

**LIDERAZGO HUMANIZADOR PARA UNA GERENCIA
CENTRADA EN VALORES**



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



**LIDERAZGO HUMANIZADOR PARA UNA GERENCIA
CENTRADA EN VALORES**

Tutora: MSc. María de Gouveia

C.I. 7.025.401

Autor: Lcdo. Antonio Zerpa L.

C.I. 17.330.233

Valencia, Abril, 2013



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



**LIDERAZGO HUMANIZADOR PARA UNA GERENCIA
CENTRADA EN VALORES**

Autor: Lcdo. Antonio Zerpa L.
C.I. 17.330.233

Trabajo de Grado presentado ante
el Área de Estudios de Postgrado
de la Universidad de Carabobo
para optar al Título de Magíster
en Gerencia Avanzada en
Educación

Valencia, Abril, 2013

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **MSc. María de Gouveia** titular de la cédula de identidad N° **7.025.401**, en mi condición de Tutora del Trabajo de Maestría titulado: **Liderazgo Humanizador para una Gerencia Centrada en Valores**. Presentado por el (la) ciudadano (a) **Antonio Zerpa L.**, titular de la Cédula de Identidad N°17.330.233, para optar al título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación y presentación pública por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los siete días del mes de Enero del Año dos mil trece

Firma

C.I:

Valencia, Abril 2013

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **MSc. María de Gouveia** titular de la cédula de identidad N° **7.025.401** en mi condición de Tutor del Trabajo de Maestría titulado **Liderazgo Humanizador para una Gerencia Centrada en Valores**. Presentado por el (la) ciudadano (a) **Antonio Zerpa L.**, titular de la Cédula de Identidad N°17.330.233, para optar al título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación y presentación pública por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los siete días del mes de Enero del Año dos mil trece

Firma

C.I:

Valencia, Abril 2013



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



**LIDERAZGO HUMANIZADOR PARA UNA GERENCIA
CENTRADA EN VALORES**

AUTOR: Licdo Antonio Zerpa L.
C.I. 17.330.233

Aprobado en el Área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo por
Miembros de la Comisión Coordinadora del Programa:

_____ (Nombre, Apellido y Firma)
_____ (Nombre, Apellido y Firma)
_____ (Nombre, Apellido y Firma)

Valencia, Abril, de 2013



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:
LIDERAZGO HUMANIZADOR PARA UNA GERENCIA CENTRADA EN VALORES. Presentado por **ANTONIO ZERPA L** para optar al título de **MÁGISTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION** estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

Nombre, Apellido,

C.I.,

Firma del Jurado.

Valencia, Abril de 2013

DEDICATORIA

A Dios, mi creador, por darme vida, salud y fuerzas para alcanzar mis metas.

A mis padres, realmente, son mi mejor ejemplo de fuerza, sacrificio, entrega y amor, a ustedes debe todo lo que soy.

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

A la insigne Universidad de Carabobo, mi casa de estudios, donde me he formado académica y profesionalmente

A mi tutora Msc. María de Gouveia, sin cuya orientación y ayuda en momentos cruciales hubiese sido difícil.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios padre y a la Santísima Virgen María por estar siempre presentes en mi vida.

A mis padres porque son y serán siempre mi gran apoyo, este legro es de ustedes por saber hacer su trabajo de crianza.

A mi familia por su comprensión, apoyo y valiosos consejos.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron con la realización de este trabajo de grado y a mi formación como profesional.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	viii
Agradecimientos.....	ix
Resumen.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I - EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación.....	13
Justificación.....	13
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	
Antecedentes del Estudio	17
Bases Teóricas	21
Bases Legales.....	63
Definición de términos básicos.....	64
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	68
Diseño de la Investigación.....	69
Modalidad de la Investigación.....	69
Población y Muestra	70
Confiability	74
Validez.....	70
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN DE LAS EVIDENCIAS Y ANALISIS DE LOS	
RESULTADOS.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
CAPITULO V PROPUESTA.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	120

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1	Operacionalización de Variables.....	66
Cuadro N° 2	Distribución de Frecuencias y porcentajes de la Dimensión perfil..	75
Cuadro N° 3	Distribución de Frecuencias y porcentajes de la Dimensión Valores.....	77
Cuadro N° 4	Distribución de Frecuencias y porcentajes de la Dimensión Funciones.....	80
Cuadro N° 5	Distribución de Frecuencias y porcentajes de la Dimensión Funciones Gerenciales.....	83
Cuadro N° 6	Distribución de Frecuencias y porcentajes de la Dimensión Valores y congruencia personal dentro de la gerencia.....	85
Cuadro N° 7	Distribución de Frecuencias y porcentajes de la Dimensión Operativa.....	87
Cuadro N° 8	Distribución de Frecuencias y porcentajes de la Dimensión Técnica.....	88
Cuadro N° 9	Distribución de Frecuencias y porcentajes de la Dimensión Función Administrativa.....	90

LISTA DE GRÁFICOSpág

Gráfico N° 1	Distribución de porcentajes de la Dimensión perfil.....	75
Gráfico N° 2	Distribución de porcentajes de la Dimensión Valores.....	77
Gráfico N° 3	Distribución de porcentajes de la Dimensión Funciones.....	80
Gráfico N° 4	Distribución de porcentajes de la Dimensión Funciones Gerenciales.....	83
Gráfico N° 5	Distribución de porcentajes de la Dimensión Valores y congruencia personal dentro de la gerencia.....	85
Gráfico N° 6	Distribución de porcentajes de la Dimensión Operativa.....	87
Gráfico N° 7	Distribución de porcentajes de la Dimensión Técnica.....	88
Gráfico N° 8	Distribución de porcentajes de la Dimensión Función Administrativa.....	80



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



LIDERAZGO HUMANIZADOR PARA UNA GERENCIA CENTRADA EN VALORES

Tutor: Msc. María de Gouveia

Autor: Lcdo. Antonio Zerpa L.

RESUMEN

Las organizaciones están conformadas por personas y éstas son guiadas por un líder, en tal sentido, el nuevo concepto de Liderazgo tiene que estar fundamentado a partir de los valores universales como los son la humildad y sacrificio, congruencia y credibilidad, honestidad, amor y compromiso, equidad y justicia, integración y paz, trascendencia, educación y el patriotismo, para que a su vez se genere una cultura humanizante donde se trabaje con la persona, para las personas y para formar personas. De allí que el presente estudio tiene como propósito Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes. Las teorías que sustentan la investigación son: Teoría de Rasgos de Personalidad y Teoría del Enfoque Humanístico de la Administración. La investigación está enmarcada en un tipo de estudio descriptivo, y un diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo conformada por 57 personas entre personal directivo, docente, administrativo y obrero., del Liceo Bolivariano Eloy José Ortega Pérez, Tinaquillo estado Cojedes. Para la muestra se tomó el 30% de la población en estudio correspondiente a 19 personas. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los directivos y docentes, con éstas se logró llegar a conclusiones y saber la factibilidad de un plan de formación centrado en liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores, proponiendo para ello una serie de estrategia que pueden llevar a la práctica del Liderazgo humanizador desde los gerentes hacia el personal y de estos hacia el resto de los involucrados en el proceso educativo.

DESCRIPTORES: Liderazgo Humanizador, Gerencia, Valores.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ProcesosGerenciales



UNIVERSITY CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
ADDRESS OF GRADUATE STUDIES
ADVANCED MANAGEMENT MASTER OF EDUCATION



Humanizing Leadership for Focused Management Values

Tutor: Msc. María de Gouveia

Author: Lcdo. Antonio Zerpa L.

ABSTRACT

Organizations are made up of people and they are guided by a leader, in this sense, the new concept of leadership has to be based on the basis of universal values such as humility and sacrifice, consistency and credibility, honesty, love and commitment, equity and justice, integration and peace, transcendence, education and patriotism, that in turn generate a humanizing culture where working with the person, to people and to train people. Hence, the present study aims to propose a plan for leadership training for management humanizing values centered in the EU "Eloy José Ortega Pérez" Tinaquillo Cojedes. The theories underlying the research are: Personality Traits Theory and Humanistic Theory Approach Administration. The research is framed in a descriptive study type, and field design, in the form of a feasible project. The study population consisted of 57 people including managers, teachers, administrators and workers., The Bolivarian High School Eloy José Ortega Pérez, Tinaquillo Cojedes. For the sample was taken on 30% of the study population for 19 people. The information was collected through a questionnaire sent to the principals and teachers, they are able to draw conclusions and to know the feasibility of a plan focused on leadership training for humanizing values-centered management, proposing to do a series of strategies that can lead to the practice of leadership toward humanizing from managers and staff of these to the rest of those involved in the educational process.

Words: humanizing Leadership, Management, Securities.

Researchline: Process Management

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos inmemorables se ha estado incidiendo en una concepción más humana e integral de la persona, es decir, no se puede concebir al ser humano solamente desde su corporalidad o únicamente desde su espiritualidad, dado que la persona, es una realidad única e integral conformada por una dimensión psicosomática (física, psíquica y espiritual); y por ello, la importancia y sentido por su propia existencia, por su origen, su desarrollo, su finalidad y su proyección trascendente, como permanente búsqueda de superación y perfección.

En tal sentido, las organizaciones están conformadas por personas y estas son guiadas por un líder, en tal sentido el nuevo concepto de liderazgo tiene que estar fundamentado a partir de los valores universales como los son la humildad y sacrificio, congruencia y credibilidad, honestidad, amor y compromiso, equidad y justicia, integración y paz, trascendencia, educación y el patriotismo, para que a su vez se genere una cultura que humanice, es decir que deba crear y mantener las condiciones de vida que permitan al hombre, con base a su dignidad como persona realizar su potencial y alcanzar su destino natural y espiritual siendo esta la esencia del bien común.

Es necesario mencionar, que dentro de toda Organización el desempeño del líder juega un papel fundamental, es él quien guía y motiva a su personal para que, realizado cada uno con sus labores, se logre cada uno de los objetivos planteados, siendo así el líder dentro del campo educativo debe ser un Maestro que siga cumpliendo su rol: Guiar, trabajo que desempeña sobre su personal, mediante acciones que le permitan dar a conocer la visión y misión que cada que como institución educativa tienen.

Por esta razón, el líder educativo debe ser una persona que no sólo se dedique a ver al resto del personal como personas que cumplen funciones sino reconocerlos como humanos, y, por tanto tratarlos así. Cada uno de los que desempeñan una labor dentro de las instituciones es parte indispensables para el desarrollo de la misma. Cada persona debe reconocerse como una persona capaz de cumplir con sus funciones, y de esta manera pueda lograr un bienestar común dentro de su organización.

Por lo antes planteado, el propósito general de esta investigación se centra en Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes; se considera importante puesto que, el líder organizacional dentro del ámbito educativo es aprendiz y a su vez transformado por la relación de liderazgo que ejerce siente las necesidades de los demás y los guía para que cada uno busque alternativas que les permita mantenerse firmes dentro de la organización, por esto se enmarca dentro de las Líneas de Investigación de la Educación, específicamente en el área de los Procesos Gerenciales.

Dicha investigación está estructurada en cinco capítulos. En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos del referido estudio y su justificación; en el capítulo II se hace referencia a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas con su respectiva fundamentación, así como también la operacionalización de las variables; en el Capítulo III se encuentran definidos todos los aspectos referidos a la metodología que se empleó para llevar a cabo la investigación, es decir, el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento.

Posteriormente se encuentra el capítulo IV Donde se refleja los procedimientos y análisis de los datos, así como las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente el Capítulo V donde se representa la propuesta así como las referencias referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde el inicio de la humanidad, el hombre ha establecido una serie de normas, creencias y valores en su cotidiano vivir, de tal manera que la supervivencia en sociedad sea de manera satisfactoria para todos los miembros de ella. Esto se empleaba no solo en el seno familiar sino también dentro del entorno laboral de las diferentes épocas que este ha vivido. En este mismo orden se observa también, que el hombre siempre ha estado guiado por otros hombres que ellos entienden poseen condiciones especiales para dirigirlos, siendo algunas de estas condiciones, la práctica de valores como estilo de vida, no solo para la realización de trabajos especiales.

En este sentido uno de los elementos más importantes que tiene un país es la educación. Para su eficiencia se han buscado herramientas para que los docentes puedan trabajar en un clima armónico, donde cada día existan deseos de ocuparse y mostrar nuevas herramientas a los estudiantes, por eso el mismo sistema intenta cada vez adecuarse a las innovaciones tecnológicas que permitan trabajar en pro de la formación dentro de un ambiente de trabajo en el que cada uno de los actores se sientan involucrados, trabajen de forma activa, es decir, no sólo dar clases, sino también ser tomado en cuenta en decisiones importantes que se realicen dentro de la administración de la institución y en el cumplimiento de las obligaciones, en fin que se sienta a gusto con lo que hace y con su entorno.

Cabe resaltar, que en las Instituciones Educativas se deben desarrollar acciones con eficiencia y la gerencia es un factor importante y de relevancia donde el líder sea el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas, comportamientos y creatividad, fomente la responsabilidad,

el trabajo en equipo, donde los valores sean interiorizados y vividos por todos de manera que contribuya al desarrollo personal, el líder de la organización es especialmente el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar. Es por ello que cada uno de los gerentes de las organizaciones serán influenciados en su desempeño por sus contribuciones hacia el bienestar global, el cuidado del ambiente y la satisfacción plena de las expectativas de los trabajadores.

Este nuevo paradigma de gerencia en valores, representa un modelo para reconstruir y rediseñar mejores organizaciones y en base a esto mejores sociedades, en donde el ambiente de desarrollo de las organizaciones será bajo la gerencia de la cultura y los valores de cada uno de sus empleados. Es necesario resaltar que este nuevo enfoque no es un estilo distinto de gestionar una organización, sino mas bien, que está basado en la concepción y filosofía de una gerencia, que parte de la premisa y supuestos diferentes en la visión de la gente, de la organización y del medio en el cual se desenvuelve.

Según Zamora y Poriet (2005), en Latinoamérica las organizaciones educativas del siglo XXI están enmarcadas en un contexto de continuos avances tecnológicos, se encuentran inmersas en un cambio global, con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación y énfasis en el capital humano. De modo tal, que se exigen cambios de índole estructural y es aquí precisamente donde debe desempeñarse el ejercicio del liderazgo, concebido según Pérez (2006) como:

Un conjunto de acciones que permitan orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a esas situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a sus problemas que deben iniciarse desde el recurso humano con el que cuenta hasta llegar a ver los productos de este trabajo que se ve en los estudiantes. (p.36).

De acuerdo a lo expresado por el autor, en las organizaciones debe existir el liderazgo de parte del gerente quien es el que conduce y guía al grupo para alcanzar los objetivos, de allí que éste se debe reconocer como una familia que crece, aprende, toma en cuenta al otro y lo ayuda, de igual forma, recibe ayuda de los demás, y que, en momentos difíciles siente a la otra persona más que un compañero de trabajo, en alguien con quien puede contar para levantarse; se crea un ambiente justo, fijado en el bienestar común en el cual las decisiones tomadas no afecten a un grupo de personas, antes bien, permiten un desarrollo personal y colectivo.

Por otro lado es necesario mencionar que en la actualidad el liderazgo debe ser enfocado tomando en cuenta la parte humana de la persona es decir llevar a cabo un liderazgo humanizador el cual es definido por Spaemann(2000) quien parte de un principio claro de que:

La organización es una comunidad de personas. La organización gira en torno a la realidad “persona”. La organización la constituyen, fundamentalmente, personas. El liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas. Este principio tan sencillo de explicitar y tan complicado de llevar a la práctica es el que fundamenta el liderazgo humanista. La raíz de la organización son las personas que la integran. El liderazgo humanista está fundamentado en la persona porque resalta lo común en todas las personas y, al mismo tiempo, lo particular que hay en cada una. (p. 18).

Tomando en cuenta lo que afirma Spaemann, se puede decir que ser persona es la esencia humana con total novedad. Entre lo común y lo particular, está la realización, el cómo se constituye la persona. La empresa en su manera de proceder, también, se hace de una manera determinada. Un análisis detallado, desde la empresa, de cómo se realiza la actividad, nos indica el modelo antropológico de la misma. La organización es una realidad humana, creada por el hombre y para el desarrollo de los hombres sea una comunidad, una sociedad o un país.

Ante estos postulados, la motivación juega un papel fundamental en el desarrollo de una organización educativa, pues cuando se trabaja motivado, se disfruta lo que se hace, se genera entusiasmo por cada una de las labores asignadas y se mantienen siempre un sentido de pertenencia. Se siente a la institución educativa como parte importante de la persona, no sólo por el salario que recibe sino por la convivencia diaria, esto es reflejado por Hellriegel, (Citado por De las Heras, 2011) que muestra la motivación como “un estado psicológico que existe siempre que fuerzas interna y externas, o ambas estimulan dirigen o mantienen comportamientos” (p.04)

En este sentido. Desde el campo educativo, la motivación se obtiene no sólo de sí mismo, sino de ese aporte que recibe del colectivo en el cual se encuentra, pues, se nutre de esa ayuda que son valores humanistas tales como, comprensión, cariño, elocuencia, creatividad, y, sobre todo de dirigir sus manos hacia la obtención del éxito educativo. Estas actitudes permitirán afrontar las situaciones desde una óptica positiva, entusiasta, y formadora de valores morales que ayuden en el desenvolvimiento de un trabajo participativo y protagónico y conlleve a soluciones que vayan en pro del desempeño laboral.

Por esta razón, es importante destacar que las organizaciones educativas en Venezuela para enfrentar los altos niveles de exigencias y cambios acelerados no pueden seguir funcionando desde la perspectiva de la individualización de sus integrantes, sino agrupados en equipos, capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a los problemas que enfrentan y enfrentarán lo que hace necesaria la figura del líder teniendo en cuenta que los líderes ayudan a la gente a aceptar la realidad por dura que ésta sea. Se requieren valor y coraje para ello, tanto por parte de los líderes, como de los seguidores; quienes deben enfrentar el desafío del cambio. Hoy día está surgiendo una nueva concepción de la manera cómo actúan los líderes en las organizaciones.

Por consiguiente, se puede comparar diferentes perspectivas y lograr el consenso y la negociación, cualidades que concede justicia y apertura de nuevas formas de pensar, sentir y actuar; de alcanzar una buena gestión educativa. Por eso, Tablada (2008) muestra al líder como: “aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos (...) es el modelo para todo el grupo.”(p.35) El líder con sus potencialidades es un motor que impulsa a otros, los mueve, les anima a seguir trabajando con mayor empeño y dedicación, los motiva a mirar hacia futuro, a trazarse metas, presentar sus ideas de tal forma que sean tomadas en cuenta.

Al respecto, Moreno (s/f) expresa: “la influencia de un líder va dirigida a inspirar el trabajo de sus seguidores, al desarrollo de su quehacer diario.” (p.3) por tanto el líder debe ayudar a que cada uno de los docentes, como lo es en el campo educativo, se esfuercen cada día por su trabajo diario y la optimización del mismo, que pongan en práctica estrategias que logren un trabajo limpio, armónico, en los que se vea inmerso todos los que conforman ese equipo de labores.

