrumento
4. Visitar la Escuela Básica “JOSE FELIX SOSA” con la finalidad de entrevistar al personal e informar sobre el objeto de estudio y solicitar formalmente su permiso y colaboración para la aplicación del instrumento.
5. Visitar la muestra seleccionada, explicar el porqué de la visita.
6. Aplicar el instrumento.
7. Recolección, organización y clasificación de los datos obtenidos.
8. Tabular los datos de los cuales se constituirá un registro detallado de cada uno de los instrumentos.

El análisis de los Resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos suministrados, con la finalidad de detectar las fallas y necesidades presentes en el Sistema de Información para el control de los recaudos entre el departamento Administrativo Docente, mediante la utilización de la estadística inferencia la existencia de posibles relaciones entre las variables estudiadas.

## **CAPÍTULO IV**

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

Los resultados presentados a continuación fueron recabados del cuestionario aplicado al personal del colegio Bolivariano “JOSE FELIX SOSA”, Estos datos se recolectaron, organizaron y analizaron de acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, de tal forma que permitieran analizar el liderazgo en la institución.

Los datos obtenidos en este estudio se muestran en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual. En estos se dan a conocer las categorías de cada una de las preguntas del cuestionario. Los análisis se argumentaron con las bases teóricas expuestas en el capítulo II.

#### **Análisis de los datos**

De acuerdo con Pallela y Martins (2006), “una vez que se tiene la información, es decir, terminada la recolección de los datos se suceden una serie de etapas que conducen a interpretar y discutir la información recogida mediante la aplicación de los instrumentos” (p.186). En este orden de ideas, es necesario revisar, ordenar, clasificar y tabular los resultados obtenidos con el fin de visualizarlos de manera clara y de este modo poder analizarlos con mayor facilidad.

En relación al instrumento que se empleara, se utilizara una tabla para organizar las opiniones a obtener del cuestionario realizado a las unidades informantes, lo que permitirá agruparlas y estructurarlas para su análisis, a través de una de una hoja de cálculo, herramienta esta que servirá para asentar y procesar

la información empleando una tabla de doble entrada, en cuyas columnas se identificarán los ítems formulados con todas sus alternativas posibles y en cuya filas se registraran a las unidades informantes.

### **Tabulación de los datos**

Según Chávez (1994) es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, con la cual se logra la organización de los datos relativos a una variable, indicadores y renglones. Se introducirán los datos de la población en el proceso de investigación a una tabla de doble entrada conformada por columnas y filas representadas por los ítems y la frecuencia de cada alternativa, para luego tratar de forma estadística los resultados a obtener, trabajando con las frecuencias y resultados correspondientes.

**Cuadro Nro. 2****TABULACIÓN DEL INSTRUMENTO**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿Considera que los docentes de la institución demuestran cualidades para dirigir y encaminar a sus estudiantes?	15	5
2	¿Cree usted que los docentes del área exhiben competencias pedagógicas demostrando su dominio en contenidos actualizados?	10	10
3	¿Los docentes contribuyen con el logro de los objetivos de la institución?	15	5
4	¿Se puede llamar líder a aquel que influye sobre un grupo para alcanzar un fin común?	20	0
5	¿Considera usted que el gerente de aula maneja situaciones complejas que se presentan en su entorno?	15	5
6	¿Piensa que los docentes del área de Educación para el trabajo implican a sus estudiantes en el aula como lugar de desarrollo?	20	0
7	¿Los docentes motivan a los estudiantes del grupo donde se desenvuelven?	15	5
8	¿Considera usted que como docente es preciso al comunicar los contenidos en su área del conocimiento?	20	0
9	¿Un líder docente puede ser retraído y poco conversador?	0	20
10	¿Cree usted que los docentes del área manejan una comunicación eficaz y efectiva?	5	15
11	¿Conoce que los líderes autocráticos son aquellos que asumen toda la responsabilidad en la toma de decisiones?	10	10
12	¿Usted como líder de aula propicia la participación de los estudiantes en su área de conocimiento?	20	0
13	¿Un líder docente es tomado en cuenta como un modelo a seguir?	20	0
14	¿Considera usted que el gerente de aula adopta el liderazgo a las diferentes situaciones que se le presentan?	15	5
15	¿Los estudiantes son tomados en cuenta como individuos plenos y capaces para desarrollarse?	20	0
16	¿Una de las labores del docente es forjar cambios dentro de la institución?	20	0
17	¿En el ámbito educativo considera que el docente debe ser disciplinado?	20	0
18	¿El docente debe demostrar responsabilidad en todas las actividades asignadas a su cargo?	20	0
19	¿Es fundamental que el docente esté comprometido con su trabajo y con la educación de los estudiantes?	20	0
20	¿Sería importante que el docente organice adecuadamente los contenidos a impartir y el tiempo para poder cubrirlo en su totalidad?	20	0

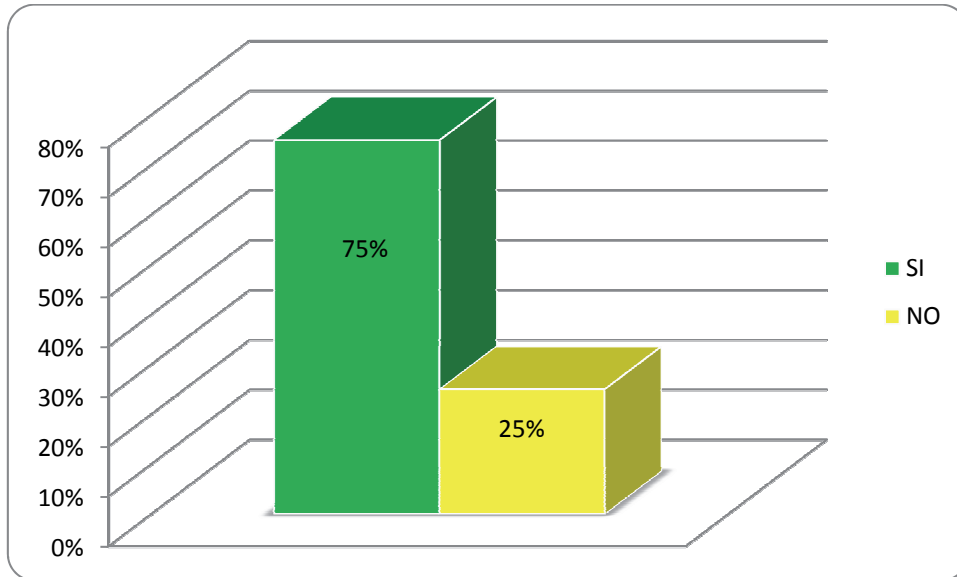
## **Presentación de resultados**

El análisis de los datos recopilados con la aplicación del presente cuestionario se realizó de forma porcentual, se elaboran cuadros y gráficos en función a los ítems que presentan las variables previamente formuladas.

Por lo tanto, la interpretación de la información se realizó destacando los datos de mayor preeminencia en cada uno de los ítems, posteriormente se relacionan sus resultados con el basamento teórico que la sustenta. Esta relación se realizó en función de las semejanzas o discrepancias entre los datos recopilados y el marco teórico.

### **Análisis de la pregunta Nro. 1**

**¿Considera que los docentes de la institución demuestran cualidades para dirigir y encaminar a sus estudiantes?**

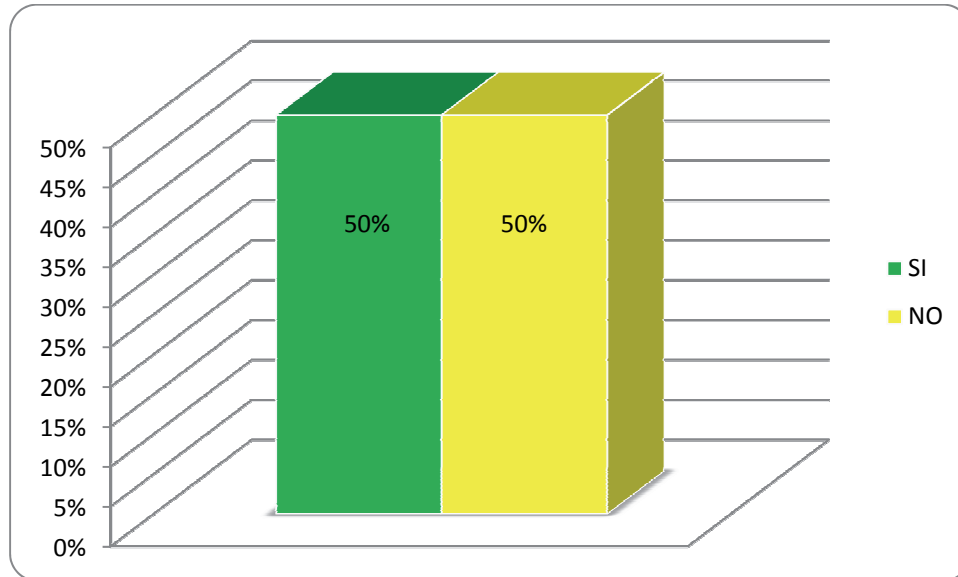


**Gráfico N° 1:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 1

En cuanto al planteamiento de que los docentes de la institución demuestran cualidades para dirigir y encaminar a sus estudiantes se obtuvo como resultado que el 75% de ellos consideran que sus colegas si poseen dichas herramientas que les ayudan a dominar los grupos y masas de manera productiva en el proceso educativo.