Dentro de esta perspectiva, se puede decir que para que la persona se pueda desempeñar como un verdadero líder debe prevalecer en él la capacidad de comunicarse, notándose esto desde algunas vertientes: Presentar ideas claras y argumentarlas, pero también saber escuchar a los demás, considerar las opiniones expresadas y llegar a conclusiones optimas que estén siempre enmarcadas en el beneficio común, de esa forma se podrá proponer metas que sean congruentes con las necesidades del equipo, por lo que debe tomar en cuenta las acciones a cumplir, el momento más indicado en el que se pueda realizar, las personas con las que cuenta y sus destrezas y demás recursos necesario para el logro de las mismas.

Se puede decir que toda la problemática en cuanto a la forma de liderazgo que ejerce el personal directivo se da a nivel nacional , por eso Almonte (2011) expresa:

“En Venezuela se observa constantemente en las instituciones educativas, una carencia de líderes para llevar la gestión administrativa que el proceso educativo demanda.” (p. 19). Por tanto es notorio como los centros educativos son llevados por personas que obtienen dichos cargos por trabajos partidistas, aún cuando no cumplen con el verdadero perfil de Líder y así como llegan a esos cargos de manera arbitraria su trabajo es igual.

En este orden de ideas, De las Heras (2011) expresa: “En el contexto de Venezuela, esta situación se agrava, cuando se observa gran desmotivación en el ambiente de las instituciones educativas especialmente del sector público, (...) las políticas de Estado impiden que el docente tenga una oportunidad justa de ascender y ser reconocido por su trabajo.” (p. 15) También se puede decir que el líder de las Instituciones educativas se preocupa más por el cumplimiento de las actividades que por las formas de logro; si éste no se hace parte del personal, no logrará un trabajo en equipo, en el cada uno se sienta satisfecho con lo que hace. Las teorías son muchas, pero las realidades que se viven el trabajo educativo son otras, y, mientras no exista un líder que motive el trabajo realizado no podrá ser el más eficiente, todo será a medias.

De igual manera, los problemas presentes en las instituciones no son abordados con prontitud, la armonía entre los docentes no es la mejor, cada uno expresa sus ideas para que sean puestas en práctica sin importar las ideas de los demás o la repercusión en otros, entonces, si la desmotivación es lo que impera en el personal y los directivos no pueden reconocer que es lo que desmotiva a su personal, prevalecerá el desinterés por cumplir con las labores. Asimismo, ocasionará que los docentes no se involucren de manera plena con sus labores y se muestre la insatisfacción de sus necesidades.

Por lo antes mencionado, se puede decir que en el estado Cojedes se vive esta realidad, la Zona Educativa levanta planes de trabajo sin consultar con los directivos para ver cuál es la realidad de cada centro educativo, los cambios repentinos de directores de la Zona Educativa rompen con la continuidad del trabajo anterior, las directrices no son bajadas a las instituciones a tiempo, muchas actividades programadas por estos entes son impuestas para que los directivos hagan lo mismo, por lo que se ven en la necesidad de obligar a su personal a cumplir con tales requerimientos zonales y cumplir con la dicha actividad.

De igual forma, en la U. E. Eloy José Ortega Pérez, la motivación que tienen los docentes y el desempeño laboral no es el más idóneo, el trabajo realizado por el equipo directivo va en función del cumplimiento de las actividades planificadas y no por el trabajo participativo; por el contrario, ocasiona divisiones entre los docentes, las actividades dentro y fuera de la institución se hacen por grupos selectos y no como una unidad educativa que busca un trabajo en equipo de todo el personal docente, siendo así que el valor de la justicia, equidad, no prevalecen dentro de la institución, entonces, si los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta, la forma de trabajo del personal no seguirá los patrones que conlleve a un bienestar común.

También se evidencia la división en cuanto a personal: administrativo, docente, obrero, sin darse cuenta de la importancia del trabajo que cada uno desempeña para el buen funcionamiento de la institución. Entonces integración como un valor necesario para el trabajo en equipo se ve debilitada pues existen las llamadas “parcelas” donde cada subgrupo trabaja por su cuenta. De igual forma, no se planifican actividades que motiven a la unión de todo el personal, que cada uno reconozca la efectividad del trabajo del otro y del trabajo en equipo, el valor de la Credibilidad se desmorona cada día, porque no se confía en el otro, ni el trabajo que realiza, mientras exista desconfianza no se puede lograr la unificación de criterios.

Además, a pesar de ser una sola institución, el hecho de dividirse por turnos hace una barrera de comunicación entre los maestros de la mañana (Primaria) y los profesores de la tarde (Media general).

De igual forma, es notoria la toma de decisiones donde la arbitrariedad es la reinante, decisiones que son tomadas por un grupo de docentes y el resto es enterado tiempo después, los fallos van en contra del personal docente en cuanto a su estabilidad y mejoras en lo que al ámbito laboral se refiere, los docentes alegan cumplir sólo con sus horas de trabajos y poca participación en actividades extra cátedras, como una forma de pagar por el irrespeto recibido por parte de los gerentes, muchas actividades son planificadas por salir del paso, se nota la desunión entre cada uno de los miembros, así mismo se observa la carencia de talleres o algún tipo de encuentro que motive al trabajo diario, a un convivir armónico, donde la tolerancia, cortesía, el respeto a las ideas y actitudes de los demás prevalezca.

Por otro lado el líder no invita a los demás a comportarse como humanos, es decir a ver al otro como parte importante en su vida, como persona y como profesional; que se involucre al trabajo diario, y participativo en los que la meta es la misma a pesar de cumplir con diferentes roles dentro de la institución. Asimismo, los directivos tienen pocos momentos de comunicación con el personal docente, administrativo y obrero, sólo se hace en momentos puntuales para dar informaciones o pedir algún tipo de ayuda, de esta manera se le hace difícil guiar a su personal hacia la integración, en consecuencia, algunas actividades que se planifican no se pueden desarrollar como estaban previstas, las informaciones se dan en corto tiempo para cumplir con lo que en las mismas se piden.

Por tal motivo, es notorio como a institución presenta que una crisis de valores, una sociedad donde lo más importante es tener, dejando a un lado el valor del ser. La poca praxis de los valores manifiesta en todos los aspectos de la vida humana: en el modo

de hablar, de relacionarse con los demás, con sus compañeros de trabajo en la forma en que se quiere acumular todo, querer tener siempre la razón, al sobrepasar al otro se da entonces la falta de honestidad y respeto en todos los niveles, poco o nulo compromiso en el trabajo que realiza. Las relaciones interpersonales son por lo general superficiales, es decir, no implican ningún tipo de compromiso

En función de lo antes planteados se hace necesario las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la necesidad de un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes?

¿Cuál es la factibilidad de un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes?

¿Cómo contribuiría el desarrollo de un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes

Objetivos Específicos

Diagnosticar la necesidad de un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes

Determinar la factibilidad de un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes

Diseñar un plan de formación dirigido de liderazgo humanizador para una gerencia en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes

Justificación

El sistema para la gerencia centrada en valores debe formar parte del sistema de gestión de la organización, gestionar una institución bajo criterios de valores implica de alguna manera medir la capacidad humana de ésta, para ello se necesita de Gerentes que brinden participación para lograr una integración de éstos con todo el recurso humano, de tal forma que se produzca una empatía para que pueda realizarse esta gestión centrada en valores con la participación de todos y de igual manera llegar a fijar cuales son los valores comunes entre ellos. Una organización donde se busque

de manera constante el mejoramiento continuo. Esto no significa implementar nuevas tecnologías, sino que implica un cambio de la manera de pensar, implica una modificación de la relación del individuo consigo mismo y con el grupo, producir empleados creativos, capaces de adaptarse y comunicarse de manera eficiente y eficaz.

En tal sentido, el ambiente de amplitudes positivas se da gracias a la ayuda de una persona guía y líder que tenga como perspectivas la optimización de un trabajo transformador, que se reconozca como una persona capaz de trabajar, necesitando la colaboración de todos los que hacen vida en ese entorno educativo, es decir, debe adoptar un estilo participativo, cimentado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo, logrando así fomentar en los integrantes la necesidad de integrarse como diversidad en la de toma de decisiones.

En consecuencia, este trabajo de investigación se considera importante puesto que, el líder organizacional dentro del ámbito educativo es aprendiz y a su vez transformado por la relación de liderazgo que ejerce siente las necesidades de los demás y los guía para que cada uno busque alternativas que les permita mantenerse firmes dentro de la organización. Un líder no debe buscarles soluciones a los otros; su trabajo es brindarle herramienta para que cada uno construya su propio aprendizaje, despertando la crítica y la perspicacia en el trabajo diario, eso hará que el docente convierta la actividad frecuente en un trabajo dinámico, expresivo y transformante.

Cabe señalar que la relevancia de este estudio se enfoca en que el liderazgo dentro de las instituciones educativas es determinante para que los docentes puedan sentirse motivados en la realización de sus proyectos, cuando se habla de líder educativo no sólo es hacer que los docentes lo sigan, sino ser ejemplo de entusiasmo, unión, participación, trabajo en equipo, que tome en cuenta a su personal tanto el aspecto individual, y que siempre reconozca el resultado de su institución.

Es por ello que, en el líder debe prevalecer el espíritu humanizador, con características propias de un guía educativo, como lo es honestidad, optimismo, organización, control, capacidad para comunicarse y entender a los demás, además incentiva el poder de la vocación docente, en el cual sus acciones, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito; debe ser abierto, que establece con su personal una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades y conflictos.

Entonces hablar de líder humanizador es reconocerlo como una persona con disponibilidad, que siempre esté dispuesto a apoyar a su equipo de trabajo y que los ayude en el crecimiento docente y la contribución colectiva para lograr las metas trazadas, se hace parte importante en el desarrollo de actividades y se pone al nivel de su personal para conocerlo cada día más, reconocer no solo las debilidades del personal sino las potencialidades de estos y el desarrollo óptimo de las actividades asignadas.

Por lo antes planteado, se considera factible y pertinente esta investigación por los alcances que se pueden lograr, en un primer momento se pueden ver reflejados los aportes en la motivación que pueden tener los docentes en la institución gracias al desarrollo de liderazgo humanizador, en el cual, en este guía prevalezca la sencillez, el trabajo en equipo, buenas relaciones humanas; conocer la importancia del liderazgo humanizador en la motivación de los docentes permite enraizar nuevos rumbos que permitan el mejoramiento de los que hacen vida en el equipo directivo.

Entonces, en el ámbito social, la investigación puede orientar al líder de una organización en cuanto a su ser humano que, como tal debe aportar a los demás y en una institución educativa, que el Líder reconozca la importancia de ver al otro como agente de cambio, pieza importante para el logro de los objetivos de la institución y

de esta forma lograr cambios en las actitudes y conductas de los miembros. Además, la presente investigación puede optimizar las relaciones interpersonales entre el líder y su personal y de esa forma solucionar cualquier conflicto que se genere dentro del desempeño laboral, integrando así a todos los que conforman el comité educativo en un clima de armonía y compañerismo, logrando un vínculo de amistad.

En este sentido, las conclusiones de esta investigación permitirán dar un aporte institucional, ya que le ofrecerá algunos lineamientos a seguir para lograr la motivación del personal docente gracias al impulso humanizador que recibe de los directivos. Asimismo, se aportarán algunas directrices en cuanto al trabajo del líder con el fin de lograr mayor motivación por parte de los docentes.

De igual forma la investigación permite aportar información necesaria que invite a todo gerente educativo a reconocerse como una persona que trabaja desde el ser persona y así poder desenvolverse con personas y para personas, donde la responsabilidad institucional apunten más alto en los valores, que se hagan respetar mediante leyes y que sean difundidas por un líder educacional responsable. Es reconocer la necesidad de que los líderes en las organizaciones educativas posean principios y valores que permitan al resto de su recurso humano sentirse satisfechos al cumplir con los requerimientos solicitados por ellos, pues se basan en cualidades internas como son la responsabilidad, la confianza y el respeto entre otras. De igual forma, los líderes deben tener principios y valores que los caractericen ante sus seguidores.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de la investigación, el marco teórico juega un papel fundamental dentro del análisis del tema que se desarrolle, tal como lo señala, Balestrini (2006) como “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados con el cuerpo teóricos epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p.91) este capítulo permitirá fundamentar la investigación tomando en cuenta el problema su relación con otros hechos, está conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y la operacionalización de la variable.

Antecedentes de la Investigación

Dentro de este capítulo los antecedentes manifiestan los estudios realizados con anterioridad, por esta razón, Tamayo y Tamayo (2002) dice: “los antecedentes permiten hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados con relación al problema formulado con el propósito de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (p. 98). Entonces se presentará una serie de trabajos que servirán de gran aporte para la realización de este trabajo

El liderazgo y su desempeño dentro del campo educativo ha sido uno de los temas más abordados en estos últimos tiempos, pues es allí donde repercute de forma positiva o negativa el trabajo del desempeño docente, el equipo directivo es quien guía con palabras y obras al resto de su personal, por esta razón, en la investigación se ha efectuado la revisión de diferentes estudios que sirven de base para esta investigación.

Al respecto, Almonte (2011) realizó una investigación titulada El liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de Aula. La misma tuvo como objetivo determinar el efecto del liderazgo del director educativo en la motivación de

los docentes de aula en la U. E. Luís Pérez Carreño, este estudio se desarrolló bajo el enfoque de una investigación de tipo descriptiva, con un diseño de campo y de corte transversal. Con una población de 23 docentes de aula y auxiliares. Con este trabajo la investigadora pudo concluir que el estilo de liderazgo predominante en el directivo de esa institución es el autocrático lo que mostró gran influencia en la desmotivación laboral de los docentes, por lo cual se sugirió proporcionar apoyo técnico a todos los docentes, incentivar la toma de decisiones a través de talleres y reuniones; así como ofrecer reconocimiento al logro y fomentar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Este antecedente es de gran relevancia para la presente investigación porque deja ver que el estilo de liderazgo que tenga el personal directivo de una institución siempre repercutirá en la motivación de los docentes, porque el desempeño directivo es el motor para que los docentes cumplan sus funciones de una forma exitosa, reconociéndose cada uno un agente importante dentro de la organización educativa.

De igual forma, Méndez (2011) en su trabajo titulado La comunicación utilizada por el gerente educativo en el desempeño laboral de los docentes de la escuela técnica Robinsoniana “Samuel Robinson” de Puerto Cabello, estado Carabobo, cuyo objetivo fue analizar la comunicación utilizada por el Gerente Educativo, en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela. Estuvo enmarcada en un diseño de campo a un nivel descriptivo. Con una población y muestra de 31 docentes se detectó falta de liderazgo, deficiencias en el proceso de comunicación, poco reconocimiento del desempeño de los docentes, entre otras. En este sentido, se recomendó capacitar a los docentes a nivel comunicacional, motivarlos, así como utilizar los canales de comunicación existentes y continuar realizando los procesos de evaluación, enfocados en el reconocimiento del personal como estrategia motivacional.

Es de hacer notar que este trabajo sirve de apoyo para esta investigación ya que la fallas comunicativas dentro de una institución es un factor importante para el desarrollo armónico de una institución, de igual forma se mostró el poco reconocimiento del desempeño de los docentes, siendo así se podría inferir que la motivación del personal docente no es la mejor para desempeñarse en su trabajo.

Asimismo De las Heras (2011) realizó una investigación titulada: Factores motivacionales que afectan el desempeño del personal docente que labora en la unidad educativa “Olga Bayone de Rodríguez” con la finalidad de analizar los factores motivacionales que afectan el desempeño del personal docente que labora en la Unidad Educativa Olga Bayone de Rodríguez en San Diego, Estado Carabobo. Este estudio estuvo enmarcado en una investigación de tipodescriptiva Transeccional, apoyada en un diseño de campo. La población, objeto de estudio la conformó un total de r 42 docentes, se tomó como muestra a la totalidad de ellos. La autora pudo concluir que el personal docente se motiva a un buen desempeño cuando se toman en cuenta los factores intrínsecos como desarrollo personal, empowerment, reconocimiento entre otros.

Cabe destacar que esta investigación se considera pertinente para ser tomada como antecedente, porque muestra la importancia de que el personal directivo de una institución refuerce sus estrategias para motivar a su personal ya que, de esta manera logrará mantener la calidad del trabajo que espera en todos sus docentes al mismo tiempo que contará con el respaldo del mismo y la eficiencia en el trabajo en equipo.

También, es importante resaltar el trabajo realizado por Arteaga (2008) que tuvo como objetivo evaluar las competencias motivacionales del director educativo para el logro de la efectividad en la gerencia de aula en la U. E. “Colegio Sagrado Corazón” ubicado en Valencia estado Carabobo Esta investigación fue de tipo evaluativo

descriptivo, no experimental con diseño de campo. La población comprendía 18 docentes entre primera y segunda etapa.

En este estudio realizado se pudo evidenciar la inestabilidad e insatisfacción laboral, debilidad en la aplicación de técnicas para evaluar el desempeño docente y discrepancias al contrastar al deber ser con los resultados del diagnóstico. Este estudio se considera pertinente puesto que permite mostrar la poca motivación que tienen los docentes cuando los líderes educativos no los reconocen como verdaderos docentes, si el personal directivo no los guía dentro de un ambiente armónico, será difícil el desarrollo institucional.

De igual forma, Pinedo (2008) en su trabajo titulado programa de desarrollo gerencial centrado en el liderazgo carismático, tuvo como fin proponer un programa de desarrollo gerencial centrado en el liderazgo carismático para los docentes del colegio Universitario de Administración y Mercadeo Sede industrial Valencia” Este trabajo enmarcado en un tipo de investigación descriptivo con un diseño no experimental y tipo de investigación de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, tomó una población de 150 docentes del colegio Universitario de Administración y Mercadeo Sede industrial Valencia y 180 estudiantes de las especialidades de Informática, Educación Preescolar y mercadotecnia de los dos últimos semestres. La conclusión de esta investigación se enmarca en la necesidad de implementar un programa de desarrollo gerencial dado a la debilidad que presentan los docentes en el aula y la ausencia de liderazgo en la misma.

A pesar que esta investigación se desarrolló tomando en cuenta el liderazgo en aula se hace oportuno para esta investigación porque demuestra la importancia de la actuación del líder para motivar a otros, así como la implementación de estrategias que hagan posible la motivación hacia el logro de los objetivos.

En este mismo orden de ideas Páez F. (2008), realizó un estudio titulado Características de valores en el Liderazgo presentes en el Personal Directivo del Núcleo de la Universidad Simón Rodríguez San Carlos; la metodología utilizada se enmarcó en una investigación de tipo descriptiva, con diseño de campo no experimental, para la misma se trabajó con una muestra de 20 empleados y los llegó a la conclusión que corresponde a un liderazgo participativo, donde el gerente debe ser el modelo a seguir por sus trabajadores por lo tanto éste debe generar un clima basado en valores tomado en cuenta que la moral y la ética deben estar arraigadas en él.

Cabe señalar que este antecedente tiene relación directa con el tema propuesto y que está fundamentado en los valores entre ellos el liderazgo que debe tener presente el personal directivo de las organizaciones como modelo de la institución que representa.

Por lo antes mencionado, se puede notar que los autores coinciden que el trabajo que realiza del líder así como la relación que tiene con su personal incide en la motivación que estos tengan para el desempeño laboral, siendo así, necesario que los docentes que se desarrollan como líderes deben conocer a profundidad el ejercicio de Liderazgo y sus implicaciones así como el trato que se debe tener a la hora de comunicarse con el personal docente. Por esta razón debe ser una persona que anime o motive a otros a seguir desarrollándose como persona y como docente.

Bases Teóricas

En esta parte del marco teórico de la investigación, se muestran las diversas teorías y conceptos relativos al desempeño del líder. Es por ello que en esta investigación que se realiza se tomó en cuenta el conocimiento previamente construido, pues forma parte de una estructura teórica ya existente, en eso consiste el marco teórico constituye el grupo de conceptos y/o constructos que representan un

enfoque determinado del cual se deriva la explicación del fenómeno o problema planteado. Se exponen las bases teóricas, filosóficas, legales, sociológicas, entre otras, que sirven de fundamento para realizar la investigación. Balestrini (2001).

Teorías que fundamentan el liderazgo

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

Teoría de los Rasgos de Personalidad de ThomásCarlyle.

Según Carlyle(1910) la Teoría de los Rasgos de Personalidad es la teoría más vetusta respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintas de la personalidad. Según estas teorías, el líder es aquel que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, Así, el líder presenta características marcadas de personalidad a través de las cuales puede influir en el comportamiento de las demás personas. Esas teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder fueron muy influenciadas por la llamada teoría del *gran hombre* que fue sustentada por Carlyle en 1.910, para explicar que el progreso del mundo fue producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad. Las teorías de los rasgos parten del supuesto que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar futuros líderes potenciales, como también para evaluar la eficacia del liderazgo.

Así mismo plantea la búsqueda de características como: Inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otras, las cuales distinguen al líder del resto de la población. Las actitudes del líder

influyen dentro del trabajo participativo de cada docente, es él quien con sus habilidades y destreza anima a los demás, invita al otro a trabajar y lo reconoce como parte importante de la organización educativa.

Teoría del Enfoque Humanístico de la Administración

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

Este enfoque surge con la aparición de la teoría de las relaciones humanas, en los Estados Unidos a partir de la década de los años 30. Fue posible por el desarrollo de las ciencias sociales principalmente la Psicología y en particular la Psicología del Trabajo. Dentro de este enfoque, un marco mayor se presenta a los ojos de los investigadores: la propia civilización industrializada que lleva a las empresas a una preocupación confinada apenas a su sobrevivencia financiera y a la necesidad de mayor eficiencia para el alcance de las ganancias garantizadas. De allí, que todos los métodos convergen en la eficiencia y no en la cooperación humana y mucho menos en los objetivos.

Teoría sobre los Factores Ambientales

Se han propuesto diferentes clasificaciones de los factores del ambiente, Halpin y Crofts estudiaron la organización de una escuela pública, donde identificaron ocho factores: Las valoraciones y sentimientos de la administración de su personal como individuos, el énfasis y presión para realizar el trabajo, la distancia emocional que existía entre el director y los subordinados, la percepción que recibían los individuos respecto a cómo se estaban satisfaciendo sus necesidades sociales, la satisfacción percibida de las relaciones sociales dentro de la organización, el interés que manifestaba la organización por motivar al trabajador hacia las tareas, la percepción de los empleados con relación a sí se estaban limitando tan sólo a aparentar la realización de un trabajo y el conocimiento de estar sobrecargados de trabajos laboriosos.

Partiendo de esa conjetura Forchand, por su parte propuso otra clasificación, estableciendo una lista de características tales como el tamaño y la estructura de la organización, los patrones de liderazgo que siguen los supervisores, las redes de comunicación utilizadas para transmitir mensajes, los objetivos de la organización y la complejidad de todo el sistema. Forchand afirma que las características señaladas no solo describen la organización sino también el comportamiento y la satisfacción de las personas.

Por otro lado, Los Likerts, propusieron una tercera clasificación más compuesta de seis variables como son: Flujo de la Comunicación, Prácticas de Toma de Decisiones, interés por las personas, influencias en el Departamento, Idoneidad Tecnológica y Motivación. En consecuencia Hodgith (1994), tomando en cuenta las tres clasificaciones señaladas expresa que el ambiente organizacional consta de dos categorías principales.

La primera de ella contiene los aspectos que se pueden o deben medir, como la jerarquía, los objetivos de la organización, las normas de desempeño y la medición de la eficiencia, las otras no son visibles, pero también desempeñan papeles claves en

la conformación del ambiente organizacional, como las actitudes, los sentimientos, la satisfacción, que resultan indispensables para alcanzar un ambiente de trabajo próspero, apto para el alcance, desarrollo, calidad y productividad de las tareas asignadas.

Esta teoría es importante para la investigación porque ofrece más perspectiva clara, en cuanto a los factores que influyen en el ambiente organizacional y el desarrollo de las actividades, y se considera pilar fundamental para que un director mantenga la calidad y productividad necesaria y acorde a las necesidades de la institución y los individuos que allí laboren.

Líder

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto. Por esta razón debe ser una persona de mente abierta, con sentido de escucha, concentrado en las metas propuestas, organizado y que motive a los demás a ser organizados también. También debe prevalecer en él la disponibilidad para mantener una constante interacción con todo el equipo de trabajo, conservar espacios de cercanía, momentos que le permitirá aprender cómo delegar responsabilidades pensando al mismo tiempo en los intereses de los otros, metas y fortalezas.

Siendo así, el líder debe ser una persona decisiva y segura, creer en sí mismo, esto le permitirá incentivar a los demás a ser también seguros en el trabajo que cada uno desempeña. En tal sentido, Eiras, Citado por Carrasco (2001) plantea que:

Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar

cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Esto es lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Esto implica una estructura que valore a todas las personas de la empresa. Es tan sencillo como eso. (P:10)

La persona líder modela su futuro en función de las actividades que realice en el presente, de sus cualidades como persona y de sus ganas de trabajar; de esta manera, con sus modos y características será el guía para el resto de la organización, hablar entonces de líder dentro de las instituciones educativas implica mostrarse como la persona que busca el bienestar, no solo institucional sino personal, por lo que el crecimiento de la persona hace que el trabajo se realice de forma efectiva.

En función de lo antes expuesto, se puede decir que no se trata de si el líder tiene influencia en pocas o muchas personas, sino cómo usar esa influencia para provocar un mayor impacto, alcanzar las metas y los objetivos que se persiguen. Para que un líder pueda lograr, las metas y objetivos de cualquier institución, debe cultivar unas características que le garanticen lograr una interacción entre líder y dirigidos: creatividad, innovación, flexibilidad, credibilidad, consideración de los demás, inspirar confianza, pero sobre todo capacidad de comunicar, y que sea abierto a los cambios de los nuevos tiempos.

Líder Educativo

El líder educativo debe reconocerse como un agente de cambio, pues si se dice que el líder guía a otros, puede entonces ayudar a sus personal en el crecimiento como persona y como humano, que se reconozca como agente importante, en su vida, familia, sociedad y por tanto en la organización educativa en el cual se encuentra, debe despertar en el otro el interés en formarse no solo en cátedra, sin en una formación espiritual que lo lleve a moverse a la madurez humana, en la que se pueda tener una buena interrelación con individuos que comparten sus propios valores, creencias, tradiciones y aspiraciones.

De este modo, el líder debe, en un primer momento, mostrarse de acuerdo que ejerce su labor sobre personas y como tal las debe reconocer, siendo así, puede enseñar a los demás, mediante hechos y comportamientos que infundan seguridad. Al respecto, Moreno (s/f) muestra que “El líder humanista es pedagogo, educa a los demás.” (p.11). Sus acciones van dirigidas a enseñar trabajando, siendo él quien se haga participe de las actividades; es un constante ejemplo para los demás, debe ser voluntario y perseverante en las acciones que se emprendan.

Por esta razón, el líder tendrá la capacidad de motivar a todo el personal, pues, invita a que las personas descubran el valor y el sentido de lo que están haciendo; partiendo de esta idea, se dice que parte del éxito que se pueda tener, está relacionado con el modo en que se establezcan las relaciones entre todas las personas que forman el cuerpo educativo.

Es este orden de ideas, Zuluoga, (citado por Moreno) (s/f) mantiene que “El colectivo de líderes de una corporación es responsable de crear y mantener una cultura de compromiso y excelencia en la que el conjunto de la plantilla de la empresa pueda ofrecer lo mejor de sí misma”. Si el líder educativo hace praxis de lo que dice, puede ser ejemplo para los demás, de esta forma logrará que el resto el personal también siga esas líneas de compromiso con respecto a sus tareas y en momentos dados estará presto a cumplir con labores extras que vayan en pro de la institución.

Ahora bien, a pesar de toda la visión que se tiene sobre el liderazgo, se puede notar como en las instituciones educativas los líderes tienen una concepción diferentes o por lo menos en la práctica de éste. El personal directivo solo se comunica con los docentes para dar las informaciones necesarias, no existe un motor que incentive a los docentes a cumplir con sus actividades extra. Se nota una distancia entre el personal directivo y el docente, el ambiente de trabajo no es el más

acorde para que las personas se sientan motivadas a levantar estrategias nuevas que logren un desarrollo eficaz.

Perfil de un líder

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

Los gerentes y los colaboradores, debe tenerse claro que la calidad de la gente, líderes y personal capacitado harán la diferencia; recordemos que las tres fundamentales lealtades solo podrán ser auténtica realidad a través de una cultura laboral que además de estar cimentada en los valores, tenga como generador y mantenedor un liderazgo efectivo que los enarbole, promueva, mantenga y enriquezca, creando así el espíritu de un verdadero compromiso en el trabajo de cada

colaborador, a partir de la visión, misión y valores institucionales y es a partir de todo esto que se puede pensar en una Verdadera Productividad, cuya tarea es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para lograr el mejor resultado (producto o servicio de calidad), optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa.

Hoy en día los dirigentes sin importar su área o nivel en la organización, están para apoyar a su personal, tienen como tarea o responsabilidad fundamental el fungir o ser el apoyo para que sus seguidores puedan cumplir eficazmente con sus actividades y de esa manera responder a las necesidades del cliente; Apoyar significa motivar, capacitar, dar seguridad, ser el ejemplo, clarificar el objetivo, ya que hoy en día se habla de la Pirámide invertida, donde se coloca al cliente como lo más importante y causa final de toda gestión administrativa, al personal de las organizaciones como los generadores de la productividad, calidad y excelencia en el servicio y los directivos y jefes es decir a los líderes como el apoyo y dirección necesaria para que puedan lograr los resultados requeridos.

Dentro de la acción del liderazgo, es necesario que éste tenga actitudes para sí mismo y hacia los demás por los que pueda desempeñarse como la persona que motiva a otros, es por esto Mijares (2008) que se presentan algunas características:

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

-**Conocimiento y habilidad:** debe ser una persona capacitada.

-**Preocupado:** trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.

-**Tiene visión:** Traza objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.

-**Abierto al cambio:** presto a nuevas ideas que permitan el bienestar común

Valores del líder

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

Es así como el líder humanizador deben tener claro que siempre existe una gama de posibilidades ante cualquier evento que se presente y debe permitir a los docentes innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar e imagina, que comprendan, porque que el trabajo educador es una tarea para toda la vida, entonces, se puede decir que los educadores líderes, los que a través de su vocación pueden cambiar la sociedad. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso.

El docente debe ser un líder integral para que se mantenga un ambiente de motivación y optimismo, por eso Mijares (2008) presenta valores:

Integridad: como la cualidad de hacer sentir confianza en la gente

Entusiasmo: mantener la motivación e interés en el resultado para el desarrollo de las actividades,

Calidez: para establecer los vínculos afectivos necesarios

Rigidez y templanza: que le permitan actuar con justicia, aun conociendo lo difícil que es ser justo, sin embargo el líder debe por todos los medios tratar de serlo en todas sus actuaciones y con todos aquellos que le rodean.

Escucha: Es importante hacerlo antes de tomar decisiones, poner atención a los argumentos de los demás y no imponer los propios.

Por otra parte un líder que haga praxis de estos valores de compromiso con sí mismo y con la organización que dirige, guía a los demás a cumplir con cada meta trazada. Es de hacer notar que debe existir una relación entre lo que éste dice y sus acciones, pues debe ser ejemplo de lo que predica, tomando siempre la iniciativa e invitar a otros a tomarla también. De igual forma debe ser muy inteligente a la hora de resolver cualquier situación que se presente.

Funciones del Líder

Para Alvarado (2009) el líder debe desarrollar ciertas funciones que permitan, con su trabajo, animar a los demás en su desempeño y así lograr los objetivos planteados, entre ellos está: Dirigir, delegar, comunicar y motivar.

Dirigir: Un buen líder debe saber dirigir su vida, debe conocer el mapa y más aún, debe de conocer el territorio en el cual se desenvuelve. De esta forma podrá dirigir de forma eficaz y eficiente a su equipo de trabajo, consiguiendo resultados óptimos. Un líder debe decidir qué, cómo y por qué hacerlo de una manera determinada. Por otro lado debe de llevarlo a la práctica, lo que se conoce como Ejecutar. También tiene que prever y planificar, ir por delante, viendo lo que quiere, lo que desea alejarse.

Como director debe asesorar a cada miembro de su equipo. Controlar la situación con cierta libertad, asegurándose de que cada persona cumpla con cada una de sus funciones. De igual forma, dentro de la acción de dirigir es importante formar a los colaboradores para que cada trabajo que se realice cumpla con los objetivos propuestos evaluando de esta forma los resultados finales. Todo se conseguirá con una buena actitud hacia el trabajo y hacia las personas con la ayuda de la delegación, la comunicación y la motivación.

Delegar: Delegar es darles un voto de confianza y enseñar. Consiste en ofrecer tareas, funciones y responsabilidades. Tomando en cuenta que la última

responsabilidad recae en el líder. Cuando se delega hay que saber a quién y el qué, porque puede tener resultados exitosos o desastrosos. Si el personal directivo se desempeña como buen líder sabrá en quién y qué delegar.

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

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

Principios Directivos de un Líder

EL líder debe desarrollar unos principios que permitirán un desenvolvimiento dentro de su trabajo como guía por tanto, Durán (2006) muestra dentro de estos principios: la Comunicación, motivación, supervisión

La comunicación: Es un aspecto clave en el proceso de dirección, pues, ella es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, siendo así, para que el grupo de líderes de una institución pongan en praxis sus planes,

necesita una comunicación eficaz. Por esto, se puede decir que la comunicación es necesaria desde sus diferentes vertientes:

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

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

-Verbal. Se transmite oralmente.

-Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

De acuerdo a lo planteado por el autor, para que la comunicación sea efectiva, en un primer momento que ésta sea clara, es decir, utilizar un lenguaje accesibles para quien va dirigida, que sirva de lazo integrador entre todos los miembros de la institución educativa, esto les permitirá mantener el trabajo en equipo que les permita cumplir cada uno de los objetivos. Entonces se hace necesario una comunicación concisa, que logre presentar lo que se quiere, evitando así malos entendidos.

Es importante señalar que dentro del proceso comunicativo en las instituciones, la difusión de la información debe realizarse por escrito, tomando en cuenta los canales necesarios, esta forma comunicativa permitirá la formalidad comunicativa y permanencia de la información dentro de los espacios de trabajo

Motivación: Gary (1979), plantea: “La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente" (p. 25) Todas las personas que trabajan en una institución educativa, realiza su labor porque quiere, le nace cumplir con sus responsabilidades, es una persona activa y entregada, colaboradora, participativa, espontánea, con ganas de ir mejorando tanto individual como grupal. Se siente bien con lo que hace y como lo hace, buscando cada día más la excelencia.

Entonces, hablar de motivación es fomentar un entorno en el que la persona pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo. La persona se entrega en lo que se hace porque se siente bien, le satisface lo que realiza y tiene un norte definido, entonces la motivación se refiere a aquellas condiciones o estados internos que activan o dan energía al organismo y conducen hacia una conducta dirigida a determinadas finalidades. La motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas; motivar en gerencia es inspirar a la gente, individualmente o en grupo, de manera que produzcan los mejores resultados posibles.

Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente. La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

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

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

Desempeño y Roles del Líder

En líneas generales se puede decir que el desempeño es la medida de la eficiencia y la eficacia del líder, que le permita alcanzar los objetivos propuestos, esta definición guarda relación con la expuesta por Perozo (2011) que la plantea así “el desempeño docente está referido a aquello que enriquece la vida de su personal que construye un ambiente rico en experiencia y posibilidades” (p. 28) Ese desempeño se va perfeccionando en la medida que ejerza su función de líder, por lo que se puede decir que su ejercicio profesional dependerá de elementos que fijen el trabajo propio de las funciones de éste, garantizando así un desarrollo armónico con el resto del personal.

Entonces, el líder a través del cumplimiento de sus roles debe proporcionar a su personal atención como persona, respetar su dignidad y su derecho a desarrollar sus capacidades, tomando en consideración sus características, necesidades e intereses, fomentando el conocimiento de sí mismo, de los demás y del ambiente que lo rodea al proporcionarle situaciones de aprendizaje, buen clima organizacional, comunicación efectiva, entre otros.

En tal sentido, dentro del desempeño docente, el factor humano tiene que ver con los aportes realizados por todo el personal, para lograr los objetivos de la institución y proveer a los participantes del proceso de las competencias profesionales, educativas y sociales. El grupo de líderes responsables del trabajo de una institución educativa debe definir los valores y competencias profesionales, sociales y personales, así como prever los recursos económicos y materiales, las informaciones, la energía y los participantes en el proceso. Por esta razón, las

personas que representan el liderazgo institucional deben satisfacer todos los requerimientos de la organización docente al cual guía, animando al trabajo en equipo, comunicación, participación activa, entre otros.

Por lo antes planteado, se puede decir que el desempeño del líder está relacionado con cumplir y hacer cumplir cada uno de los trabajos asignados; El líder desempeñará sus responsabilidades, siendo ejemplo de constancia y dedicación, entonces podrá incentivar a su personal para que también se dedique a las labores diarias.

Liderazgo

Para Davis y Newstron (Citado en Almonte 2011) el liderazgo “es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente.” (p. 38) Tal definición puede hacerse praxis en el ámbito educativo, porque el Líder juega un papel fundamental en el desarrollo de esta organización; él anima, guía, une esfuerzos, convoca y hace que los que ahí trabajan se sientan motivados a cumplir con cada uno de los retos que se presenten.