## Análisis de la pregunta Nro. 2

**¿Cree usted que los docentes del área exhiben competencias pedagógicas demostrando su dominio en contenidos actualizados?**

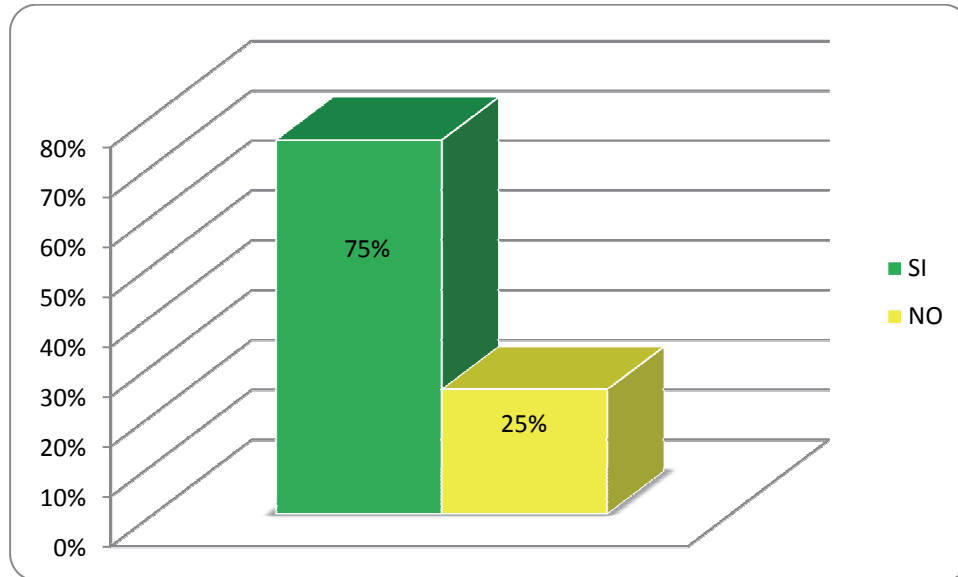


**Gráfico N° 2:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 2

Se puede evidenciar en el gráfico Nro. 2, que el 50% de los entrevistados afirman que los docentes del plantel exhiben competencias pedagógicas demostrando su dominio en contenidos actualizados para un mejor desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, mientras que el 50% restante considera que no están debidamente capacitado para su buen desempeño.

### Análisis de la pregunta Nro. 3

**¿Los docentes contribuyen con el logro de los objetivos de la institución?**



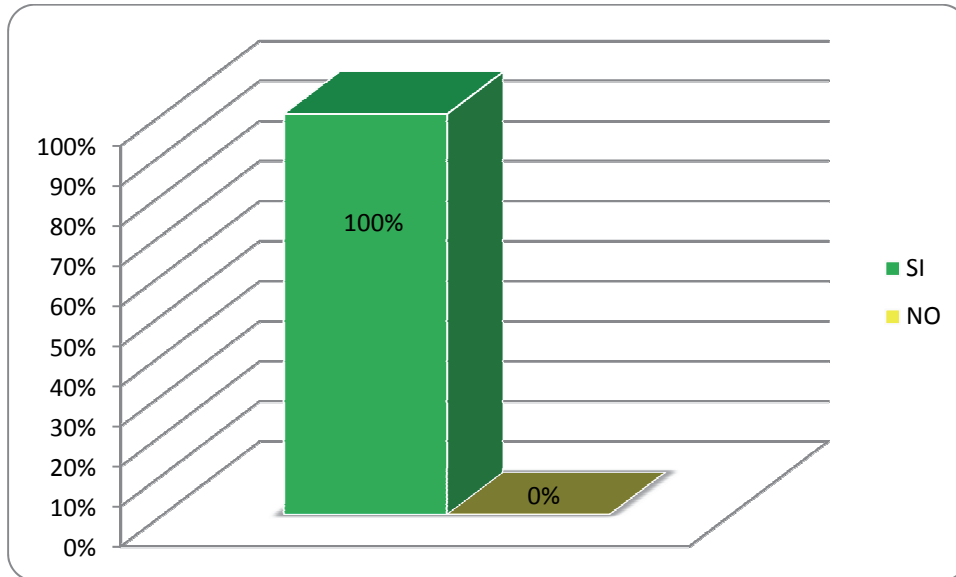
**Gráfico N° 3:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 3

Por otra parte, se puede observar que un 75% de los entrevistados consideran que los docentes del área de educación para el trabajo, contribuyen con el logro de los objetivos de la institución en pro del mejor desempeño funcional educativo de la organización.



#### Análisis de la pregunta Nro. 4

¿Se puede llamar líder a aquel que influye sobre un grupo para alcanzar un fin común?

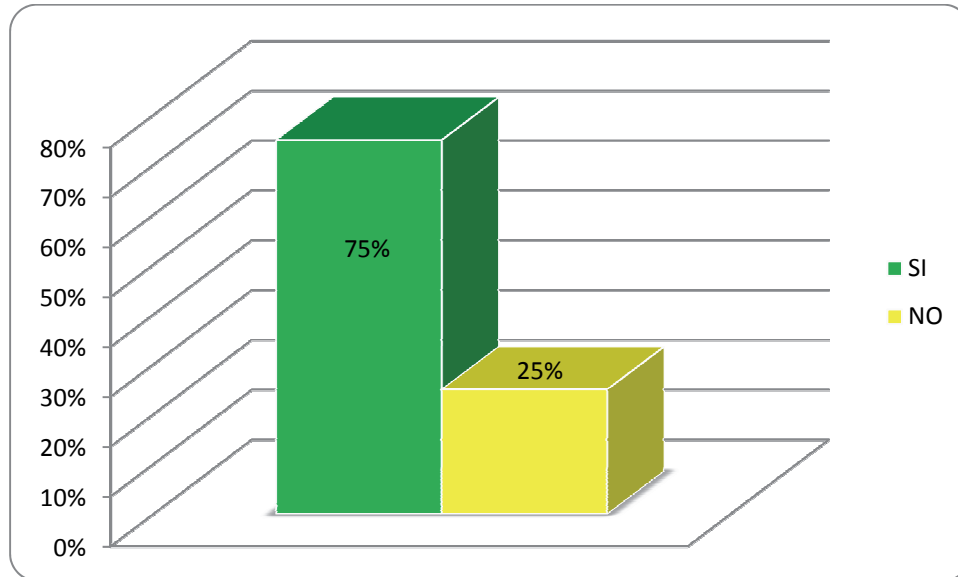


**Grafico N°4:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 4

En cuanto a la interrogante del líder como factor influyente sobre un grupo para alcanzar un fin común, la totalidad de la muestra afirma que el líder juega un papel determinante en el ámbito organizacional de toda institución para lograr los objetivos planteados.

### **Análisis de la pregunta Nro. 5**

**¿Considera usted que el gerente de aula maneja situaciones complejas que se presentan en su entorno?**

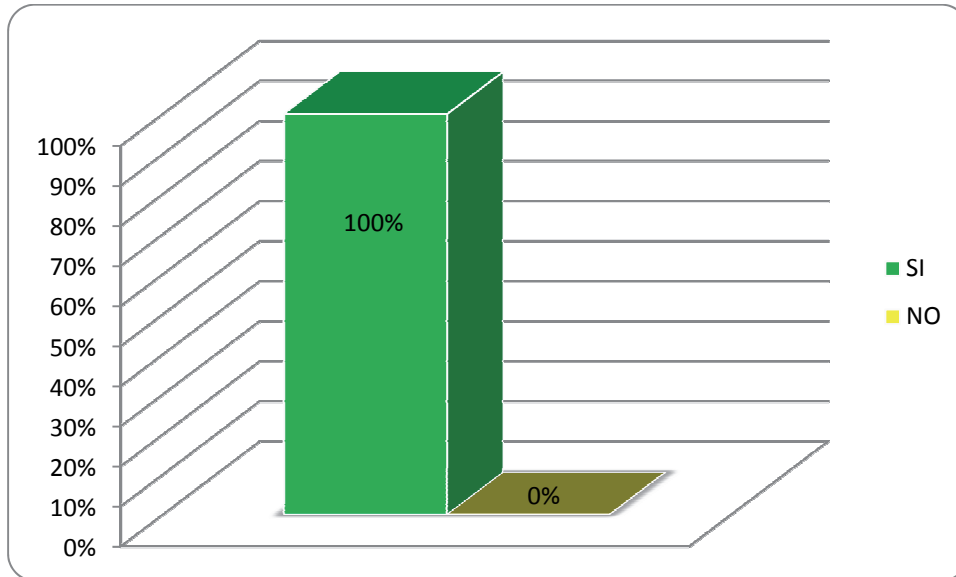


**Gráfico N° 5:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 5

Asimismo, el 75% de los docentes consideran que el gerente de aula maneja situaciones complejas que se presentan en su entorno, demostrando las habilidades y cualidades de un líder educativo.