Es así como se dice que el líder debe usar la autoridad como poder y toma de decisiones en función de la escucha y el diálogo de parte de su personal, porque entre sus valores de líder está la comunicación, el diálogo con libertad para expresar y razonar valores y escuchar empáticamente, para que esto se dé, debe existir la coherencia y el ejemplo, es decir, La capacidad de transmitir valores por el modo de ser y actuar.

Por tal razón, dentro de una institución educativa la atmósfera de trabajo debe caracterizarse por un humanismo que realmente beneficie a todos y de cabida a que no se pierda el sentido espiritual del ser, por lo que además de estar al frente de los

procedimientos administrativos debe atender a los sentimientos y emociones de su personal

En consecuencia, dentro de la institución los líderes deben integrarse más con los docentes interpretar sus inquietudes, ser más participativo, asertivos, resguardar sus derechos, integrar a sus miembros como un verdadero equipo plenamente identificados con su gestión, haciéndoles ver lo determinante que es el desempeño, el estar plenamente identificado con la misión, objetivo de la institución.

Es muy importante, que el personal directivo analice su estilo de liderazgo, como manifiesta su gestión, de tal manera, que se genere en la organización un comportamiento en donde todos estén plenamente identificados con el compromiso de logros, dentro de una atmósfera de democracia, en la que cada uno de los miembros de la empresa de acuerdo a su función a desempeñar, sienta que es parte de un equipo bien integrado y en donde sus acciones, habilidades, destrezas, experiencia, conocimientos , inquietudes y aspiraciones son tomadas en cuentas.

Al respecto, Chiavenato citado por Alvarado (2009), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (p. 4) El liderazgo es fundamental para el logro de los objetivos propuestos en una institución educativa, esto se hace mediante un proceso de comunicación acorde a las necesidades, por lo que es necesario tener un tono de voz adecuando así como gestos que permita captar la atención de los demás.

Por lo antes planteado, se puede decir que el liderazgo es importante, pues, es la capacidad de dirigir y guiar a los demás, levantar planes y procedimientos de organización, unificar las habilidades entre los miembros del grupo; Por eso es tan importante que las instituciones educativas tengan una misión con alto contenido

trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Factores que inciden en los estilos de liderazgo

El liderazgo implica interrelación de los siguientes elementos:

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

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

Tipos de liderazgo y Roles en el Trabajo en Equipo

Los tipos de liderazgo derivan en diversas opiniones, que van desde considerar que son pocos, hasta una gran variedad de divisiones del mismo, en función de los enfoques o formas de la autoridad, así como otros establecen que el liderazgo es uno solo, amoldándose su clasificación en función de las personas que lo ejercen, presentándose los casos donde no necesariamente aquellos que dirigen sean líderes. Se puede presentar tres tipos de liderazgo o formas de autoridad según Robbins y Coulter, Citado por Almonte (2011)

Autócrata: se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando

una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos. Este tipo de liderazgo se identifica por las siguientes características:

- La decisión se centraliza en el líder.
- Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.
- Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes
- Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
- La respuesta pedida a los subalternos son la obediencia y adhesión a sus decisiones.
- El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Participativo: Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir. Sus principales características son:

- Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.
- No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen.

-Para lograr la eficacia, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

-Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Liberal: En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo. Las características más resaltantes de este liderazgo son:

-Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones

-Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

-Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

-El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final.

Liderazgo Humano

Dentro del trabajo del liderazgo Institucional es importante tomar en cuenta la capacidad que tiene cada persona para desarrollarse dentro de su desempeño laboral, es así como cada gerente debe estar al tanto de su personal: lo que hace, cómo se siente, sus destrezas y debilidades; trabaja como persona y por lo tanto debe tratarlos como tal. El líder de una institución educativa no debe reconocerla solamente como una infraestructura sino como un organismo que se desarrolla gracias al trabajo cooperativo de cada uno de las personas que la conforman, de tal forma que todo el personal se sienta completo como seres humano que hacen praxis de la ética, valores y principios, actitudes que permitirán tener una visión no solo de si mismo sino de un bienestar común.

Según Moreno (s/f)“La raíz de la organización son las personas que la integran (...)La organización es una realidad humana, creada por el hombre y para el desarrollo de los hombres sea una comunidad, una sociedad o un país.” El buen funcionamiento de una empresa o institución no depende de la maquinarias o equipo, de la cantidad de libros que tenga o la matrícula de estudiante; más bien depende de la disponibilidad del personal, su entrega en lo que hace, su capacidad de pensar en sí mismo como agente importante y pensar en el otro que hace posible un trabajo en equipo. Por esta razón el hombre se va desarrollando como persona en la medida que se favorezca un vínculo con los demás.

El liderazgo humanista y sus cinco características

La primera característica tiene en cuenta que el liderazgo lo ejercen personas, de(carne y hueso), la creencia de que los líderes son personas fuera de lo normal es Errónea,al contrario, los líderes son personas, absolutamente, normales, en todo caso,hacen su trabajo de una manera extraordinaria, es decir, en su trabajo se salen de lohabitual. La posibilidad de ejercer el liderazgo entra dentro de las capacidades del serpersona, cualquier persona por el hecho de serlo tiene la potencialidad de convertirse enlíder como señalan Kouzes y Posner (2001, p. 83) “la gente normal puedenllegar a ser líderes, y argumentan su posición porque entienden que el liderazgoes un conjunto de prácticas observables y que se pueden aprender”. Si se entiende que elliderazgo es, también, un proceso susceptible de aprendizaje, se pone al alcance deaquellas personas que sientan la vocación o con la fuerza de voluntad suficiente parallegar a ser líderes.

Por tanto los buenos líderes conocen sus cualidades como personas, tienen unalto grado de autoconocimiento. Goleman, Boyatzis y McKee (2002)refiriéndose al “resonantleadership”, al liderazgo que genera resonancia dentro de la organización desde la inteligencia emocional, concretan el autoconocimiento en cuatropropiedades. La primera, como “self-awarenes” (autoconciencia); la segunda, es el

“self-managment” (autogestión o autodirección); el tercer dominio es el autoconocimiento que implica “social awareness” o “empathy” (empatía) y la cuarta característica, es “relationshipmanagement” (la gestión/ dirección relacional). Bennis

(2002) los líderes “se conocen a sí mismos”. Comprenden bien sus debilidades y fortalezas. En su acción directiva ponen en funcionamiento sus fortalezas y buscan en otras personas o en equipos el complemento para sus limitaciones. De hecho, se rodean de personas que cubren sus limitaciones. En este sentido, la humildad es condición indispensable de su manera de proceder. Kets de Vries (1997) añade a la humildad otras dos “h”: la humanidad y el humor. Es lo que él llama las tres “h” del liderazgo. Entiendo, especialmente, interesante la “h” del humor porque es un aspecto que no se suele considerar en las investigaciones, pero que, en la práctica diaria, no es tan sólo necesario si no signo inequívoco, de inteligencia. El buen humor no está reñido, a mi entender, con el trabajo riguroso.

Otro aspecto importante de la humildad, como característica para un liderazgo humanista, es que los buenos líderes “saben que no lo saben todo” y por tanto, son conscientes de que van a necesitar del conocimiento de los demás. También, que están dispuestos a “aprender a aprender” (Bennis, 2000) y se rodean de gente que conocen a fondo lo que ellos desconocen. El conocimiento resulta, hoy en día, decisivo en la actividad organizacional. Los buenos líderes saben que “no lo saben todo”. Su reto consiste en liberar el conocimiento de las personas en su organización. Líder es quien es capaz de dirigir el talento de los demás en la consecución de unos objetivos comunes. No tienen miedo en reconocer que necesitan de otros para llevar a cabo un buen liderazgo. Por último, si se retoma la etimología de la palabra “humildad” del latín, *humus* que significa tierra, se puede afirmar que tocan de pies al suelo, que están con los pies en la tierra. Conocen los límites de su realidad personal.

La segunda particularidad del liderazgo humanista es la capacidad de enseñar a

los demás. El líder humanista es pedagogo, educa a los demás. La metodología que emplea es doble. Por un lado, la más elocuente: el ejemplo. La importancia de los hechos, de los comportamientos por encima de las palabras aunque éstas no sean desdenables. El liderazgo humanista se ejerce desde el ejemplo constante y diario. El ejemplo, a corto y largo, genera credibilidad y confianza, aspectos fundamentales para que los demás aprecien el valor de las acciones humanas. Para ello, la voluntad y la perseverancia resultan decisivas. Por otro lado, el líder humanista transmite seguridad en lo que hace. Como escribe Bennis (2000) "...the self-confidence of leaders is contagious". Tiene el rumbo claro y sabe hacia dónde quiere ir. Está entregado a su trabajo. Está "apasionado" con su trabajo, "enamorado" de lo que hace, realmente, entregado a la organización todos los días. La fortaleza no deja de ser una cualidad, en todo momento, para un liderazgo humanista.

La tercera cualidad es su capacidad para ilusionar a la gente. Se podría hablar de motivación vinculada al liderazgo y, en este sentido, la aportación de Cardona (2001) es muy acertada y sugerente porque establece un paralelismo entre motivación y liderazgo. Como han escrito, recientemente, Boyatzis, McKee y Goleman despertar, de nuevo, la pasión por el trabajo es, sin duda, importante. Pero para el liderazgo humanista hay un reto mayor: dotar de *sentido* al trabajo de los demás. El liderazgo humanista procura sentido al trabajo de las personas en la organización. La definición de líder de Pérez y López (1998) es la del líder humanista: "Cuando un hombre de la organización no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo le dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los motivos más hondos de la acción humana, ayudando a sus subordinados a

descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un líder”.

La cuarta característica es su capacidad de cambio. El liderazgo sea humanista viene asociado con el cambio. Liderazgo y cambio son realidades, intrínsecamente, unidas. El liderazgo lleva en sí el cambio. Tiene explicación antropológica. El hombre es “strictu sensu” un ser dinámico, en constante movimiento. El hombre o mujer de organización por su misma actividad, es dinámico. La ausencia de dinamismo en cualquier persona lleva a cierto anquilosamiento. Evidentemente, el movimiento tiene que ser en una dirección. Así, se ejerce la libertad condición específicamente humana. El cambio es, pues, inherente a la condición humana. Se cambia para avanzar, mejorar, ir hacia delante, para crecer.

Finalmente, la quinta cualidad es que el líder humanista se sabe prescindible. Llegado el momento trabaja por su prescindibilidad, es persona, por tanto, se sabe prescindible, prepara a fondo a aquella persona o personas que puedan relevarle, su sentido de la responsabilidad le lleva a actuar de este modo.

Siete claves y dos rúbricas para un liderazgo humanista

El liderazgo humanista está enfocado en las personas de la organización. El líder humanista tiene siempre presente que, siendo la empresa comunidad de personas, su referente último han de ser las personas sean éstas clientes, colaboradores o proveedores. La actividad empresarial la ejercen personas. Y buena parte del éxito que se pueda tener, tendrá que ver en la manera en que se establezcan las “relaciones” entre las mismas. La relación viene marcada por una manera de proceder, por una manera de actuar. El origen de la actuación está en los *principios* que hacen que una

persona actúeen un sentido u otro; de una manera u otra. Principios y maneras de hacer están,indisolublemente, unidos. Persona y acción son uno.

De hecho, la ética es,precisamente, la concreción de unos principios en la acción. Cuando los principios vanen una dirección y la acción en otra, es cuando a la persona se le plantean conflictos,surgen dificultades y se presentan los dilemas. La persona está escindida. Ha perdido suunidad como tal. Lo que rige la actuación deben ser los principios, concretados en unosvalores y visibles en una cultura.

Claves para ser un Líder Humanista

Se entiende como claves aquellas cualidades fundamentales que un liderazgo humanista tiene que llevar a cabo en la acción diaria. Son las “siete ces”: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.

Coherencia: La coherencia es lo que permite articular la teoría con la práctica; lo que se dicecon lo que se hace; el pensamiento con la acción. La coherencia es señal de rectitud enla actuación del líder. No hay que confundirla con la rigidez o con la uniformidad.Coherente es el líder que mantiene una línea de actuación tenga o no, las circunstanciasdel entorno a su favor. La falta de coherencia genera desconfianza.

Convicción: Para luchar, sobre todo, frente a circunstancias adversas es necesario estarconvencido de lo que se hace. Si no es así, cualquier dificultad puede alterar la ideainicial. Poseer unos principios de actuación bien fundamentados, consolidados en loshábitos de la persona, permite llevar a la acción los principios que se defienden. Por otraparte, convicción significa tener propósito firme en convertir las ideas en acción. Es loque Bennis y Nanus (2000) llaman “poder”: “...la capacidad para traducir laintención en realidad y sostenerla”. De otra manera, pasar del pensamiento a la acción, ode la visión a la misión. Las ideas están reflejadas en la visión de lo que se quiere hacer.

Un liderazgo llevado hábilmente hará tangible las ideas al conjunto de las personas en la organización. Es el primer paso para ser secundado. La misión es crucial para el trabajo de las personas porque, en la medida en que se sienta partícipe de esa misión y ésta se refleje en su quehacer diario, es uno de los elementos que llenan de sentido la actividad organizacional.

Credibilidad: La coherencia y la convicción en la actuación generan, a largo plazo, credibilidad. Las personas afectadas en la empresa “creen” en el liderazgo humanista porque su fuerza de acción está basada en los hechos, del día a día. Y muchos “día a día” refuerzan voluntades. El liderazgo humanista es un “goteo” constante de actitudes que van calando, haciendo mella y dejando huella en el entorno de trabajo donde el líder humanista ejerce su ámbito de actuación. En razón de los hechos, es que las personas creen en su liderazgo. Se ha ganado la autoridad moral.

Confianza: Cuando las personas de una empresa creen en la actuación de un líder, éste se gana la confianza de la gente. La confianza es lo que permite al líder humanista poder influir en las personas de su entorno. La confianza es tan difícil de ganar como rápida en perderse. Es algo que se merece, la otorgan los demás. Un liderazgo humanista ha de basarse en la confianza. Ha de tener la capacidad para ganarse la confianza de la gente. Además, como afirma Dalla Costa (1999) las organizaciones que generan confianza y tratan con respeto a su gente tienen mayores probabilidades de éxito. En el supuesto contrario, la ausencia de confianza dificulta el ejercicio del liderazgo. La confianza es, pues, clave en las interrelaciones que se dan en la organización.

Si se suma coherencia, convicción y confianza, probablemente, se hace mención a una persona íntegra, honesta. Por eso, no sorprende que Solomon (1999) proponga “...que el liderazgo comienza más bien con la integridad y las virtudes, es

especial aquellas virtudes que permiten a un líder expresar con precisión las emociones y las aspiraciones de los demás, inspirarlos infundiéndoles confianza y esperanza”. Cuando los integrantes de una organización son capaces de percibir, nítidamente, que el liderazgo se asienta en valores propios al acervo común de las personas como, por ejemplo, la rectitud, la transparencia, la justicia, la magnanimidad... es, entonces, cuando empieza a depositar su confianza en ese liderazgo. Porque los valores, como sostiene Argandoña (2002) “se reflejan en la conducta de las personas”. La conducta demuestra cuáles son los valores de la persona y si se puede o no, depositar la confianza en la misma. Las personas en la empresa advierten, claramente, los valores del liderazgo a través de las actuaciones de los líderes. Nadie escapa a la evidencia de las acciones.

Comunicación: La confianza permite, de entrada, una comunicación fluida. Pocos dudarán, hoy en día, la creciente importancia de la comunicación en el mundo de las organizaciones. La comunicación permite un mayor calado de los mensajes. Una comunicación clara, concisa y directa facilita la fluidez de los contenidos. El líder humanista debe comunicarse muy bien. En relación a las personas de su entorno, la habilidad para comunicar residirá, sobre todo, en su capacidad de escucha atenta. Como dice Bennis (2000), “los líderes de éxito serán quienes tengan, no la voz más potente, sino el oído más fino y presto”. El líder humanista sabe que la comunicación empieza escuchando, atentamente, a sus interlocutores, prestándoles realmente atención, dedicándoles el tiempo necesario.

Compromiso: El liderazgo humanista sólo se ejerce desde el compromiso. Primero, con uno mismo; después, con la organización. Es en el compromiso donde se manifiesta la coherencia con los principios. El compromiso con la organización le lleva a promover el bien de las personas de su organización. El líder humanista “evalúa la acción de necesidades reales” (Pérez-López, 1998) de su gente. Además, son capaces de crear como sostiene una cultura de compromiso: “El colectivo de

líderes de una corporación es responsable de crear y mantener una cultura de compromiso y excelencia en la que el conjunto de la plantilla de la organización pueda ofrecer lo mejor de sí misma”.

Uno de los retos para el liderazgo humanista va ser crear una cultura del compromiso cimentada tanto en la lealtad de intención como en la de acción. Aglutinar lealtades permite la coordinación, la coherencia y la unidad en la acción para el logro de las metas. En otras palabras, el liderazgo basado en el compromiso permite alinear voluntades y objetivos. El liderazgo humanista está abierto a las sugerencias, críticas, a los elementos discordantes como factores, también, de lealtad. El riesgo de la lealtad malentendida es que a los discrepantes se les aparta, se les “castiga” y sólo a los que dicen a todo “amén” se les mantiene o potencia dentro de la organización. Lealtad no significa uniformidad. Las personas han de poder expresarse sabiendo, de antemano, que su compromiso con la organización busca el bien de la empresa. Las personas están sujetas a aciertos y errores. El liderazgo humanista tiene en cuenta ambos.

Conciencia: En un texto ya clásico Spaemann²⁴ se refería a la conciencia como “a algo sagrado existente en todo hombre y que debe respetarse incondicionalmente...” (1982). Más adelante añadía: “La conciencia es una exigencia de nosotros mismos a nosotros mismos”. El liderazgo humanista, por una parte, no puede sino regirse desde esta posición de respeto a todo hombre y, por otra, desde la ineludible exigencia personal. Con demasiada frecuencia, se pierde de vista el alto grado de autoexigencia y autosacrificio que requiere un liderazgo centrado en las personas. Una conciencia bien formada en el respeto de la condición humana es indispensable en la acción de un liderazgo humano. Como señala Blanchard y Peale (1989) “no hay almohada más blanda que una conciencia tranquila”. La conciencia recta es un buen barómetro para medir las acciones.

La calidad humana dentro de una Institución Educativa

Llano, A (2002), manifiesta que el mejoramiento de una institución dependerá en gran medida de la calidad humana que se comparta entre todos los que forman parte de la misma, pero al mismo tiempo es necesario confiar en el valor que posee cada potencial humano. Las instituciones que realmente quieren beneficiarse de una mejor Calidad Humana si no cuentan con el mutuo apoyo entre los Directivos y los miembros de la institución (docentes, administrativos y de servicio) sin lugar a duda no se logrará la apertura eficaz para una mejor convivencia, por lo que es necesario que una organización tenga presente lo siguiente:

-Confiar verdaderamente en la importancia de las habilidades, capacidades y destrezas del potencial humano.

-Fortalecer siempre la calidad total, ya que ella abarca a todas las personas de la Organización.

Admitir que todo cambia y que el equilibrio consiste en mejorar el progreso, pues esa es la actitud que permite el desarrollo y la cambio a nivel integral. Únicamente se podrá comprender la Calidad Humana cuando todos los miembros de la organización intervengan y asuman la responsabilidad de conseguir un nivel más humano en su propio ámbito personal y para los respectivos beneficiarios. La calidad Humana en un trabajo si sólo permanece en simples palabras y no acciones concretas, porque día a día hay que ir haciendo, ningún plan o formación en calidad humana funciona sino en el constante trabajo de cada día, con la finalidad de conseguir una plena realización y una gran satisfacción del ser humano.

El desarrollo de una institución sea pequeña o grande conseguirá un alto nivel cuando se incorpore planes de formación permanente porque si el Recurso Humano está capacitado podrá realizar no sólo un trabajo bien hecho sino tener presente los

más altos valores, preparados para el manejo de las nuevas tecnologías y para enfrentar los nuevos retos de estándares de calidad a nivel nacional y mundial.

Gerencia

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

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

Según Rodríguez (2011) “la gerencia constituye un factor clave para la productividad de las organizaciones” (p.49) por lo que se puede decir que el trabajo gerencial es preciso para la producción de buenos frutos, reconociendo que si bien el recurso económico es importante, el recurso humano tiene mayor relevancia ya que ellos permitirán un trabajo en equipo, enrumados en metas comunes y organizacionales. Es importante mencionar que toda plataforma organizativa esta levantada por seres humanos, por lo tanto es tarea de la gerencia guiar, formar y permitir la participación de cada unos de los integrantes de dicha organización.

Entonces se reconoce al gerente como una persona que busque con su personal la integración armónica, mantener las relaciones interpersonales, motivar, así como fijar normas de conducta que mantengan una disciplina. Por esto es necesario que la comunicación entre gerente y empleados se realice de una forma ascendente, descendente y colateral, y así compartir ideas que permitan el crecimiento de la organización.

Rasgos gerenciales

Tomando en cuenta lo antes planteado, Bittel (citado por Rodríguez 2011) señala que el gerente debe considerar lo siguiente:

-Confianza recíproca con los trabajadores.

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

-Debido a que el proceso de integración es lento, posibilita el éxito con larga proyección en el tiempo; es decir, se debe proporcionar el tiempo suficiente para que todos se integren.

Por lo antes mencionado, se puede decir, que es necesario que el gerente tenga conocimientos sobre sus funciones, reconociéndose como un ente integrador y rector de los bienes humanos y materiales. Siendo así es necesario que el gerente conozca verdaderamente el objetivo de Gerencial, como un ente integrador y administrador de bienes humanos y materiales. Al respecto, Drucker (1999) señala que la gerencia "es el proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos para alcanzar metas organizacionales" (p.51). La persona juega el papel fundamental en el desarrollo de una organización, gracias a ella, se forma un colectivo y éste, unido en conjunto, traza metas específicas que luego irá desarrollando en el ejercicio de sus funciones, por lo que la comunicación es uno de los pilares fundamentales dentro de la organización,

pues con el proceso comunicativo se logra la motivación, participación, trabajo en equipo, entre otros.

Dentro del trabajo organizacional en una institución educativa el personal humano es indispensable, pues, allí permanecen niños, jóvenes y adultos que conforman una familia, por esta razón, quienes llevan la responsabilidad de direccionarla debe en un primer momento lograr que el personal que allí labora se sienta a gusto con lo que hace, de esta forma podrán atender de forma efectiva a los estudiantes. Entonces el personal directivo tiene como función desarrollar planes y programas de una forma eficiente de tal forma que los docentes puedan desarrollarse cada día, reconociéndose capaces, con oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo así como seguridad en sí mismo y en cada uno de sus compañeros.

Por eso dentro de las instituciones educativas es importante lograr la realización humana y profesional del personal, esto no se logra manteniendo a cada personal en un aula de clases sino guiándolo en el trabajo diario y ofreciéndole oportunidades a nivel intelectual.

Funciones Gerenciales

Dentro del desarrollo gerencial, la acción gerencial debe tomar en cuenta: planificación, organización, dirección y control, aspectos esenciales para el fortalecimiento de la misma.

Planificación: Según Piña (2005) señala que “el propósito de la planificación es establecer un esfuerzo coordinado.” (p. 23) entonces se puede decir que la planificación consiste en desarrollar programas de forma sistemática, con el fin del logro de los objetivos propuestos, tomando en cuenta que el trabajo debe realizarse de forma conjunta y coordinada entre todos los actores de la organización. Gracias a este

proceso, el gerente puede incentivar al personal a que realice sus actividades de una forma ordenada, previendo todo lo necesario para dichas actividades. La planificación educativa debe orientar su trabajo hacia una acción participativa e integradora.

En consecuencia, el personal directivo de una institución antes de planificar debe oír a su personal, escucharlo, y a partir de ahí levantar planes realizables, tomando en cuenta, cómo, cuándo, donde, por qué y con quién planificar. Este proceso también implica el trabajo de Gerente Orientador, es decir guiando al personal para el cumplimiento de sus objetivos y tomando las decisiones más idóneas para el cumplimiento de sus metas.

Organización: Según León (2011) “comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.” (p.57) a través del proceso de planificación el gerente tendrá la posibilidad de asignar y coordinar tareas y/o responsabilidades del tal forma que exista un vínculos entre todo el personal de una institución. En este aspecto es importante que el gerente establezca líneas de autoridad, entendiéndose esto como una forma de orientar al resto de personal y haciéndose sentir como uno más de sus miembros, que trabaja y reconoce el trabajo del otro.

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

Dirección: Para Rodríguez (2011) esta función “permite al gerente, realizar un trabajo efectivo como orientador del grupo”. (p.52) el gerente debe estar atento a la habilidad humana que tiene su personal, delegar responsabilidades de tal forma que todos los miembros se sientan comprometidos, de igual forma busca supervisar el trabajo así como orientar y guiar a su personal en el cumplimiento de sus actividades. Dentro de este apartado es importante a comunicación y la motivación, la primera tiene como fin mantener un intercambio activo de información con su personal, esto permitirá motivarlos en el ejercicio de su desarrollo como docente.

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

Control: Según Asnley, (Citado por Rodríguez 2011) “permite hacer correcciones y modificaciones a tiempo para ajustar las operaciones a las líneas establecidas en los planes sin pérdida de esfuerzo.” (p. 52) Con este procedimiento el Gerente permite realizar un control de todas las actividades que se realizan de tal forma que permita medir la ejecución de los trabajos así como los posibles alcances.

En consecuencia, se puede decir que el control está relacionado con la planificación, pues gracia a esta se puede examinar cada una de las actividades, ver si se están cumpliendo o no, siendo así debe realizar alguna medida correctiva que permitan un mejor trabajo, De igual forma el gerente, dentro del procedimiento de Control busca reconocer estrategias que logren alcanzar las metas propuesta; Entonces la evaluación es una herramienta importante dentro del proceso de Control, ya que le permitirá a los integrantes de la organización reconocer cuales son las

debilidades y fortalezas que tienen y así rectificar de una manera oportuna de tal forma que puedan trabajar eficazmente alcanzando planes y programas planificados.

La Gestión Humana como función de una Entidad Organizacional

Vale aclarar que la existencia, atribuciones o funciones de las entidades, departamentos u órganos destinados a la llamada Gestión de Recursos Humanos (GRRHH), ha tenido una historia de cambios, en los que éstas se limitan a ofrecer una serie de actividades, carentes de nexo suficiente, incongruencia y fluidez. Lamentablemente, aún existen directivos que subestiman, inconscientemente o por razones de deficiente formación gerencial, las actividades inherentes a la Gestión Humana. Se hace necesario recordar que son estos directivos los verdaderos gestores del bienestar y crecimiento de las personas, su dominio personal, aprendizaje en equipo, transferencia de sus modelos mentales (cognoscitivos y emocionales), aunque no siempre asuman la responsabilidad.

Un recorrido sobre las Escuelas y Modelos del Pensamiento Organizativo y sobre los Períodos evolutivos de la llamada GRRHH, integrando e identificando una serie de modelos que este autor considera convergentes y que se pueden ubicar dentro del período de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (desde los noventa) lleva a este autor a bautizar a dicha integración de modelos, como un período de Convergencia hacia la Gestión Humana.

Bajo los enfoques estratégicos hacia la Gestión del Conocimiento (GC) y el Aprendizaje Organizacional (AO) como modo de ser, la función de la Gestión Humana corresponde, en el nivel estratégico a la alta gerencia de la organización y en el nivel táctico a los mandos medios y comprende:

-Liderar a todos en la organización mediante Ideas Rectoras compartidas (Según Senge, 1990 las Ideas Rectoras comprenden Misión, Visión, Objetivos Estratégicos,

Principios y Valores Expuestos, Políticas y Normativas de la organización),

-Identificar y gestionar los recursos de conocimiento o aprendizaje (técnico y emocional) en la organización.

-Utilizar y reforzar un cuerpo de mandos medios (líderes basados en el conocimiento) y activistas (Von Krogh, Nonaka e Ichijo, 1997), que actúen como gestores de conocimiento, que mantengan actualizado el dominio sobre los recursos de conocimiento y su utilización en la forma adecuada. Obsérvese que esta concepción, basada en los modelos más desarrollados, no propone unos gerentes del conocimiento, del aprendizaje o del capital humano, sino un cuerpo de dirección (dirigentes máximos y medios), capacitado para asumir el cambio, y que se encarga, con su forma de trabajar, de mantener el aprendizaje permanente.

La Gestión Humana si se integran ideas de diferentes autores, abarca diferentes postulados como:

-La disposición de los espacios físicos y la distribución de trabajo, deben tender a lo grupal y no a lo individual;

-La creación de contextos para la comunicación informal, recreación conjunta, Intercambio abierto sobre problemas medulares de la organización;

-La información de cada uno y de toda la organización a disposición de todos;

-La retribución y la estimulación más orientadas hacia quien comparte su conocimiento que hacia quien lo tiene o lo adquiere, y más hacia los grupos que hacia las personas (con libertad para distribuir las entre sus miembros con ajuste a sus necesidades);

-Los líderes o mandos medios deben ser seleccionados y formados en cualidades humanas y afectivas muy positivas: "Para propiciar amor, cuidado, confianza y compromiso, los productores de conocimiento (mandos medios, líderes y activistas) necesitan estar altamente inspirados y comprometidos con su propósito. También necesitan ser generosos y altruistas. No deben tratar de monopolizar el conocimiento

creado por la organización otomar créditos de los logros de otros miembros... necesitan ser pensadores positivos.

-Deben tratar de evitar tener o expresar pensamientos y sentimientos negativos. En su lugar, deben tener pensamientos creativos y positivos, imaginación e impulso a la acción.” Destaca Nonaka (2000), como condición para el éxito.

Estos postulados conforman un cambio de concepción de la gerencia y de la estructura y funcionamiento de la organización que le da a la llamada GRRHH la dimensión de toda la organización, hacia la Gestión Humana, que solo puede ser llevada por la estructura de dirección.

Valores

Se puede decir que los valores son principios que permiten al hombre orientar su comportamiento y así realizarse como persona; de esta manera permite elegir, apreciar y detectar cosas con relación a otras. Por esto los valores se convierten en necesidades humanas que se transforman en aspiraciones y sueños. Por eso el instituto Latinoamericano de liderazgo presenta el valor como “un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por esa persona” es la persona quien, de forma libre y por voluntad propia, adopta actitudes y comportamiento que guarán sus actividades.

Por esta razón los valores regularan el comportamiento de la persona en cada situación vivida, es decir, gracias a los valores el hombre le da significado a su propia existencia, y a su vez contribuyen en buena medida al mantenimiento de la convivencia dentro de una organización.

Características de los valores.

Son cualidades que están adheridas a un objeto o bien, pero no tienen existencia concreta, sino una existencia virtual. Los valores antes de incorporarse al respectivo portador, depositario o bien, son meras “posibilidades”.

-Son absolutos y universales. No cambian. Lo que cambia es su apreciación.

-Todo valor tiene su polaridad, su contravalor y ambos parten en sentido contrario de un punto cero, de donde resultan jerarquías de los mismos o escalas de valores.

Valores y congruencia personal dentro de la gerencia

Siempre es fácil ser congruente con lo que pensamos, sentimos y lo que hacemos. Un pensador y actor crítico es aquel que:

- Analiza las situaciones y es más reflexivo que impulsivo.
- Busca opciones y no se cierra en un camino único.
- Actúa de manera asertiva, en forma directa, firme y sincera, positiva y propositivamente; sabe cuándo decir no sin necesidad de agredir.
- Es escéptico: desconfía del rumor y de la información proveniente de fuentes dudosas.
- Trata de identificar los argumentos que subyacen en la información que recibe.
- Toma en cuenta los hechos o la evidencia lo más objetivamente posible.
- Se forma un criterio propio ante los acontecimientos y no es un simple "eco" de los demás.
- Sabe escuchar los diferentes puntos de vista cuando hay un conflicto.
- Se pregunta a quién y cómo benefician ciertas acciones y prevé las consecuencias de los actos.
- Con frecuencia se pregunta a sí mismo qué, cómo y por qué hace las cosas.
- Puede diferenciar la razón de la emoción, aunque las viva juntas.

- Sabe distinguir sus motivos e intereses personales de los colectivos.
- Reconoce, honestamente, tanto sus sentimientos positivos como los negativos.
- Toma decisiones razonadas.
- Es crítico en el sentido positivo del término y no, simplemente, criticón.
- Reconoce sus errores y trata de corregirlos con inteligencia.
- No sólo "dice", sino que "hace".
- Está informado: busca información fidedigna, de primera mano.

Valores en las Organizaciones

Si los valores se consideran como principios normativos, donde se destacan las preferencias de una persona u organización, se puede decir entonces que estos van a guiar de una forma u otra el desempeño de ésta, pues, quienes la conforman, comparten los mismos ideales y en función de ellos trabajan para alcanzar cada objetivo propuesto. Para Denison. (Citado por Piña 2005) “Los valores representan la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, objetos y personas. Éstos reflejan las metas reales, así como, as creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional” (p.46) Aun cuando los valores no se pueden medir, ellos pueden ser un patrón para cuantificar cualquier situación que se presente en la organización, así como las personas que laboran en ella.

Entonces, lo valores organizacionales son los impulsores principales de la actuación de las personas marcando a sus miembros cómo deben comportarse y a su vez fortalecen la conexión ellos y protegen a la organización de amenazas externas. Por eso se dice que La gerencia enmarcada en Valores, identifica y organiza los valores tanto individuales con los valores Organizacionales, es decir, para que la

organización se desarrolle dentro de un ambiente de valores, debe existir en un primer momento una puesta en práctica de valores individuales.

Por lo antes señalado, se dice que los valores gerenciales busca la transformación organizacional, viendo a la institución como un sistema vivo, logrando así la satisfacción de los trabajadores e identificándose con la empresa, afianzando y el sentido de pertenencia. Al respecto, El liderazgo centrado en principios, según Covey (Citado por Guerra y Sansevero 2008) significa cambiar la realidad del mundo particular de cada persona para adecuarlo más estrechamente a sus valores e ideales”, y propone llevarlos a la práctica en cuatro niveles:

1. Personal (mi relación conmigo mismo).
2. Interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás).
3. Gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea).
4. Organizacional (mi necesidad de organizar a las personas).

Estos niveles guardan relación con lo expresado por Jiménez (2010) “Trabajar” los valores significa hacer los esfuerzos necesarios para ponerse de acuerdo sobre los significados prácticos que deben tener para los integrantes de la organización, y ejercerlos de manera constante.”

Según Jiménez (2010), los valores cumplen un papel importante en la eficiencia y la efectividad de las organizaciones:

- Cuando tienen el mismo significado para todos los miembros de la organización (o al menos para la mayoría).
- Cuando son compartidos, es decir, que tienen una importancia similar para todos.
- Cuando son puestos en práctica, especialmente por los líderes, en todos los niveles.
- Cuando son recordados cotidianamente.

Se puede decir que los valores forman una plataforma estratégica dentro de la organización por lo siguiente:

- Sirven de guía, de orientación, a sus miembros sobre cómo deben comportarse.
- Fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas.
- Sirven de mecanismo de autogobierno, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar cómo estamos haciendo las cosas.
- Se utilizan para la selección y evaluación del personal.
- Dan coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización.

Liderazgo Humanizador y la Gerencia en Valores.

El trabajo que realiza el líder, donde toma en cuenta la acción humana de sus trabajadores, éste puede lograr una gerencia de alta calidad, centrada en valores que propicie la integración de los integrantes de la organización así como las líneas de trabajo que les permita lograr sus objetivos, Según Beyoda (2010) “El líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, eficiencia y eficacia, representa la imagen de la empresa.” (p.21) entonces el líder debe ser una persona que su forma de actuar dentro y fuera de la institución esté acorde con los valores humanos y sociales, reconociendo que sus acciones serán reflejo del trabajo que realiza con su personal

El líder se basa en procesos de asertividad, autoridad, poder y delegación para alcanzar sus fines; y los mezcla de tal forma que logra que los objetivos comunes del grupo organizacional se cumplan con excelencia alcanzando éxitos inesperados en el entorno. En este sentido la Gerencia basada en Valores se puede definir como un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valores corporativos. El objetivo fundamental de cualquier organización es satisfacer a su personal teniendo en cuenta a la comunidad, representantes, estudiantes y demás personas involucradas en el proceso educativo, por ello la creación de valor se ha hecho un imperativo en todas las organizaciones.

Al hablar de los valores compartidos, es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión de la organización) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. Para lograr la implementación del cambio en una empresa es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias, las normas y las actitudes de los miembros de la organización. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores, las normas son reglas de conducta consensuados, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias.

Las actitudes reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera, es por ello que para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que los preceden, no sólo las normas. Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Asimismo ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, así como preservar la intensidad estratégica del proceso, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo, elementos profundamente cuestionados por Mintzberg(1994) a los modelos de dirección estratégica tradicionales.

Bases Legales

El Sistema Educativo venezolano se sustenta en La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Reglamento de la Profesión Docente, Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley Orgánica de Protección del Niño y del Adolescente. En este sentido, toma relevancia el hecho de que los docentes se apoyen en los instrumentos legales que rigen sus funciones a fin de que se vinculen con los cambios que se producen en el entorno fundamentalmente en el proceso educativo e implementarlo dentro de su entorno laboral puesto que es desde la organización educativa que se cimientan los valores, al respecto:

La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo: 104, nos especifica que:

- 1º) Los docentes deben ser personas de reconocida moralidad.
- 2º) De comprobada idoneidad académica.
- 3º) El Estado debe garantizar la actualización permanente de los docentes.