### Análisis de la pregunta Nro. 6

**¿Piensa que los docentes del área de educación para el trabajo implican a sus estudiantes en el aula como lugar de desarrollo?**

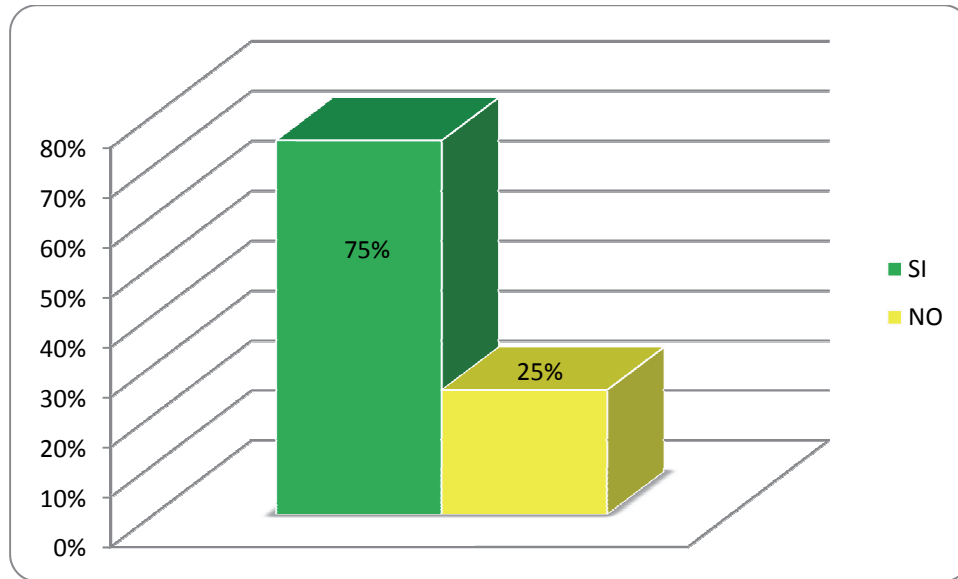


**Gráfico N° 6:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 6

En cuanto al planteamiento de que los docentes del área de educación para el trabajo implican a sus estudiantes en el aula como lugar de desarrollo, el 100% de la muestra seleccionada para esta investigación afirma, que efectivamente, en el aula de clase se incluyen a los estudiantes de manera que puedan desenvolverse y aprender significativamente los contenidos del área siguiendo las indicaciones mediante diversas estrategias planificadas y establecidas por el docente.

### Análisis de la pregunta Nro. 7

¿Los docentes motivan a los estudiantes del grupo donde se desenvuelven?

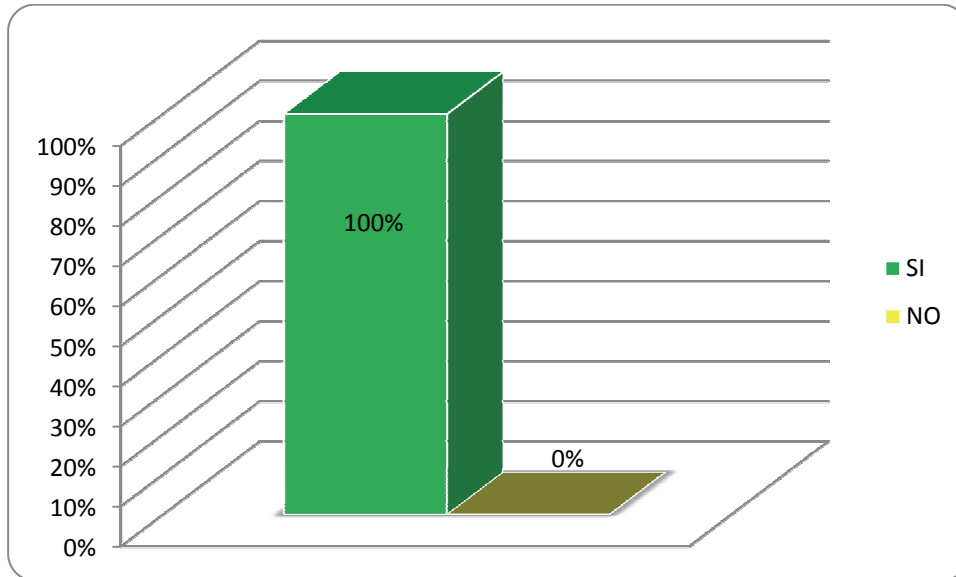


**Gráfico N° 7:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 7

En el gráfico Nro. 7 se evidencia que el 75% de los docentes consideran que sus colegas motivan al grupo donde se desenvuelven, mientras que el 25% opina lo contrario. Es importante, por lo tanto, que los estudiantes se sientan motivados en el entorno educativo, ya que esto les permitirá desarrollar mayor interés por los contenidos del área de conocimiento y como consecuencia un aprendizaje significativo.

### Análisis de la pregunta Nro. 8

¿Considera usted que como docente es preciso al comunicar los contenidos en su área del conocimiento?

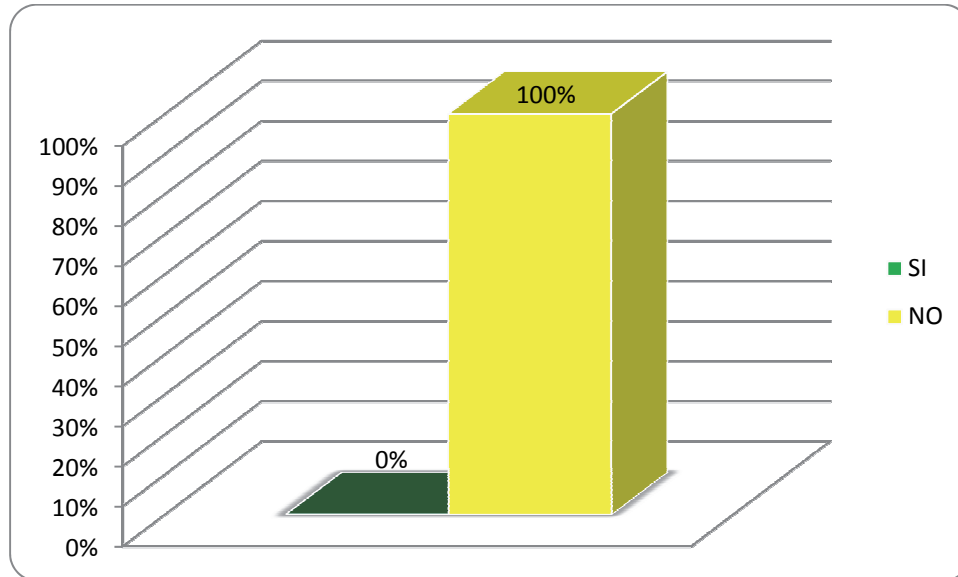


**Gráfico N° 8:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 8

En cuanto a la interrogante de que como docente es preciso al comunicar los contenidos en su área de conocimiento, se puede apreciar en el gráfico Nro. 8 que la totalidad de los entrevistados expresaron que ciertamente se comunican claramente hacia sus estudiantes al momento de expresar los contenidos del área ya que de esta manera se busca sembrar el conocimiento de manera efectiva en ellos.

### Análisis de la pregunta Nro. 9

**¿Un líder docente puede ser retraído y poco conversador?**

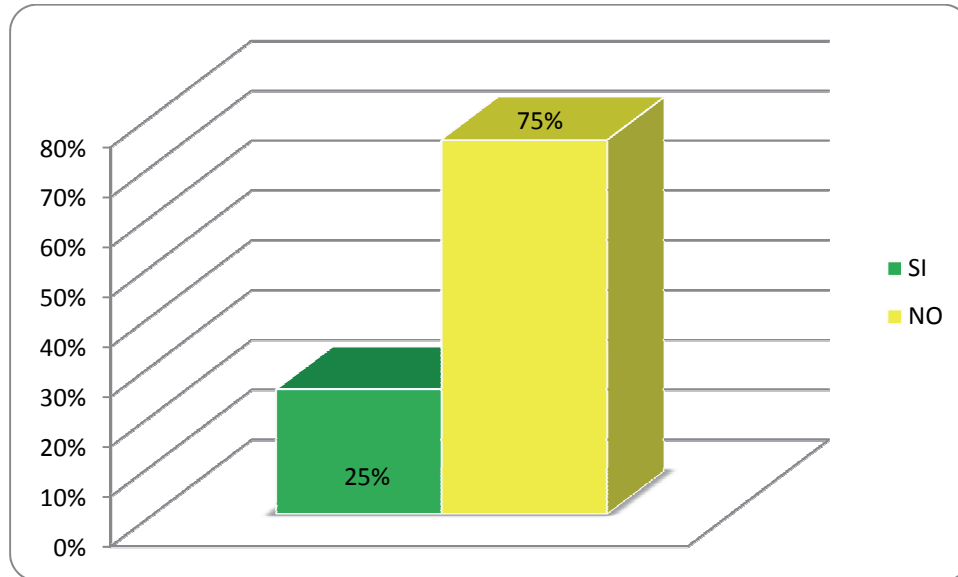


**Gráfico N° 9:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 9

Por su parte, la totalidad de la muestra entrevistada considera que el líder docente no puede ser retraído y poco conversador, ya que el líder de aula es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantean en un grupo, siendo necesario por ende que se posea cualidades de comunicar, motivar y participar en las actividades desarrolladas en el aula de clases.

### Análisis de la pregunta Nro. 10

¿Cree usted que los docentes del área manejan una comunicación eficaz y efectiva?

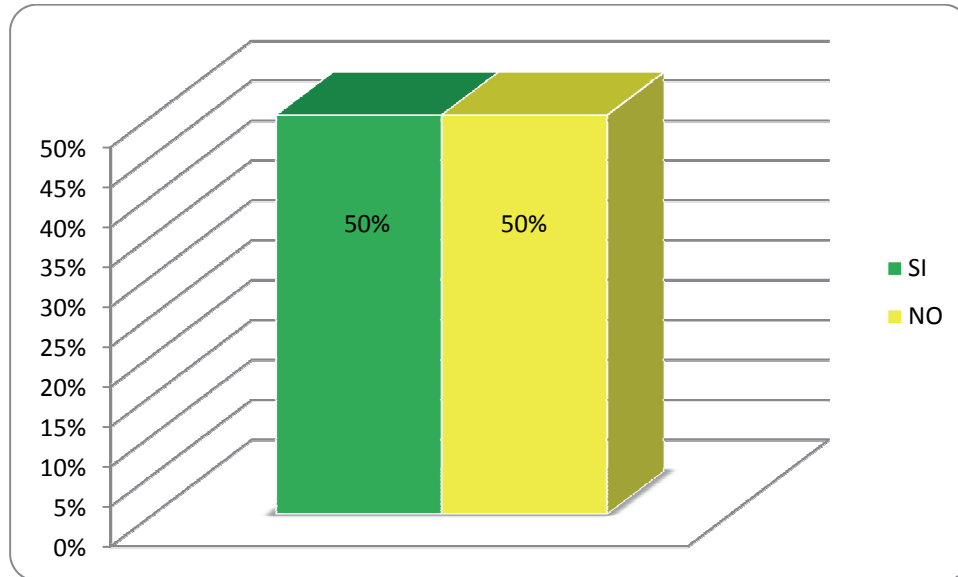


**Gráfico N° 10:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 10

El 75% de los docentes consideran que sus colegas no manejan una comunicación eficaz y efectiva en lo que se refiere al ejercicio educativo dentro del plantel. Mientras que la minoría representada por 25% indica que si se realiza esta función.

### Análisis de la pregunta Nro. 11

¿Conoce que los líderes autocráticos son aquellos que asumen toda la responsabilidad en la toma de decisiones?



**Grafico N° 11:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 11

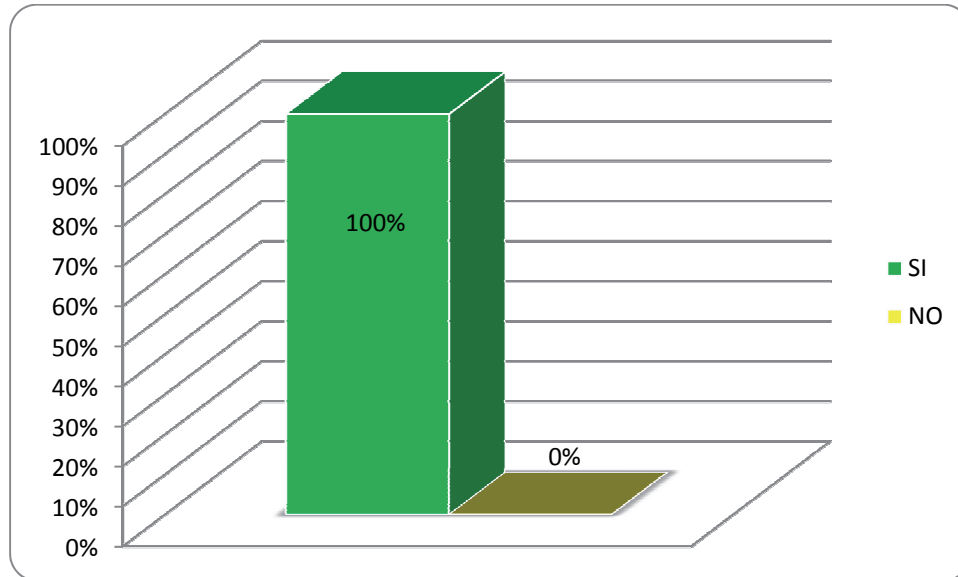
De acuerdo a la interrogante, el 50% de la muestra seleccionada conoce como cualidad del líder autocrático, el asumir toda la responsabilidad en la toma de decisiones, sin considerar la opinión de sus estudiantes o colegas dentro de la institución.

Por lo tanto, citando a Bateman y Snell (2004, p.442) donde se refiere a este concepto, aclara que el “El liderazgo autocrático es la forma en la que el líder toma decisiones y luego anuncia al grupo”.



### Análisis de la pregunta Nro. 12

**¿Usted como líder de aula propicia la participación de los estudiantes en su área de conocimiento?**

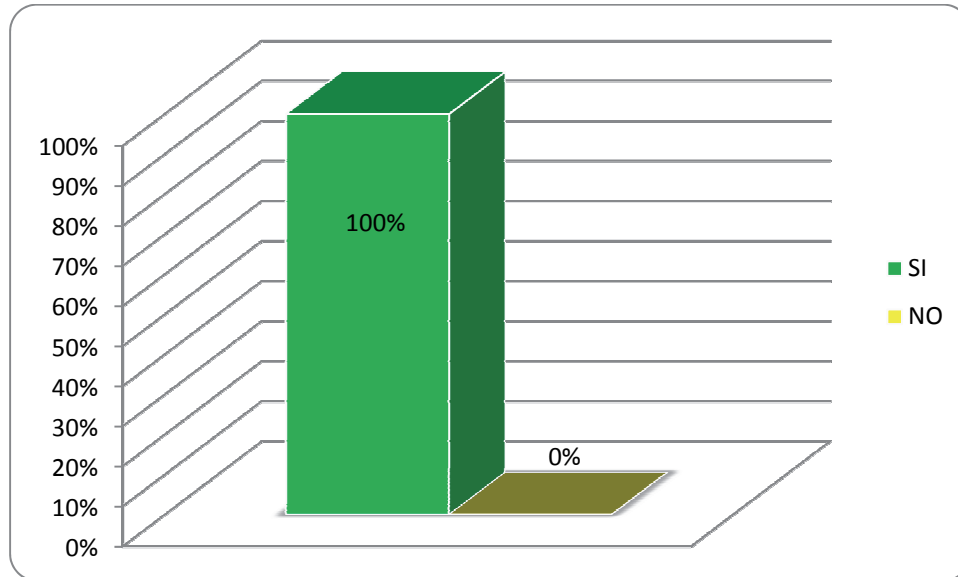


**Gráfico N° 12:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 12

En el gráfico Nro. 2, se evidencia que la totalidad de los docentes entrevistados del área de conocimiento, afirman que si propician la participación de los estudiantes en el aula de clases, considerándola como estrategia pedagógica para un mejor aprendizaje en sus estudiantes.

### Análisis de la pregunta Nro. 13

¿Un líder docente es tomado en cuenta como un modelo a seguir?

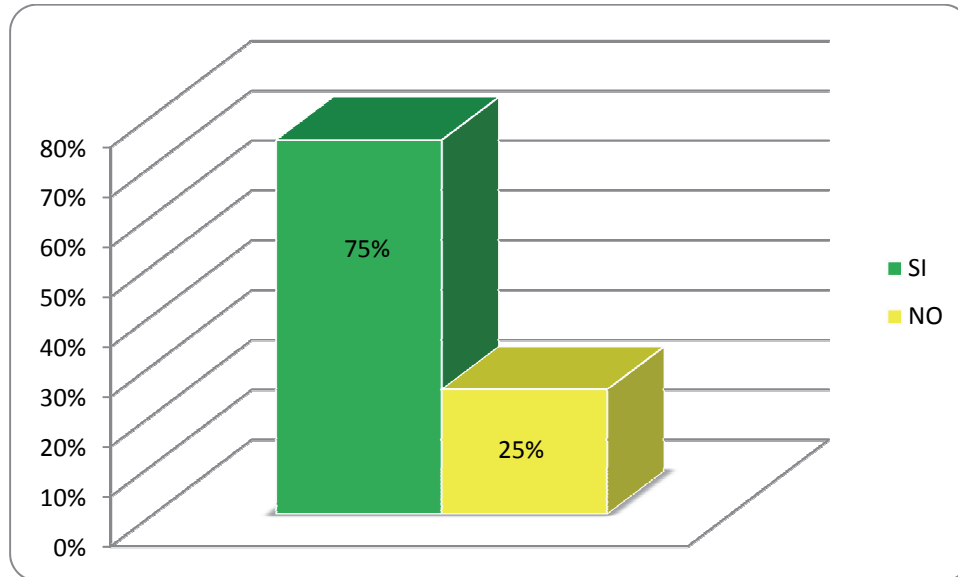


**Gráfico N° 13:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 13

Asimismo, el 100% de la muestra seleccionada afirma que un líder docente es tomado en cuenta como un modelo a seguir por sus estudiantes, de acuerdo a las cualidades propias de un líder, (comunicación, motivación, carisma, conocimientos, confianza, entre otros), que demuestran en el aula de clases durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### **Análisis de la pregunta Nro. 14**