Reglamento del ejercicio y de la Profesión Docente

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

En este sentido, se comprende que el comportamiento del Docente debe estar asociado con los principios morales, éticos los cuales contribuyen a elevar el nivel cultural de la institución educativa e impulsen el acercamiento de la comunidad con su escuela, de manera que se produzcan acciones que coadyuven a potenciar la cultura de la organización y se ponga en práctica los valores relacionados con el

liderazgo ejercido por el personal directivo que es quien lleva el control en las instituciones educativas.

Al respecto, la Ley Orgánica de Educación (2009).

Artículo 3. La presente Ley establece como Principios de la Educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

Agrega que se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural, y plurilingüe.

Definición de Términos

Amistad: es el afecto o estimación entre personas que les permite establecer vínculos más estrechos de convivencia.

Amor: es un principio de unión entre los elementos que forman el universo; una manifestación de los hombres hacia el bien y la belleza absoluta.

Bondad: es una cualidad de una cosa o persona que la voluntad considera como un fin deseable tendiente a lo bueno.

Confianza: actitud de esperanza hacia una persona o cosa; sentimiento de seguridad en uno mismo; acto de fe.

Fraternidad: es la unión y buena correspondencia entre los hombres.

Honor: es el sentimiento profundo de la propia dignidad moral del hombre.

Honradez: es la cualidad que nos hace proceder con rectitud e integridad.

Justicia: es dar a cada quien lo que se merece, según sus obras.

Libertad: es obrar con libre albedrío; es hacer lo que uno desea sin dañar a nadie. La libertad física es limitada y sólo el pensamiento es infinitamente libre.

Paz: es el conjunto de actos de unión o concordia que hacen posible la convivencia armoniosa entre los miembros de una sociedad o familia.

Respeto: es la consideración especial hacia las personas en razón de reconocer sus cualidades, méritos, situación o valor particulares.

Responsabilidad: es el deber de asumir las consecuencias de los actos que uno ejecuta sin que nadie obligue.

Solidaridad: es una responsabilidad mutua contraída por varias personas, que nos hace colaborar de manera circunstancial en la causa de otros.

Tolerancia: actitud abierta hacia posturas u opiniones diferentes a la propia.

Valentía: es la cualidad que nos permite enfrentar con decisión y sin dudar todos los actos de nuestra vida.

Verdad: es la conformidad o acuerdo de lo que se dice con lo que se siente, se piensa o hace.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Cuadro 1

Objetivo General: Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes

Objetivos Específicos	Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Diagnosticar la necesidad de un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes	Líder	El líder es una persona que guía a otros hacia una meta en común, mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.	Perfil Valores Funciones	Visión–Objetivos Abierto a cambios - Integridad Entusiasmo Calidez Escucha Dirigir Delegar Comunicar Motivar	1 2 3 4 5 6 7 8 9 -10-11 12
	Gerencia centrada en valores	Considera a la organización como un organismo vivo. Conformadas por seres humanos, las organizaciones adquieren las emociones y la personalidad de sus líderes, expresadas a través de los valores que éstos exponen.	Funciones gerenciales Valores y congruencia personal dentro de la gerencia	Planificación Organización Dirección Control Analiza Situaciones Búsqueda de Opciones Asertividad Escéptico	13 14 15 16 17 18 19 20

<p>Determinar la factibilidad de un Plan estratégico dirigido al personal directivo centrado en el desempeño del líder humanizador como agente que motive a los docentes en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes.</p>	<p>Factibilidad</p>	<p>Posibilidad de realizar un trabajo o acción.</p>	<p>Operativa Técnica Económica</p>	<p>Recurso Humano Recursos Económicos y Tecnológicos</p>	<p>21 22</p>
<p>Diseñar un plan estratégico dirigido al personal directivo centrado en el desempeño del líder humanizador como agente que motive a los docentes en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes.</p>	<p>Plan Estratégico</p>	<p>Ser persona es realizar la esencia humana con total novedad.</p>	<p>Función Administrativa</p>	<p>Disposición Observación Interpretación</p>	<p>23 - 24</p>

Fuente: Zerpa A. (2012)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se muestra cada uno de los pasos, métodos y técnicas que se realizan con el fin de recoger los datos necesarios para el desarrollo de este trabajo. Por consiguiente, este capítulo contará con: Tipo y Diseño de la Investigación, Población y Muestra, Técnicas de Recolección de Datos y Confiabilidad, Validez y Técnica de Análisis de Datos.

Tipo de investigación

La presente investigación está encaminada bajo el tipo de investigación Proyectiva que según Hurtado y Barrera (2008), este tipo de investigación consiste en “la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de necesidades del momento”. También se apoya con diseño no experimental transeccional puesto que las variables dadas que se analizan son datos de campo obtenidos en una sola oportunidad y datos documentales sobre el tema objeto de estudio.

Desde el punto de vista epistemológico, el estudio diagnóstico se enmarca dentro del paradigma cuantitativo, puesto que permite ponderar los resultados a través de cálculos estadísticos; a su vez y según el nivel de conocimiento del objeto investigado, se corresponde con una investigación de tipo descriptiva, la cual señala y describe la forma y naturaleza de la investigación emprendida, con miras a cumplir las expectativas que giran en torno al problema seleccionado y al mismo tiempo se especifica y se detalla la situación que se presenta actualmente con el liderazgo humanizador en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez”

Diseño de la Investigación

La presente investigación se enmarca en un diseño de Campo, que según Balestrini (2006) “Consiste en establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación. Se observa y se recolecta los datos directamente de la realidad.” (p.132) en este sentido, esta investigación se realizan investigaciones tomadas de la realidad, para eso se realizó una encuesta que con el fin identificar las debilidades presentes en cuento a liderazgo humanizador desde el mismo lugar donde sucede la situación problémica.

Así mismo este estudio se apoyó en un diseño no experimental y trasnseccional, de acuerdo a Hernández y otros (2006), es no experimental por que “...es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después ser analizados”. (p.64), al mismo tiempo de acuerdo con lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), “... los estudios transeccionales descriptivos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento”. (p. 193). El estudio es transeccional descriptivo por cuanto se pudo conocer la realidad objeto de estudio con la recolección de datos en un solo momento.

Modalidad de la Investigación

La modalidad consiste en expresar la variante de la investigación y a su vez utilizar una serie de métodos con los cuales se manifestaran las interrogantes del estudio. Es por ello que la presente investigación está enmarcada en la modalidad de un proyecto factible el cual es definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2008), como “el proceso de investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para aportar soluciones al problema planteado, es decir que considerando todas las alternativas, es posible la ejecución del plan propuesto”.

En ese sentido este trabajo investigativo representa un proyecto factible ya que propone un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes

Población y Muestra

Según Arias, F. (2006) la población definida como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). Por lo tanto con este conjunto de personas indagó a profundidad la información necesaria que proporcionó conclusiones, para eso se contó con una población de 59 Docentes que laboran en la U.E. Eloy José Ortega Pérez.

Asimismo, Balestrini (2006) Presenta la Muestra como “una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo.) Este conjunto representativo de esa población estuvo conformado por 19 personas entre Personal Directivo, docente, administrativo y obrero equivalente al 30% de la población.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Información

Para efectos de la investigación se utilizó como técnica la encuesta e instrumento un cuestionario, para tal fin, Arias (2006) presenta el instrumento como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p. 69) La encuesta tipo Cuestionario está constituida por 24 Ítems, de respuestas cerradas, utilizando para ello la escala tipo Lickert con cuatro (04) opciones de respuestas: Siempre, Casi siempre, Nunca, Casi nunca.

Validez y confiabilidad del instrumento

Hurtado y Toro (2002) indican que “la validez de contenido, se refiere a que los instrumentos de medición estén contruidos de tal modo que realmente midan los aspectos que se quieren medir”. (p. 62) Luego de la elaboración del instrumento se procedió a su validez, siendo presentado a expertos quienes revisaron y evaluaron el contenido del mismo. Realizada la revisión del instrumento se le hicieron las correcciones pertinentes.

La validez

Es un requisito fundamental de un instrumento de investigación, en tal sentido para Hernández, Fernández y Baptista (2006), “...la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variabilidad que pretende medir” (p. 243). La misma se obtuvo a través de: Validez de Contenido: está referida a la consistencia interna del instrumento en tanto sus ítemes son pertinentes al objeto de estudio. Validez por Juicio de Expertos: Se puso a prueba a través de los expertos en los contenidos de la investigación, para lo cual se tomaron tres expertos: uno con experticia en la elaboración de instrumentos, el segundo un especialista gerencia educativa y uno en orientación y asesoramiento. Para el logro de los indicadores de validez se usó un formato de validación.

Confiabilidad

La confiabilidad de consistencia interna. Este tipo de confiabilidad permitió determinar el grado en que los ítemes de una prueba están correlacionados entre si. Si los diferentes reactivos de un instrumento tienen una correlación positiva y, como mínimo, moderada, dicho instrumento será homogéneo. En consecuencia, se puede definir la homogeneidad como la consistencia en la ejecución en todos los reactivos

de la prueba. Hernández, Fernández y Baptista (2006). De allí que en una prueba con un alto grado de consistencia interna, el saber cómo se desempeña una persona en un ítem, permitirá predecir como lo hará en los demás.

Para determinar la confiabilidad de los mismos, se utilizó la fórmula del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, que es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951, aunque sus orígenes se encuentran en los trabajos de Hoyt (1941) y de Guttman (1945) ...”Esta es factible de aplicar a los instrumentos en los que se usen escalas de respuesta con más de dos opciones, como se presentó en el cuestionario que se diseño para este estudio”... (p.12).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 p}{S^2 t} \right]$$

K: Número de Ítems

$\sum S^2 p$: Sumatoria de las varianzas parciales (de cada Ítems)

$S^2 t$: Varianza total (de todos los Ítems)

$\alpha = 0,72$

Significado de los valores del coeficiente

Valores del coeficiente	Niveles de correlación
0.00 a 0.20	Insignificante (muy poca)
0.20 a 0.40	Baja (muy débil)
0.40 a 0.70	Moderada (significativa)
0.70 a 0.90	Alta (fuerte)
0.90 a 1.00	Muy alta (casi perfecta)

Fuente: Adams (1994; p. 84).

De acuerdo a lo planteado por Adams (1994) la confiabilidad se considera alta fuerte porque está ubicada en el valor de 0.70 a 0.90, siendo el resultado obtenido de 0,72.

Técnicas de análisis e interpretación de datos

Una vez recolectados los datos mediante la aplicación del instrumento, la información fue procesada por medio de un análisis estadístico, el cual permitió desarrollar los análisis descriptivos. De igual forma, la información se organizó y se tabuló en tablas de frecuencias y porcentajes usando el software estadístico SPSS versión 19.0 y fue representada gráficamente con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta para así alcanzar los objetivos establecidos en la investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a Boterf. (2006), “un resultado trata de pasar de un conocimiento cotidiano inmediato a un conocimiento científico y crítico donde el investigador describe las relaciones, busca constantes y estructuras esenciales de los fenómenos”. Mediante una teorización intentará obtener una comprensión crítica de la realidad por medio de un trabajo de conceptualización y de análisis conceptual.

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta investigación, se vació la información obtenida mediante las diferentes estrategias para la recolección de la misma, para su análisis e interpretación, además se realizaron gráficas en el programa Microsoft Excel para una mejor comprensión de los resultados. Se presentan los siguientes en orden partiendo desde la primera pregunta de la encuesta y posteriormente se reflejan los cuadros y gráficas de cada incógnita resuelta.

A continuación se expresan en base al 100% de la muestra cada pregunta de la encuesta realizada.

Variable: Líder Humanizador

Dimensión: Perfil

Indicador: Visión-Objetivos y Abierto a cambios

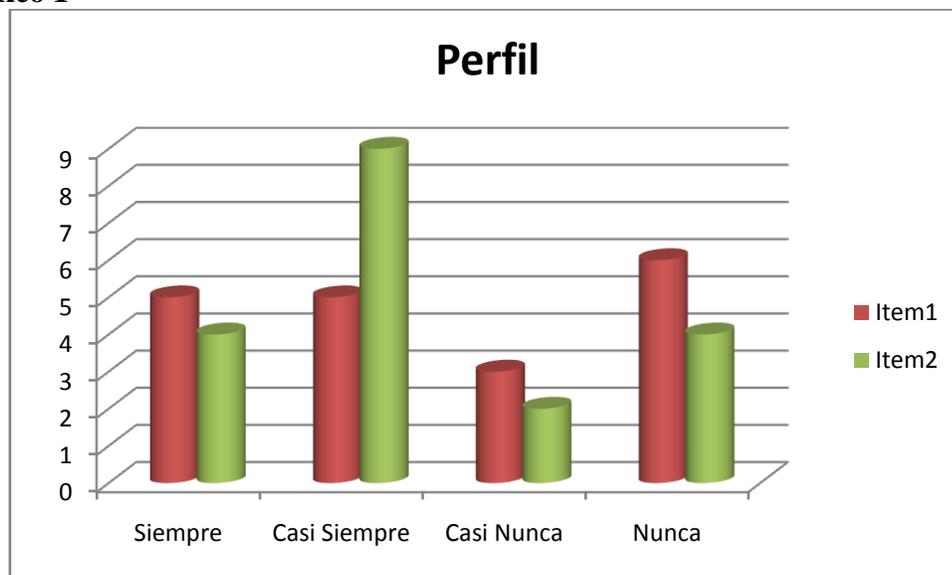
Items: 1,2

Cuadro 2

Categorías	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	P	F	P	F	P	F	P	
Visión-Objetivos	1	5	26,32%	5	26,32%	3	15,79%	6	31,58%	100,00%
Abierto a cambios	2	4	21,05%	9	47,37%	2	10,53%	4	21,05%	100,00%

Distribución de respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento a la muestra seleccionada. (2012)

Gráfico 1



Fuente: Zerpa (2012)

Análisis

En el ítem N°1 el 26,32 por ciento de la población encuestada respondió que siempre se plantea objetivos institucionales a futuro, mientras otro 26,32 por ciento considera que casi siempre es así, en cambio el 15,79 por ciento de la población

encuestada opina que Casi nunca y un 31,58 por ciento de la población encuestada considera que nunca.

Según la teoría “Y” de McGregor (1996), el supervisor es optimista confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autor realiza en el desempeño de sus tareas, lo cual constituye un punto relevante tomando en cuenta con lo expresado por la mayoría los encuestados al manifestar su decisión de plantearse objetivos institucionales a futuro.

En cuanto al ítems N° 2 el 21,51 por ciento de la población encuestada respondió que siempre está abierto a cambios que permitan un bienestar común un 47,37 por ciento respondió que casi siempre, por otra parte un 10,53 por ciento de los encuestados dijo que Casi nunca, y el 21,05 por ciento restante considera que nunca.

La disposición al cambio se refiere fundamentalmente a dos aspectos, en primer lugar un cambio personal que involucra al individuo en sus intereses y sentimientos propios, en segundo lugar o un cambio del entorno, este último se asume en la gerencia como una disposición al cambio de los elementos inherentes a la organización. Sobre la base de esos aspectos, se encuentra que la disposición al cambio, según Duck (2004), es un proceso que se genera en las personas y en las instituciones como una fuerza endógena o exógena que emana con intensidad ante una necesidad.

Variable:LiderHumanizador

Dimensión: Valores

Indicadores: Integridad, entusiasmo, Calidez y escucha.

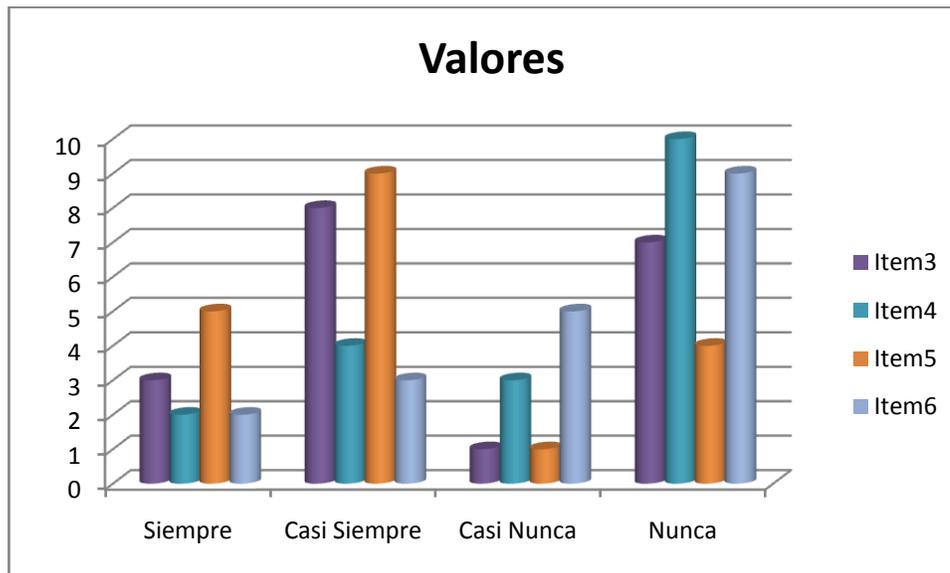
Ítems: 3,4,5,6

Cuadro 3

Categorías	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	P	F	P	F	P	F	P	
Integridad	3	3	15,79%	8	42,11%	1	5,26%	7	36,84%	100,00%
Entusiasmo	4	2	10,53%	4	21,05%	3	15,79%	10	52,63%	100,00%
Calidez	5	5	26,32%	9	47,37%	1	5,26%	4	21,05%	100,00%
Escucha	6	2	10,53%	3	15,79%	5	26,32%	9	47,37%	100,00%

Distribución de respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento a la muestra seleccionada. (2012)

Grafico 2



Fuente: Zerpa (2012)

Análisis

En cuanto al ítem N° 3 el 15,79 por ciento de la población encuestada manifestó que siempre permite que el personal desempeñe sus roles dentro de un ambiente de confianza y tolerancia, mientras que el 42,11 por ciento afirmó que casi

siempre, por otra parte un 5,26 por ciento de los encuestados dijo que Casi nunca, y un 36,84 por ciento manifiesta que casi nunca.

Con respecto a esto, sostiene McGregor(1996) que es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos pueden resumirse como: El ser humano tiene iniciativa y es responsable, desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos, es capaz de auto controlarse auto dirigirse, actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes.

En el presente ítem el 10,53 por ciento de los encuestados manifestó que Siempre induce al personal docente a participar con entusiasmo en las actividades que se programan, mientras que un 21,05 por ciento de los encuestados dijo que Casi nunca, por otra parte el 15,79 por ciento afirmó que Casi nunca, mientras que un 52,62 por ciento manifiesta que nunca es así.