**¿Considera usted que el gerente de aula adopta el liderazgo a las diferentes situaciones que se le presentan?**

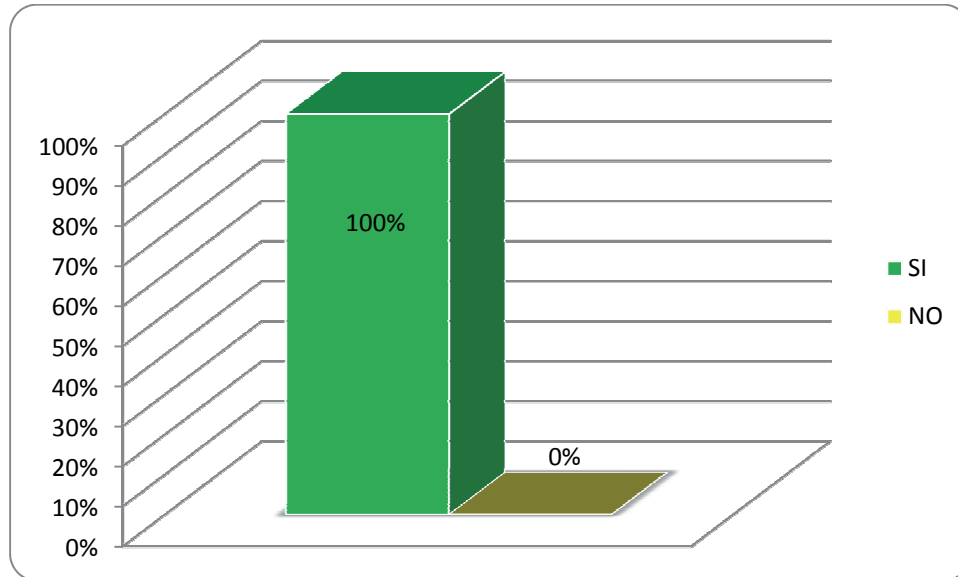


**Grafico N° 14:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 14

En cuanto a la interrogante de que el gerente de aula adopta el liderazgo a las diferentes situaciones que se le presentan, el 75% de los entrevistados consideran que sus colegas como gerentes de aula si adoptan el liderazgo a las diferentes situaciones que se le presentan, demostrando sus habilidades como líderes para la resolución de problemas y el buen manejo de las masas en tales situaciones.

### Análisis de la pregunta Nro. 15

**¿Los estudiantes son tomados en cuenta como individuos plenos y capaces para desarrollarse?**

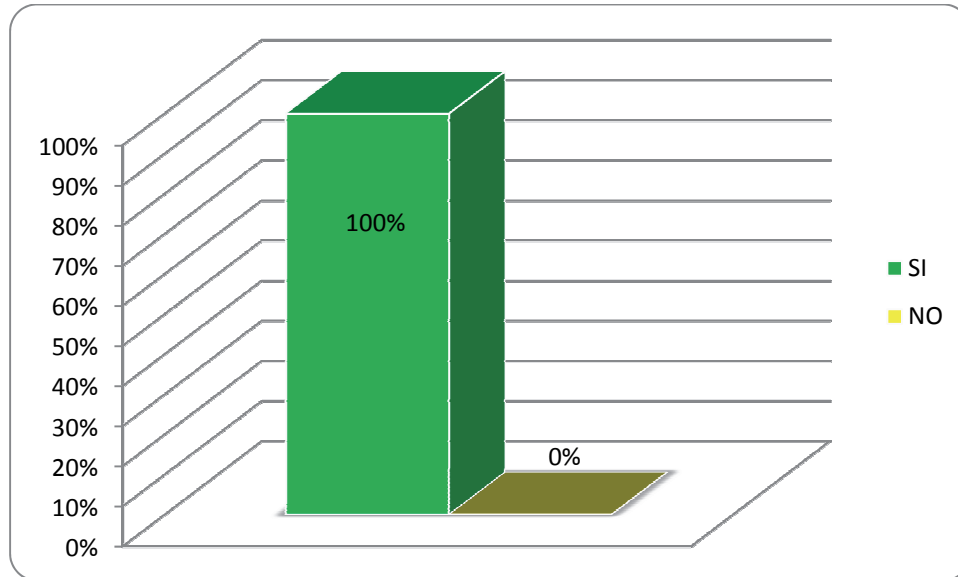


**Gráfico N° 15:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 15

En el gráfico Nro. 15 se evidencia que la totalidad de la muestra considera que los estudiantes del plantel son tomados en cuenta como individuos plenos y capaces para desarrollarse, manifestando el interés de los educadores por sus estudiantes y por su desenvolvimiento en el aula de clases para un mejor resultado en el proceso educativo.

### Análisis de la pregunta Nro. 16

**¿Una de las labores del docente es forjar cambios dentro de la institución?**

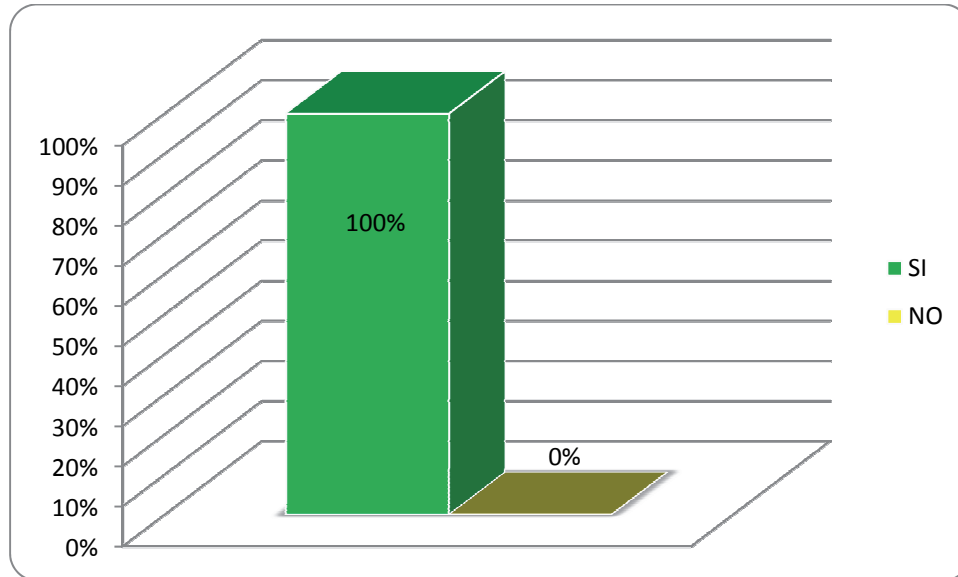


**Gráfico N° 16:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 16

Asimismo, el 100% de los entrevistados consideran que una de las labores de los docentes es forjar cambios dentro de la institución, permitiendo la participación e integración docente – plantel dando lugar a que los mismos sean conscientes de que tan importante es su trabajo para la institución, sus propias necesidades para su crecimiento personal y motivándolos para que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

### Análisis de la pregunta Nro. 17

**¿En el ámbito educativo considera que el docente debe ser disciplinado?**

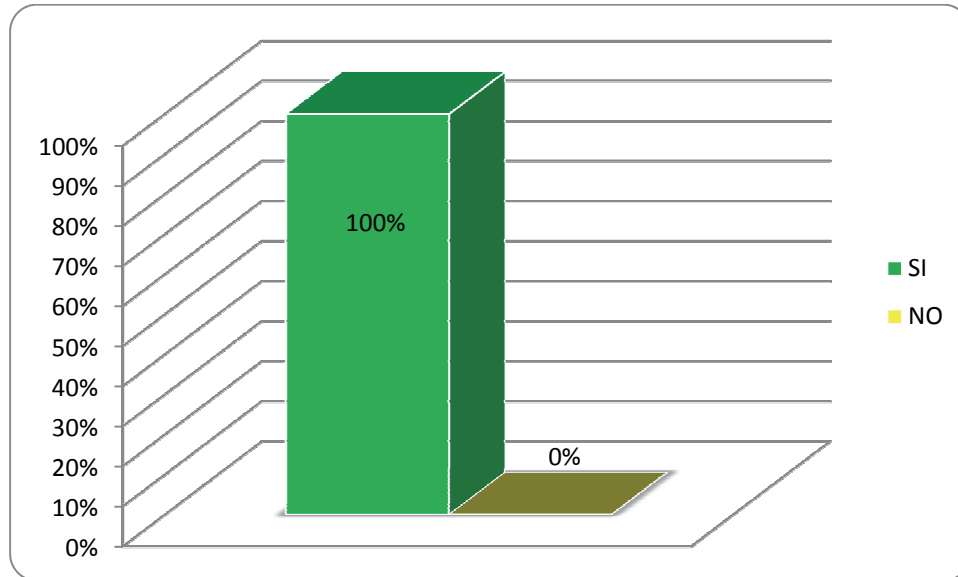


**Gráfico N° 17:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 17

En cuanto a la interrogante de que en el ámbito educativo considera que el docente debe ser disciplinado, la totalidad de la muestra afirma que es necesario que el líder docente dentro de sus competencias demuestre la disciplina en la práctica de su ejercicio, al organizar y planificar los contenidos a impartir en el aula de clases ya que de esta manera podrá exigir a su matrícula de estudiantes resultados acorde con lo brindado por él.

### Análisis de la pregunta Nro. 18

**¿El docente debe demostrar responsabilidad en todas las actividades asignadas a su cargo?**

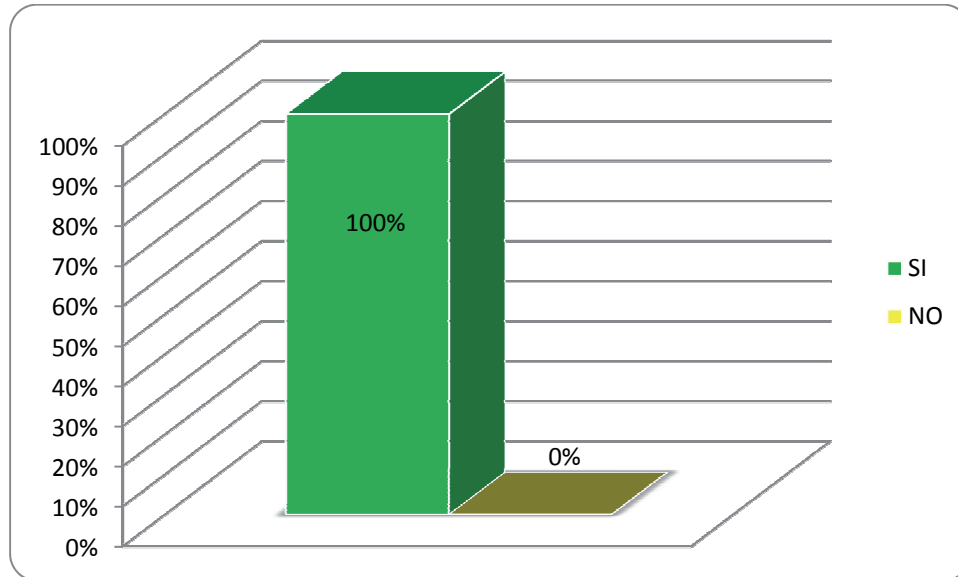


**Gráfico N° 18:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 18

La aplicación del instrumento en esta investigación arrojó que la totalidad de los entrevistados consideran que los docentes demuestran responsabilidad en todas las actividades asignadas a su cargo, competencia fundamental propia de un líder que permite lograr con éxito el proceso de enseñanza – aprendizaje en sus estudiantes.

### Análisis de la pregunta Nro. 19

**¿Es fundamental que el docente esté comprometido con su trabajo y con la educación de los estudiantes?**



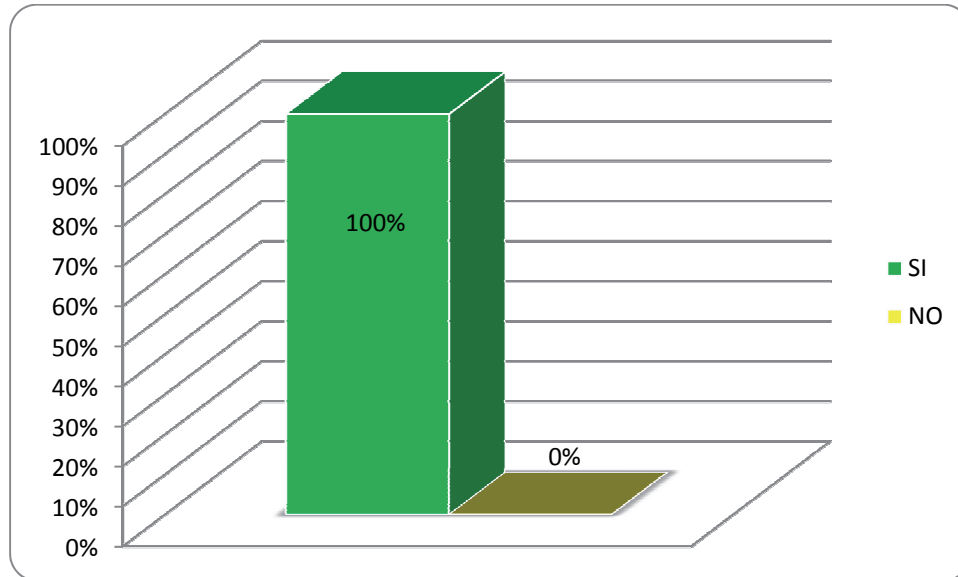
**Grafico N° 19:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 19

De igual manera la totalidad de la muestra seleccionada afirma que es fundamental que el docente esté comprometido con su trabajo y con la educación de los estudiantes, demostrando sus competencias como profesional del área y de esta manera brindar seguridad y confianza a sus estudiantes.



### Análisis de la pregunta Nro. 20

**¿Sería importante que el docente organice adecuadamente los contenidos a impartir y el tiempo para poder cubrirlo en su totalidad?**

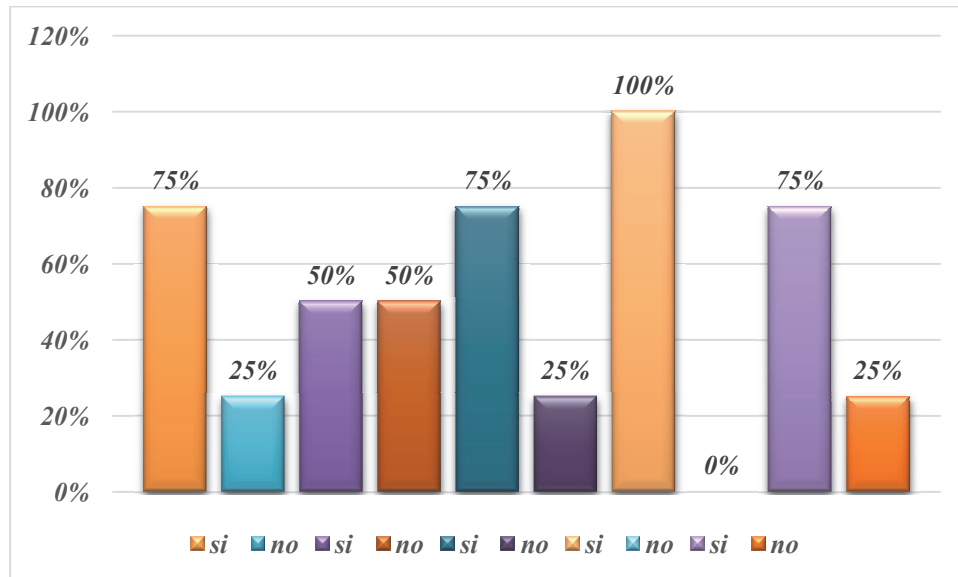


**Gráfico N° 20:** Representación gráfica de la pregunta Nro. 20

Por su parte, el 100% de los entrevistados afirman la importancia de que el docente organice adecuadamente los contenidos a impartir y el tiempo para poder cubrirlo en su totalidad. La organización y planificación de las actividades son puntos clave para lograr la exitosa ejecución de los contenidos programados y así mismo el aprendizaje significativo que se quiere obtener en cada uno de los estudiantes.

## Análisis general de la dimensión Nro. 1

### ¿Qué es un líder?

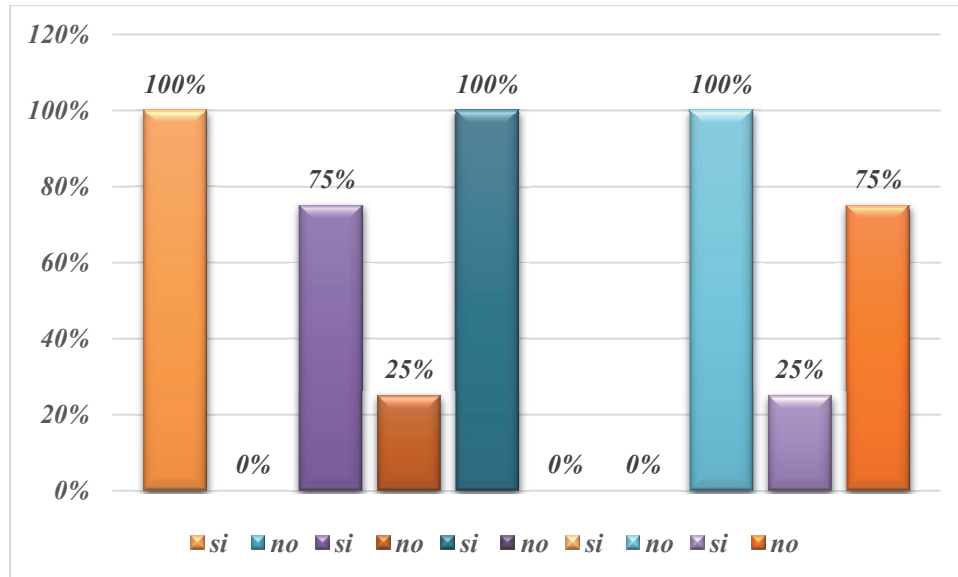


**Grafico N° 21:** Representación gráfica de la dimensión Nro. 1

En los resultados generales de la dimensión “¿Qué es el Líder?”, se evidencia que el 75% de los docentes entrevistados están claros en la conceptualización de liderazgo sin embargo se observa que el 25% de los docentes restantes no lo ejecutan de la mejor manera, ocasionando esto diversas secuelas negativas para el proceso educativo.