De los resultados obtenidos se puede concluir que el clima de motivación a la participación en actividades es muy bajo, por su parte Herzberg (1976) considera que en la motivación laboral existen dos grupos de factores: los factores higiénicos que no producen motivación, pero que su carencia genera insatisfacción en la plantilla y factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo. Los factores motivacionales impulsan de forma directa a trabajar más y mejor. Según Herzberg guardan relación con el sentido del puesto y la tarea realizada.

Tomando en cuenta la opinión de los encuestados se puede visualizar que un 26,32 por ciento opinó que siempre establece vínculos afectivos con el personal docente, mientras el 47,37 por ciento manifiesta que casi siempre, un 5,26 por ciento dice que Casi nunca y el 21,05 por ciento restante opina que nunca.

De los resultados se desprende que existe una tendencia a fortalecer los vínculos afectivos en la institución, lo cual es una práctica fundamental en la construcción de un buen clima organizacional.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el ítems N° 6 muestra evidencia de que un 10,53 por ciento de los encuestados opinaron siemprerealiza reuniones con el fin de escuchar los argumentos de su personal, un 15,79 por ciento opinó que casi siempre, un 26,32 por ciento dijo que Casi nunca, mientras el 47,37 por ciento manifestó que nunca.

De la gráfica se desprende que la tendencia es a no escuchar los argumentos del personal, lo cual sin duda crea un descontento en los miembros de la organización y va deteriorando el clima organizacional en la misma.

Variable:LiderHumanizador

Dimensión: Funciones

Indicadores: Dirigir, Delegar, Comunicar y Motivar.

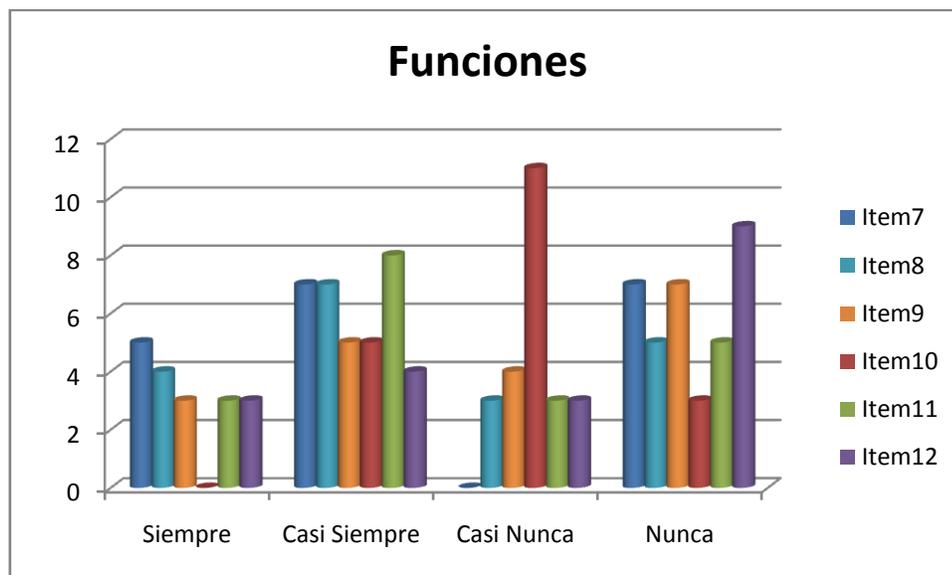
Ítems: 7,8,9,10,11,12

Cuadro 4

Categorías	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	P	F	P	F	P	F	P	
Dirigir	7	5	26,32%	7	36,84%	0	0,00%	7	36,84%	100,00%
Delegar	8	4	21,05%	7	36,84%	3	15,79%	5	26,32%	100,00%
Comunicar	9	3	15,79%	5	26,32%	4	21,05%	7	36,84%	100,00%
	10	0	0,00%	5	26,32%	11	57,89%	3	15,79%	100,00%
Motivar	11	3	15,79%	8	42,11%	3	15,79%	5	26,32%	100,00%
	12	3	15,79%	4	21,05%	3	15,79%	9	47,37%	100,00%

Distribución de respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento a la muestra seleccionada. (2012)

Grafico 3



Fuente: Zerpa (2012)

Análisis

Las respuestas emitidas por los encuestados en el ítems N° 7 determina que en un 26,32 por ciento opina que siempre asesora al personal docente con el fin de dar

cumplimiento a las actividades planificadas, un 36,84 por ciento manifiesta que casi siempre se hace, y un 36,84 por ciento manifestó que casi nunca se hace.

Se observa que las opciones casi siempre y siempre constituyen un 63,16 por ciento de las respuestas obtenidas lo cual representa un signo importante ya que la asesoría constituye un factor muy importante al momento de planificar y cumplir tareas en la organización.

Con respecto a la interrogante 8 los resultados demostraron en un 21,05 por ciento para la opción siempre, un 36,84 por ciento para la alternativa casi siempre, mientras un 15,79 por ciento dijo que Casi nunca y el 26,32 por ciento restante considera que nunca Delega funciones al personal docente.

De acuerdo a las respuestas emitidas en el ítems N° 9 se pudo evidenciar que un 15,79 por ciento manifestó que siempre hace énfasis en la comunicación interpersonal, un 26,32 por ciento dijo que casi siempre, mientras un 21,05 por ciento opino que Casi nunca y el 36,84 por ciento restante manifestó que nunca.

Cabe señalar que la comunicación interpersonal es la actividad humana mediante la cual un sujeto promotor manifiesta sus contenidos de conciencia mediante una forma perceptible por los sentidos, a un sujeto receptor, con el objeto de que éste tenga acceso a esos mismos contenidos de conciencia, de esta manera esos contenidos pasan a ser de ambos o comunes intencionalmente.

En lo que respecta al ítems N° 10 se obtuvo que un 26,32 por ciento manifiesta que casi siempre unifica criterios con el fin de dar una información clara al personal, mientras un 57,89 por ciento dijo que Casi nunca, y el 15,79 por ciento restante manifiesta que nunca.

En líneas generales un buen gerente es alguien que en primer lugar sea capaz de organizar eficientemente los procesos de trabajo en la organización. También debe tener buena capacidad de análisis, ser capaz de ver cómo se comporta cada uno de los integrantes de la misma para poder unificar criterios de funcionamiento y durante la toma de decisiones.

Las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem N° 11 determina que en un 15,79 por ciento para la opción siempre, un 42,11 por ciento para la opción casi siempre y un 15,79 por ciento para la opción Casi nunca y el 26,32 por ciento restante considera que nunca utiliza diferentes medios para transmitir información (Circulares, instrucción, entre otros).

Tomando en cuenta la opinión de los encuestados se puede visualizar que un 15,79 por ciento de la población encuestada considera que siempre motiva a los docentes a realizar equipo de trabajos que logre el cumplimiento de las tareas el 21,05 por ciento opina que casi siempre, mientras un manifestó casi nunca y el 47,37 por ciento restante indicó que nunca se hace tal motivación.

Por otra parte para Douglas McGregor (1996) La motivación se define como la razón por la cual un individuo realiza determinada actividad o acción, comportándose como una de las causas de cierto acto. Los resultados evidencia que un gran porcentaje de la población manifestó no se motiva a la formación de equipos de trabajo.

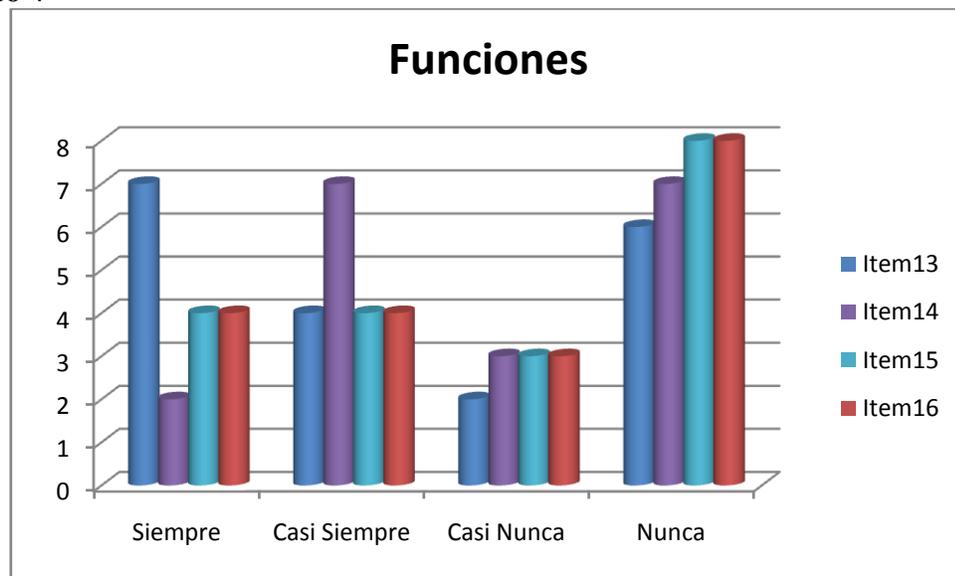
Variable: Gerencia centrada en Valores
Dimensión: Funciones Gerenciales
Indicador: Planificación, Organización, Dirección y Control
Ítems: 13,14,15,16

Cuadro 5

Categorías	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	P	F	P	F	P	F	P	
Planificación	13	4	21,05%	4	21,05%	1	5,26%	10	52,63%	100,00%
Organización	14	7	36,84%	4	21,05%	2	10,53%	6	31,58%	100,00%
Dirección	15	2	10,53%	7	36,84%	3	15,79%	7	36,84%	100,00%
Control	16	4	21,05%	4	21,05%	3	15,79%	8	42,11%	100,00%

Distribución de respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento a la muestra seleccionada (2012)

Grafico 4



Fuente: Zerpa (2012)

Análisis

En el ítems N°13 el 21,05 por ciento de la población encuestada respondió que siempre desarrolla programa y estrategias con el fin de lograr os objetivos

propuestos, mientras que otros 21,05 por ciento considera que casi siempre, un 5,26 por ciento considera que nunca y el 52,63 por ciento manifiesta que nunca.

Tomando en cuenta la opinión de los encuestados se puede visualizar que un 36,84 por ciento se inclina por la opción siempre, mientras que un 21,05 por ciento considera que casi siempre, un 10,53 por ciento dice que Casi nunca y el 31,58 por ciento manifiesta que nunca asigna tareas de tal forma que exista vínculos entre todo el personal.

En lo que respecta al ítem N° 15 se obtuvo que un 10,53 por ciento considera que siempre realiza trabajos afectivos como orientador del personal, mientras un 36,84 por ciento dijo que casi siempre, un 15,79 por ciento manifiesta que Casi nunca y el 36,84 por ciento restante expresa que nunca.

Con respecto a la interrogante N° 16, los resultados demostraron en un 21,05 por ciento de la población encuestada considera que siempre realiza correcciones fraternas con el fin de dar cumplimiento efectivo a los trabajos señalados, en cambio el otro 21,05 por ciento considera que casi siempre, un 15,79 por ciento dijo que Casi nunca, y el 42,11 por ciento restantes dijo que nunca.

Variable: Gerencia centrada en Valores

Dimensión: Valores y congruencia personal dentro de la gerencia

Indicadores: Analiza Situaciones Búsqueda de Opciones Asertividad, Esceptico.

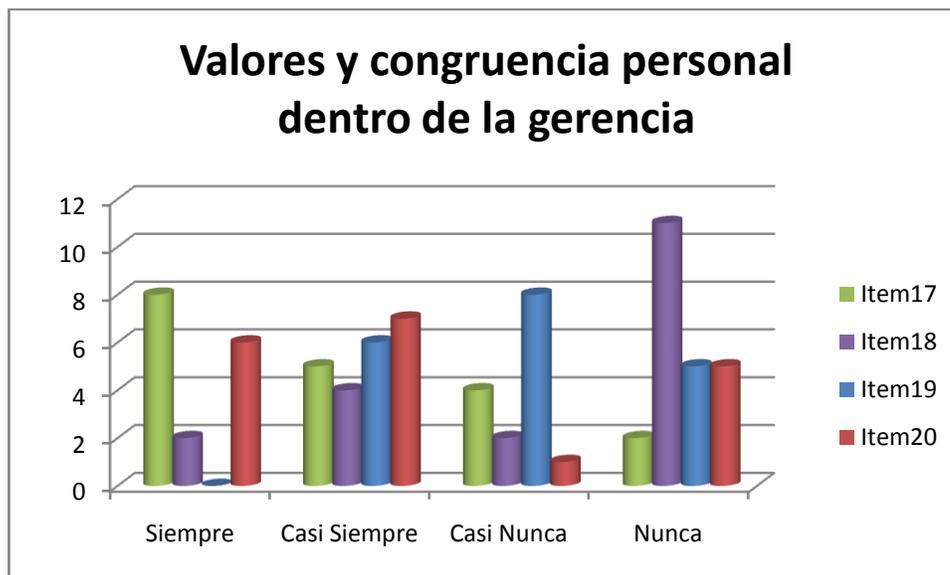
Items: 17.18.19.20

Cuadro 6

Categorías	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	P	F	P	F	P	F	P	
Analiza Situaciones	17	8	42,11%	5	26,32%	4	21,05%	2	10,53%	100,00%
Búsqueda de Opciones	18	2	10,53%	4	21,05%	2	10,53%	11	57,89%	100,00%
Asertividad	19	6	31,58%	7	36,84%	1	5,26%	5	26,32%	100,00%
Escéptico	20	0	0,00%	6	31,58%	8	42,11%	5	26,32%	100,00%

Distribución de respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento a la muestra seleccionada. (2012)

Grafico 5



Fuente: Zerpa (2012)

Análisis

En cuanto al ítem N° 17 el 42,11 por ciento de la población encuestada manifestó que siempre analiza situaciones de forma afectiva y no impulsiva, mientras

que un 26,32 por ciento considera que casi siempre, un 21,05 por ciento dijo que Casi nunca y el 10,53 por ciento restante manifiesta que nunca.

En el presente ítem el 10,53 por ciento de los encuestados manifestó la opción siempre busca alternativas que permitan un bienestar común, mientras un 21,05 por ciento opina que casi siempre, un 10,53 por ciento expresa que Casi nunca y 57,89 por ciento restantes considera que nunca.

Las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem N° 19 determinan que en un 31,58 por ciento de los encuestados opinaron que siempre actúa con inteligencia y de forma positiva, mientras que un 36,84 por ciento considera que casi siempre, un 5,26 por ciento considera que Casi nunca y el 26,32 por ciento restante que nunca. En este sentido los valores y congruencia personal “es un proceso de información elemental que opera sobre las representaciones internas de objetos o símbolos” (Sternberg, 1985).

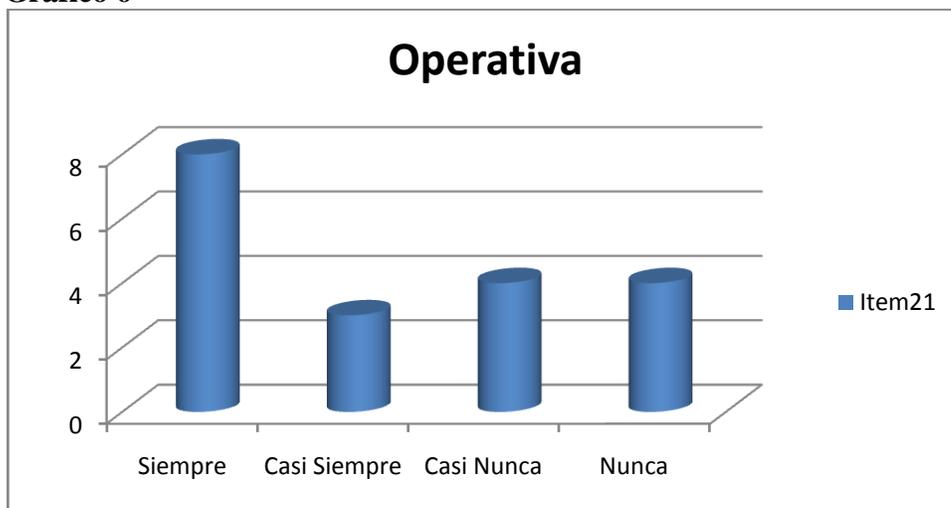
Tomando en cuenta la opinión de los encuestados se puede visualizar que un 31,58 por ciento opina que casi siempre desconfía de rumores y fuentes dudosas, mientras un 42,11 por ciento considera que Casi nunca, y el 32 por ciento restante que nunca. Ante ello es necesario mencionar que los rumores son "Proposiciones o creencias que se transmiten oralmente como ciertas, sin medios probatorios seguros para demostrarlas". Diccionario Enciclopédico (2009) y ocasionan situaciones conflictivas en las organizaciones..

Variable: Factibilidad
Dimensión: Operativa
Indicador: Recurso Humano
Ítems: 21
Cuadro 7

Categorías	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	P	F	P	F	P	F	P	
Recurso Humano	21	8	42,11%	3	15,79%	4	21,05%	4	21,05%	100,00%

Distribución de respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento a la muestra seleccionada. (2012)

Grafico 6



Fuente:Zerpa (2012)

Análisis

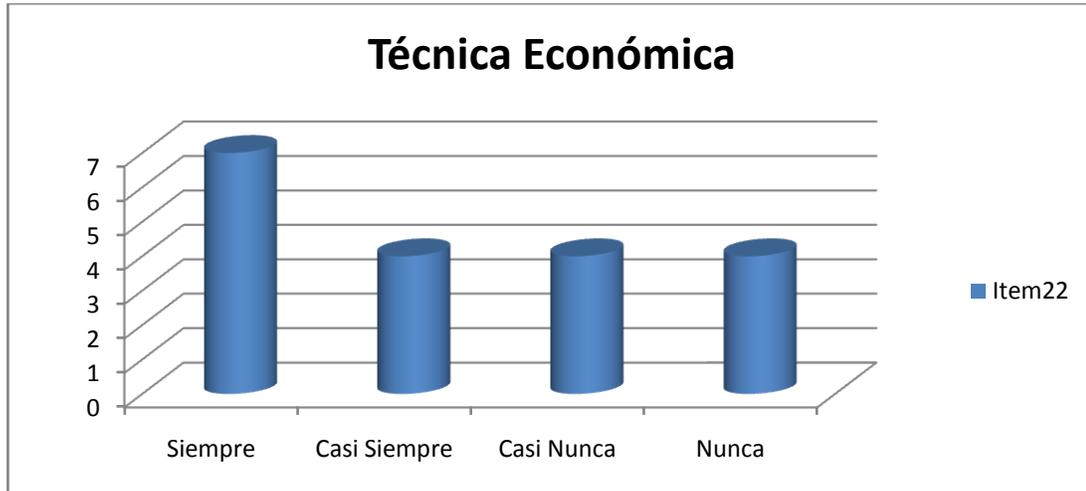
En lo que respecta al ítem N° 21 se obtuvo un 42,11 por ciento para la opción siempre cuenta con recurso humano para implementar estrategias centradas en el liderazgo humanizador, el 15,79 por ciento opino que casi siempre, el 21,05 por ciento considera que Casi nunca y el 21,05 por ciento restante para la opción nunca. EYES Ponce, (2002), menciona que la operatividad se refiere a la acción de suministrar a una persona o grupo información y entrenamiento preciso para conocer/aprender a realizar y desempeñar un determinado papel/rol ejerciendo funciones y desarrollando actividades nuevas.