## Análisis general de la dimensión Nro. 2

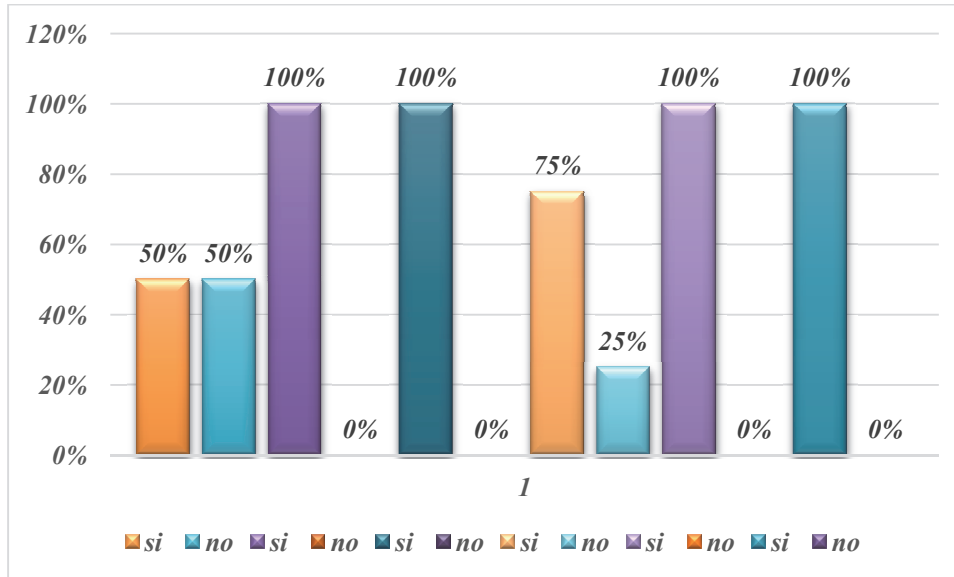
### Características del líder



**Grafico N° 22:** Representación gráfica de la dimensión Nro. 2

Como conclusión general de la dimensión: “*Características del líder*”, se observa que el 60% de los docentes del área de educación para el trabajo, conocen las cualidades propias de un líder docente, sin embargo el 40% de los docentes restantes no las desarrollan adecuadamente en el ámbito educativo, lo que los limita a desenvolverse como gerentes de aula plenos.

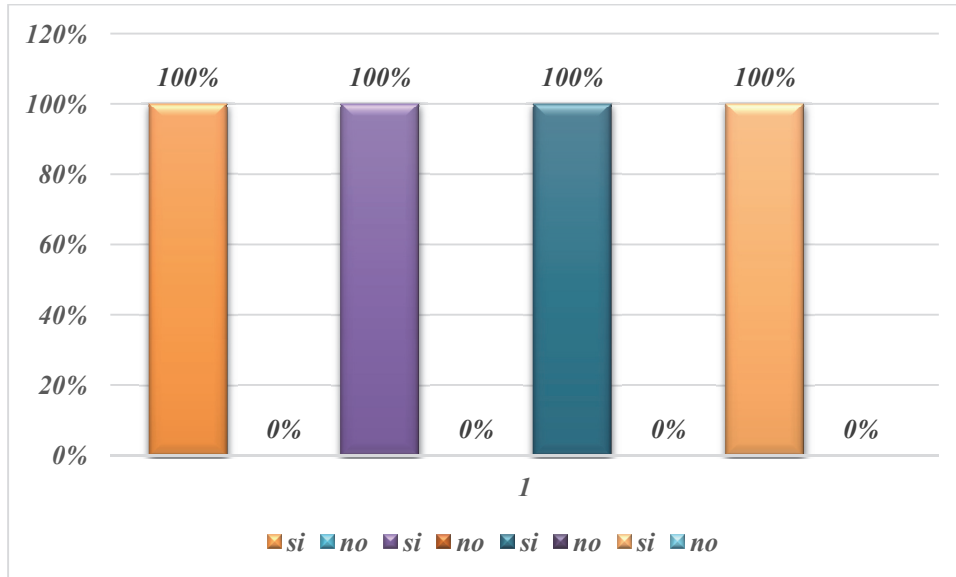
**Análisis general de la dimensión Nro. 3**  
**Estilos de liderazgo docente**



**Grafico N° 23:** Representación gráfica de la dimensión Nro. 3

De acuerdo a la dimensión: “*Estilos de liderazgo docente*”, el 87,5% de los docentes demuestra tener el conocimiento y manejo de los estilos de liderazgo docente en los gerentes de aula del área de educación para el trabajo del plantel, mientras el 12,5% de los docentes no conocen o manejan los tipos de liderazgo existentes. Es importante destacar que un buen estilo de liderazgo no solo ayuda a alcanzar metas, sino que permite buenas relaciones interpersonales entre grupos de trabajo, por ello el buen líder va a energizar la participación de los estudiantes en su entorno.

**Análisis general de la dimensión Nro. 4**  
**Competencias del líder docente**



**Grafico N° 24:** Representación gráfica de la dimensión Nro. 4

Para concluir, los resultados de la dimensión “*Competencias del líder docente*” se evidenció que el 100% de la muestra seleccionada opino que cada una de las competencias tanto personales como profesionales en el educador son fundamentales para el desarrollo efectivo del proceso enseñanza-aprendizaje. Es de gran importancia conocer y aplicar las competencias propias de un líder docente en el ejercicio educativo de los gerentes de aula del área.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Estas conclusiones se formularon de acuerdo a los objetivos de investigación y los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento para la recolección de datos.

De acuerdo al objetivo descubrir la importancia del liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo, se concluyó que el 75% de los docentes entrevistados están claros en la conceptualización de liderazgo sin embargo se observa que el 25% de los docentes restantes no lo ejecutan de la mejor manera. Es de suma importancia determinar el liderazgo de los docentes y conocer que es un líder, puesto que aunque la mayoría de ellos conocen y manejan la conceptualización de liderazgo no lo ejecutan de la mejor manera, trayendo esto diversas consecuencias negativas para el proceso educativo y productivo del plantel.

Por otra parte, en cuanto al análisis de las características del liderazgo en los docentes del plantel en estudio, se obtuvo como resultado que el 60% de los docentes del área de educación para el trabajo, conocen las cualidades propias de un líder docente, sin embargo el 40% de los docentes restantes no las desarrollan adecuadamente en el ámbito educativo, lo que los limita a desenvolverse como gerentes de aula plenos. Es por ello, la importancia de desempeñar un liderazgo con

características positivas para permitir a los educadores ser un líder de aula, además de cumplir con factores internos y externos igualmente como punto fundamental del liderazgo la buena comunicación.

Igualmente, se determinó que al establecer los tipos de liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo el 87,5% de los docentes demuestra tener el conocimiento y manejo de los estilos de liderazgo docente en los gerentes de aula del área de educación para el trabajo del plantel, mientras el 12,5% de los docentes no conocen o manejan los tipos de liderazgo existentes. Es importantes destacar que un buen estilo de liderazgo no solo ayuda a alcanzar metas, sino que permite buenas relaciones interpersonales entre grupos de trabajo, por ello el buen líder va a energizar la participación de los estudiantes en su entorno.

Para finalizar y en respuesta al último objetivo, que comenta verificar la importancia de las competencias para el liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo, se pudo constatar que el 100% de la muestra seleccionada opino que cada una de las competencias tanto personales como profesionales en el educador son fundamentales para el desarrollo efectivo del proceso enseñanza-aprendizaje permitiendo que el docente se desenvuelva con una mejor disposición en su área de trabajo.

Por otro lado, como conclusiones generales se puede acotar que al descubrir la importancia del liderazgo en los docentes del área de educación para el trabajo de la escuela básica “José Félix Sosa” Naguanagua, Estado Carabobo, se podrá disfrutar de mejoras en el área profesional y en la relación entre los docentes – estudiantes. Asimismo, analizando las características en los docentes se podrán jerarquizar los tipos de liderazgo del área, conociendo así el trabajo y el deber de cada docente en la institución.

## **Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados arrojados por la investigación se sugiere una serie de recomendaciones dirigidas al personal directivo y docente de la institución:

Estimular a los docentes en la práctica del liderazgo en el entorno donde se desenvuelven, esto con el fin de mejorar su actuación en el escenario educativo y su participación dentro de la institución donde laboran.

El liderazgo del docente se puede concebir como eje valorable porque evidencia la responsabilidad de un líder. Estas son:

- Aprender a conocer: aprender a aprender a ejercitar la memoria y el análisis, la conceptualización.
- Aprender a hacer: supone el desarrollo de habilidades para hacer adecuadamente las cosas, respecto a los demás, descubriendo en los otros sus derechos.

Bajo esta visión, para ser un líder exitoso debe ser competente.

El liderazgo del siglo XXI, abre un abanico de posibilidades para seguir reflexionando sobre esta temática compleja por la naturaleza del hombre y su ámbito social. Nunca será un tema acabado porque es difícil establecer competencias determinadas para el líder. La realidad solo es un aporte, dentro de las nuevas visiones existentes sobre el líder y el liderazgo.



## BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. (2006), *Epistemología de un proyecto factible*. Disponible en: [epistemologiadeunproyectofactiblenew.entornoempresarial.com/.../epistemologia-del-proyecto-factible](http://epistemologiadeunproyectofactiblenew.entornoempresarial.com/.../epistemologia-del-proyecto-factible) [Consulta: 09 de diciembre 2014].
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage. Estados Unidos. Thousand Oaks, C. A.
- Bass, Bernard. y Riggio, Ronald (2006). *Liderazgo Transformacional*. Development. Palo Hito Consulting Psychologist Pres.
- Bateman, Thomas. Snell, Scott. (2004). *Administración una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Segunda Edición. México: Editorial Pearson.
- Cardona Ramírez, Carlos (2001). *Fundamentos de Administración*. Ediciones Ecoe. Primera Edición Bogotá. Colombia.
- Conde, M. (2015). *La conducta en las organizaciones*. Valencia: Dirección de medios y publicaciones de la UC,, 1ª reimpresión de la 1ª edición.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo 3, 2000.
- Chávez A., N., (1994) *Introducción a la investigación científica*, Maracaibo, Universidad del Zulia.

- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Administración de recursos humanos*. Mc GrawHill.Santa Fe de Bogotá.
- Davis, Keith y Newstrom John (2002).*Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill. México.
- Duran, N. (2012). *El estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del departamento de ciencias básicas de la facultad de odontología de UC*. Tesis de grado de Maestría no publicada, Universidad de Carabobo, Bárbula Venezuela.
- D'Souza, A. (1996). *Descubre tu liderazgo*. Santa Fe de Bogotá D.C. Grupo editorial latinoamericano, Paulinas.
- Guerra, D. y Sansevero, I. (2008). *Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas Laurus*. Vol. 14, Núm. 27, mayo agosto, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela. pp. 330-357.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptistas, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw – Hill.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración Teoría General Administrativa, Origen y Evaluación y Vanguardia*. Cuarta edición. México: Ediciones Mac Graw Hill.
- Hernández, S. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Editores.

Koontz, Harold y Weihrich, Heing. (2006). *Administración. Una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

*Ley Orgánica de Educación (1980)*. Gaceta Oficial N° 2635, 28 julio de 1980.

Oliveros, D y Guerra, D. (2011). *Liderazgo del docente y Gestión Pedagógica En educación Media en General*. Tesis de grado de Maestría no publicada, Universidad del Zulia. Zulia – Venezuela.

Páez, J. (2013). *Liderazgo en acción*. 1ª edición. Venezuela. Dirección de medios y publicaciones de la UC.

Palella, S. y Martins, F. (2006), *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (2da ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador (FEDEUPEL).

Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do sector de Villa El Salvador de la UGEL*. Tesis de grado de Maestría no publicada, Universidad Nacional Nacional Mayor de san Marcos, Lima Perú.

Ramirez, M. (2012). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales*. (Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional) Redalyc.Org. Universidad del Zulia.

*Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)*. Decreto N° 1011, 4 octubre del 2000.

Rodríguez, L. (2009). *Modelo de gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional y pedagógico en la gerencia educativa de los liceos*

*bolivarianos del municipio escolar 08 del Roscio*, Tesis de grado de Maestría no publicada, Universidad de Oriente. Ciudad bolívar. Venezuela.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México: Editorial Prentice Hall.

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Chile. OREALC/UNESCO, ISBN: 956-8302-59-X andros impresores.

Sampieri, R., Collado, C y Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGraw – Hill.

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Cuarta edición. México: Editorial Limusa.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Segunda edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Vásquez, D (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundario de una institución educativa del distrito de la perla-callao*, Tesis de grado de Maestría no publicada, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú.

## **ANEXOS**

**Anexo Nro. 1**  
**Cuestionario**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO  
CATEDRA: INVESTIGACION SOCIAL  
ASIGNATURA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



## CUESTIONARIO

Estimado Profesor: El instrumento que a continuación se presenta, tiene por finalidad recolectar información que servirá de sustentación para la realización de un trabajo de investigación titulado: **EL LIDERAZGO EN LOS DOCENTES DEL AREA DE EDUCACION PARA EL TRABAJO DE LA ESCUELA BASICA “JOSE FELIX SOSA” NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO.**

En tal sentido, se le agradece responder a cada una de las proposiciones del instrumento, ya que de ello depende el éxito del estudio. La información suministrada por ustedes será tratada de manera confidencial, por tanto no firme este instrumento. Por lo antes mencionado, se requiere de su valiosa y veraz información.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada ítem. Cada uno tiene dos (2) posibles respuestas de las cuales solo seleccionara una.
2. Seleccione con una “x” la que considere más adecuada.
3. Se garantiza confiabilidad



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO  
CATEDRA: INVESTIGACION SOCIAL  
ASIGNATURA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



**CUESTIONARIO**

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Considera que los docentes de la institución demuestran cualidades para dirigir y encaminar a sus estudiantes?		
2	¿Cree usted que los docentes del área exhiben competencias pedagógicas demostrando su dominio en contenidos actualizados?		
3	¿Los docentes contribuyen con el logro de los objetivos de la institución?		
4	¿Se puede llamar líder a aquel que influye sobre un grupo para alcanzar un fin común?		
5	¿Considera usted que el gerente de aula maneja situaciones complejas que se presentan en su entorno?		
6	¿Piensa que los docentes del área de Educación para el trabajo implican a sus estudiantes en el aula como lugar de desarrollo?		
7	¿Los docentes motivan a los estudiantes del grupo donde se desenvuelven?		
8	¿Considera usted que como docente es preciso al comunicar los contenidos en su área del conocimiento?		
9	¿Un líder docente puede ser retraído y poco conversador?		
10	¿Cree usted que los docentes del área manejan una comunicación eficaz y efectiva?		
11	¿Conoce que los líderes autocráticos son aquellos que asumen toda la responsabilidad en la toma de decisiones?		
12	¿Usted como líder de aula propicia la participación de los estudiantes en su área de conocimiento?		
13	¿Un líder docente es tomado en cuenta como un modelo a seguir?		
14	¿Considera usted que el gerente de aula adopta el liderazgo a las diferentes situaciones que se le presentan?		
15	¿Los estudiantes son tomados en cuenta como individuos plenos y capaces para desarrollarse?		
16	¿Una de las labores del docente es forjar cambios dentro de la institución?		
17	¿En el ámbito educativo considera que el docente debe ser disciplinado?		
18	¿El docente debe demostrar responsabilidad en todas las actividades asignadas a su cargo?		
19	¿Es fundamental que el docente esté comprometido con su trabajo y con la educación de los estudiantes?		
20	¿Sería importante que el docente organice adecuadamente los contenidos a impartir y el tiempo para poder cubrirlo en su totalidad?		



**Anexo Nro. 2**  
**Validación del Instrumento**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION  
Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO  
CÁTEDRA INVESTIGACION SOCIAL  
ASIGNATURA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



## PRESENTACIÓN

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación se presenta este formato, que permite validar a través de juicio de experto el instrumento que se aplicará a la población seleccionada y a partir de allí analizar. **EL LIDERAZGO EN LOS DOCENTES DEL AREA DE EDUCACION PARA EL TRABAJO DE LA ESCUELA BASICA “JOSE FELIX SOSA” NAGUANAGUA, EDO-CARABOBO.**

El mismo consiste en un cuadro de doble entrada, la cual registra el número de ítems con los siguientes indicadores de validez: claridad, congruencia, pertinencia, constructos y contenido. El patrón de evaluación de cada indicador se presenta con las categorías aceptado y revisar de acuerdo al ítem.

Finalmente se expresa agradecimiento por la valiosa información que aportará para el desarrollo de estudio.

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

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

Mención de pregrado: \_\_\_\_\_

Año de egreso: \_\_\_\_\_ Egresado de: \_\_\_\_\_

Mención de postgrado: \_\_\_\_\_ Año de egreso: \_\_\_\_\_

Egresado de: \_\_\_\_\_

### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

ITEMS	VALIDACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTO									
	CLARIDAD		CONGRUENCIA		PERTINENCIA		CONSTRUCTO		CONTENIDO	
	A	R	A	R	A	R	A	R	A	R
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										
11.										
12.										
13.										
14.										
15.										
16.										
17.										
18.										
19.										
20.										

**LEYENDA: A: ACEPTAR – R: REVISAR**

**Observaciones y recomendaciones formadas por el experto**

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

**Firma del experto:** \_\_\_\_\_ **CI:** \_\_\_\_\_

**Anexo Nro. 3**  
**Confiabilidad del Instrumento**

**PRUEBA DE CONFIABILIDAD**  
Prueba de Confiabilidad de Kuder Richardson

Encuestados	Items 1	Items 2	Items 3	Items 4	Items 5	Items 6	Items 7	Items 8	Items 9	Items 10	Items 11	Items 12	Items 13	Items 14	Items 15	Items 16	Items 17	Items 18	Items 19	Items 20	Xt	Xt2	
1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	34
2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	36
3	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	28
4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	17	34
5	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	34
6	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	17	34
7	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	13	26
8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	16	32
9	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	15	30
10	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	32
11	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	26
12	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	32
13	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	34
14	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	26
15	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	36
16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	34
17	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	24
18	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	36
19	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	34
20	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	38
TTC	15	10	15	20	15	20	15	20	0	5	10	20	20	15	20	20	20	20	20	20	20	320	640
TRI	5	10	5	0	5	0	5	0	20	15	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
P	0.15	0.10	0.15	0.20	0.15	0.20	0.15	0.20	0	0.5	0.10	0.20	0.20	0.15	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20		
Q	0.5	0.10	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0.20	0.15	0.10	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0		
PQ	0.3	1	0.3	0	0.3	0	0.3	0	0	3.3	1	0	0	0.3	0	0	0	0	0	0	0	6.50	

Fuente: Rosales (2015)

Leyenda:

$X_t^2$ : Variación de las cuentas en las encuestas

N: número total de ítems

Pi: proporción de respuestas correctas

Qi: proporción de incidencia para cada pregunta

RC: respuestas correctas

RIC: respuestas incorrectas

$$KR20 = \left( \frac{n}{n-1} \right) \frac{x_{T2} - \sum p_i q_i}{x_{t2}}$$

$$KR20 = \left( \frac{22}{22-1} \right) \frac{640 - 6.30}{640} = 0,989$$