Variable: Factibilidad
Dimensión: Técnica
Indicador: Recursos Económicos y Tecnológicos
Items: 22
Cuadro 8

Categorías	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	P	F	P	F	P	F	P	
Recursos Económicos y Tecnológicos	22	7	36,84%	4	21,05%	4	21,05%	4	21,05%	100,00%

Distribución de respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento a la muestra seleccionada. (2012)

Grafico 7



Fuente: Zerpa (2012)

Análisis

Las respuestas emitidas por los encuestados en el ítems N° 22 determina que en un 36,84 por ciento consideran que siempre cuenta con recursos tecnológicos y económicos para implementar una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal directivo y docente, mientras que un 21,05 por ciento considera que casi siempre, un 21,05 por ciento que Casi nunca, y el otro 21,05 por ciento que nunca.

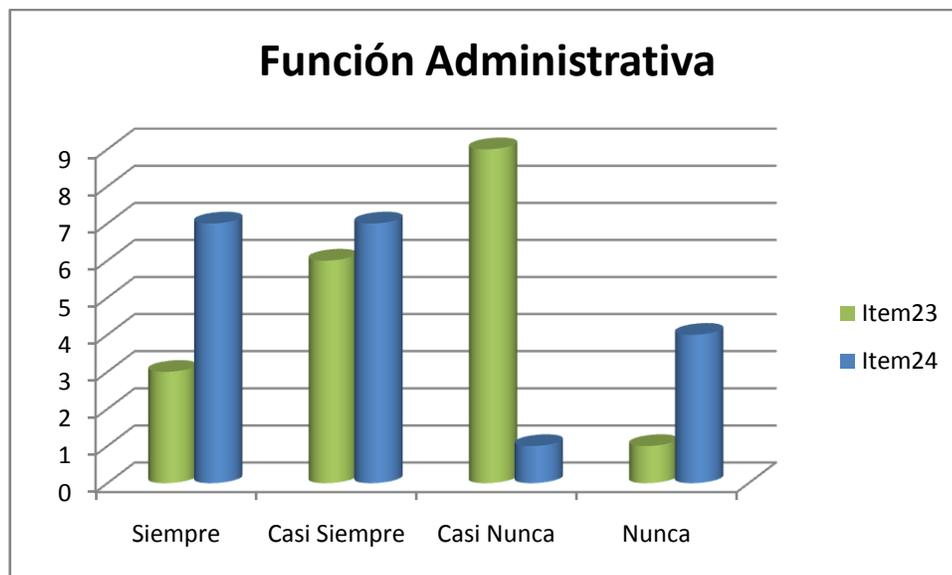
En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”. (Cabero, 1998).

Variable: Plan Estratégico
Dimensión: Función Administrativa
Indicador: Disposición, observación e Interpretación
Ítems: 23
Cuadro 9

Categorías	Ítems	Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca		Total
		F	P	F	P	F	P	F	P	
Disposición	23	3	15,79%	6	31,58%	9	47,37%	1	5,26%	100,00%
Observación	24	7	36,84%	7	36,84%	1	5,26%	4	21,05%	100,00%
Interpretación										

Distribución de respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento a la muestra seleccionada. (2012)

Grafico 8



Fuente: Zerpa (2012)

Análisis

En cuanto al ítem N° 23 el 15,79 por ciento de la población encuestada manifestó que siempre promueve actividades que permitan la formación y actualización docente, mientras un 31,58 por ciento opina que casi siempre y un

47,37 por ciento considera que Casi nunca y el 5,26 por ciento restante manifiesta que nunca.

No basta con agregar adjetivos al “nuevo perfil” y tareas al “nuevo rol” del gerente, es preciso especificar lo que lo uno y otro implican de un nuevo currículum de formación y de nuevas condiciones de trabajo. Desde la perspectiva de la (re)definición del currículum docente, la pregunta que hay que plantearse es ¿cuáles son las necesidades básicas de aprendizaje (conocimientos, destrezas, actitudes, valores) de los propios educadores para hacer frente al nuevo perfil, al nuevo rol y al nuevo currículum escolar? ¿Qué requieren los docentes aprender, en otras palabras, para despojarse de su viejo rol cuestionado de enciclopedista, instructor, disciplinador, y abrazar su nuevo rol prescrito de facilitador de aprendizajes, orientador flexible, lector asiduo, recreador del currículum, investigador reflexivo en el aula, sistematizador de experiencias, miembro activo de un grupo de estudio, analista simbólico, intelectual crítico, profesional autónomo?” (Torres, 1995).

En lo que respecta al ítem N° 24 se obtuvo un 36,84 por ciento para la opción siempre está presto ante cualquier actividad que permita la actualización Docente, y el 36,84 por ciento respondió que casi siempre, el 5,26 por ciento considera que Casi nunca y el 21,05 por ciento restante para la opción nunca.

Sin el buen maestro nada es posible, con él todo. El maestro, el profesor de la escuela del futuro, deberá superar en mucho al de hoy. Su dominio de la tecnología, su familiaridad con ella, sus conocimientos, su actitud flexible, su disposición para someterse al proceso de una educación continua, resultan algunas de sus características más importantes. Deberá saber mucho del rumbo de las cosas del mundo. Pero además, carecerá de complejos de inferioridad, poseerá personalidad, seguridad en sí mismo. No solo sabrá disfrutar de lo que hace, sino que enseñará a sus alumnos a disfrutar también de lo que les toca hacer a ellos. Será cumplidor fiel de sus deberes y actuará como un verdadero profesional.” (Pacheco, 1996, p.132)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Dentro de los perfiles de Doce Grandes Líderes y Maestros de la Humanidad”, se manifiesta sobre la razón de los valores, enseñanzas, actitudes y conductas que tuvieron los grandes líderes o maestros que fueron en su momento, son hoy y seguirán siendo en el futuro, se trata de hombres ejemplarizantes cuyas personalidades no son comparables, cada uno vivió en su momento y dejan como enseñanza la forma en que ellos manejaron el liderazgo al guiar a sus seguidores, se puede argumentar que si bien es cierto es que no son comparables pues todos ellos actuaron bajo el mismo común denominador, es decir los mismos valores como lo son: la humildad y Sacrificio, Trascendencia Espiritual, Amor y Compromiso, Educación, equidad y justicia, integración y paz, Congruencia y la Honestidad, entre otros estos doce personajes fueron visionarios y agentes de cambio proponiendo nuevos proyectos de vida y conducta, fueron amorosos, su capacidad no tuvo límites ejemplo de esto son Jesús de Nazareth, Gandih y su liderazgo les costó sus vidas, fueron grandes educadores, y todos dejaron huella que fueron trascendentales.

Sin embargo, el desarrollo del trabajo escolar no siempre se realiza bajo esta orientación, es decir, el director del plantel asume otros tipos de liderazgo, los cuales generalmente propician un ambiente poco favorable para el logro de los objetivos educativos. Por lo que la historia ha demostrado la importancia del líder contrario a la normativa general para su desarrollo en la organización, sumergido en la misma, está llamado a incluir esta afirmación a su vida, con vista a lograr la eficacia y la calidad que el mundo de hoy necesita de las organizaciones educativas.

Por eso se debe estar claro que hoy no se concibe a un líder sino como alguien con quienes los subordinados se sienten a gusto trabajando, que se caracterice

por sus valores, que vea a su subordinado como un igual, que lo comprenda, que busque no sólo el bienestar individual, sino el del equipo, un líder con deseo de mejora continua. En fin, sólo los líderes emocionalmente inteligentes y de comportamiento ético contribuyen a la inteligencia, salud y aun virtud de la organización considerando destacar que esto se logra a través de la participación mancomunada y esfuerzos compartidos.

En consecuencia, en el estudio realizado sobre liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. Eloy José Ortega Pérez de Tinaquillo estado Cojedes y de acuerdo a los objetivos planteados se pudo determinar que en la misma no se tiene en cuenta la Misión, visión y valores de la Institución siendo estos un factor elemental que sirve de guía al directivo con su personal la lograr los objetivos institucionales. Así mismo se pudo determinar que existe muy poca disposición al cambio para permitir un bienestar común.

Así mismo se evidenció que entre el mismo personal no existe la integración, cohesión y compañerismo lo permite trabajar en una ambiente de desconfianza e intolerancia y presión. Al mismo tiempo se observa que el personal directivo muestra algunas debilidades al momento de llevar a cabo sus funciones como lo son el dirigir, delegar, comunicar y motivar.

En referencia a la gerencia centrada en valores se pudo determinar que un alto porcentaje de los encuestados respondieron a la opción nunca, es decir; que uno de los grandes problemas que tiene la gerencia del plantel es que no se planifica, organiza, direcciona y controla bien las acciones a realizar en el plantel causa esta de descontento, desmotivación y poca eficiencia en la labor de los docentes y de los gerentes de la organización.

Se detectó además que los valores no son vivenciados de manera coherente, , lo que demuestra la incoherencia organizacional e imposibilita la acción de un liderazgo humanizador que permita la unión de esfuerzos intelectuales y la constitución de comunidades de trabajo donde priven principios y valores compartidos.

En cuanto la factibilidad de un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” se pudo determinar que la misma es factible puesto que se cuentan con los recursos necesarios para su cumplimiento y formación del personal que labora en la organización a fin de lograr un trabajo armónico donde se tomen en cuenta los puntos de vista de los demás miembros, así como el darle importancia necesaria a creatividad, al compromiso y al trabajo en equipo.

Finalmente se puede decir que los valores son básicos para el funcionamiento del área gerencial debido a que están siendo tomados como una herramienta que constituye las normas y reglas a seguir dentro de la organización. Es así como la gerencia en valores es importante para que el líder educativo sea sobre todo humanizador y tome en cuenta la persona en todo el sentido integrativo que lo compone y de esta manera se podrá realizar un trabajo más eficiente y sobre todo formador de hombres y mujeres comprometido para un futuro esperanzador.

Recomendaciones

La conceptualización de escuelas eficaces se basa en el principio de que existe en las escuelas y liceos un gran potencial para el mejoramiento y el desarrollo profesional y que su aprovechamiento depende en gran medida del tipo de Dirección o gerencia ejercida, otorgándose así al director/a un papel decisivo en la organización de calidad, por lo tanto después de realizar esta investigación se recomienda lo siguiente:

-Sería importante que las organizaciones educativas al momento de elegir a la persona que ocupará el cargo de director (a) se inclinen por la que tiene el perfil es decir tomar en cuenta que estos tengan la virtud de saber guiar, orientar y liderizar a la organización puesto que de ellos depende la eficiencia de la misma.

- Formar directivos líderes, capaces de trabajar en grupo, distinguiéndose por la calidad de su actuación como gerentes y por el liderazgo compartido que desarrollaran en las organizaciones educativas. Porque los preceptos señalados por los investigadores que apoyan este trabajo así lo recomiendan.

-Se sugiere al directivo la necesidad de los departamentos para que involucre a los docentes adscritos, en toma de decisiones y les reconozca su labor, ya que es competencia académica, docente y administrativa para alcanzar los objetivos organizacionales

-Se invita a que los directivos deben realizar la planificaciones basado en diagnóstico de necesidades con los miembros del personal docente, administrativo y obrero, a fin de tomar en cuenta las ideas, actividades, evaluación entre otras y que éstos aporten estén acordes con la misión de la organización.

-Se recomienda llevar a cabo un adecuado seguimiento a las tareas que se realizan, el cumplimiento de las actividades propuestas y al mismo tiempo dar una adecuada motivación para lograr el éxito en la organización, proporcionando un ambiente adecuado, donde existan los incentivos más idóneos evitando alteraciones en el clima organizacional de la institución

-Se debería fomentar una visión compartida entre directivos, docentes, administrativos, obreros y comunidad, nada se logra cuando la visión sólo en busca de cumplir con la visión de la escuela, ésta tiene que ampliar la comunicación e internalizarse el líder democrático en toda la comunidad educativa de la organización.

-Se sugiere poner en práctica los valores para el fomento del trabajo en equipo, el mejoramiento de las relaciones interpersonales y el diálogo directo con cada miembro de la comunidad educativa de la organización.

-En este nuevo reto de edificación de organizaciones fundamentadas en valores, los miembros de las instituciones deben comenzar, tal como lo señala Narváez (2004), por comprender e interiorizar la prioridad de la ética para alcanzar verdaderos procesos de transformación que permitan lograr el desarrollo social y humano. De esta manera contribuirán a la formación de una sociedad más solidaria y en la que predominen valores colectivos.

CAPITULO V

PROPUESTA



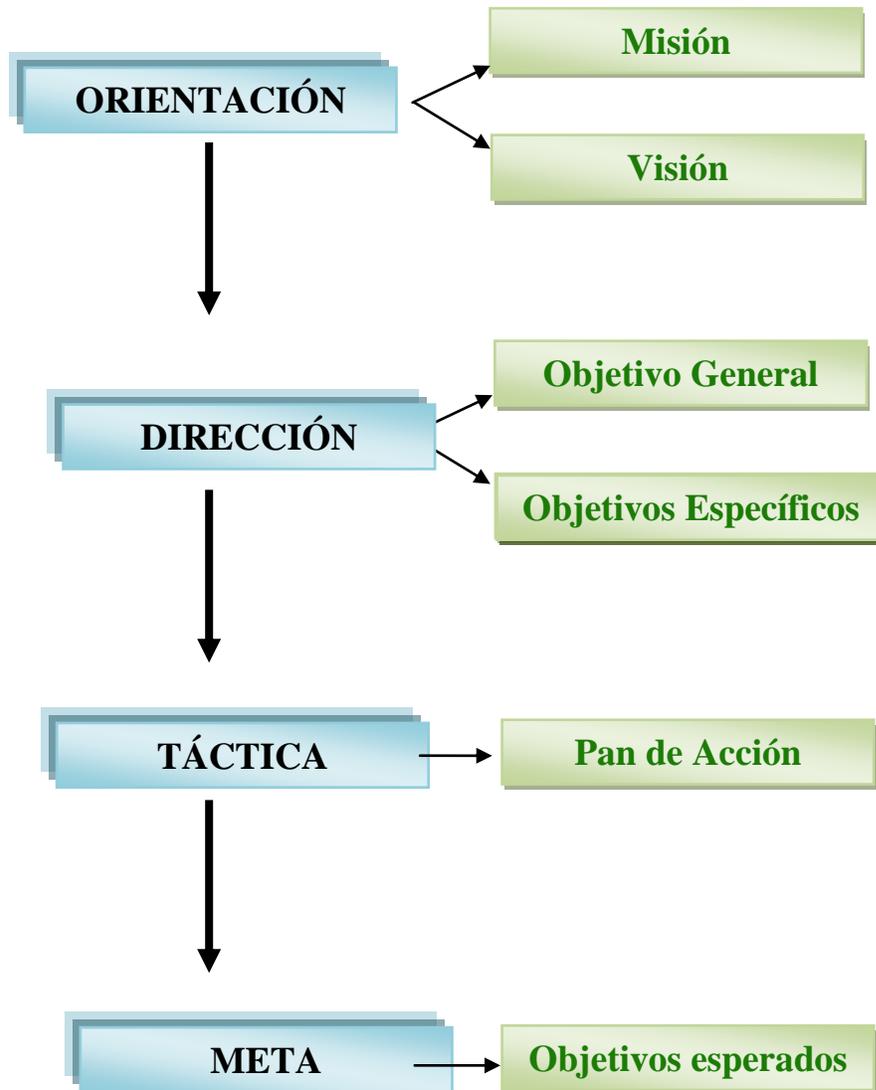
Plan de Formación

La propuesta, apoyada en un plan de actualización de liderazgo humanizador para una gerencia basada en valores, en la U. E. Eloy José Ortega Pérez, Tinaquillo, estado Cojedes. Nace con el fin de ofrecer soluciones que permitan optimizar el trabajo institucional, no solo del personal directivo, sino también del docente, pues ambos son indispensables en el trabajo diario de las instituciones educativas.

En consecuencia, el plan de formación que se ofrece, está constituido en una serie de eventos que permita visualizar la importancia del liderazgo humanizador para desarrollar una gerencia centrada en valores. Para tal fin, la propuesta se adaptó, tomando en cuenta el Modelo sistémico de Kaufman (2006) presentándolo como "un proceso mediante el cual se identifican necesidades, se seleccionan problemas, se determinan los requisitos para la solución de problemas" p.41) Por esta razón, la estructura de este trabajo se presenta de la siguiente forma:

- ✓ Orientación: que comprende la Misión y visión del plan de formación.
- ✓ Dirección: Objetivos general y específicos, que se quieren lograr en el desarrollo del trabajo.
- ✓ Táctica: presentación explícita del plan de acción
- ✓ Metas: Objetivos que se quieren lograr con la puesta en práctica del plan de formación.

**ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA ADAPTADA AL MODELO
SISTÉMICO DE J. KAUFMAN (2006)**



Presentación de la propuesta

La presente propuesta consiste un plan de actualización de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U. E. Eloy José Ortega Pérez de Tinaquillo. Para tal fin se busca realizar actividades con el personal directivo y docente donde se evidencie la importancia de trabajar dentro de una organización reconociendo sus actitudes, destrezas y habilidades y así conformar una organización cimentada en una plataforma de valores. Es así como se busca realizar en un primer momento, talleres con el personal directivo, en un segundo momento con el personal Docente y finalmente realizar con el colectivo donde se pueda levantar un perfil de Valores institucionales, entendiéndose estos como valores que se desarrollan tomando en cuenta las necesidades de una organización.

Justificación

Se puede afirmar que los valores son los elementos indispensables en el proceder de la organización para el logro de sus objetivos. De esta manera, llevan a crecer a la Organización, pero sobre todo al hombre, que lo hace progresar en su dignidad como persona, y desarrollarse de manera amplia entre la organización que labora. Por esta razón, los valores afinan la vida el hombre en cuanto a su ser, voluntad, dignidad, afectividad, libertad, entrega en lo que hace, motivación, entre otros.

Por tal motivo, el liderazgo humanizador que se propone, ofrece una serie de actividades que permitan orientar a cada docente que cumple las funciones de gerente, de tal manera que pueda desarrollar una gerencia centrada en valores. Lo que se busca entonces es que las actuaciones de los gerentes institucionales generen credibilidad y confianza en su personal para que cada uno de los actores desarrolle sus actividades dentro de un ámbito de confianza, motivación y amor por lo que hace.

En este sentido, Jiménez (2010) manifiesta: “Para que los valores tengan más sentido en los equipos humanos que tienen objetivos comunes, es indispensable que sus miembros compartan significados explícitos sobre esos valores.” (p.8) Que los equipos tengan claros los objetivos dentro de una institución depende del trabajo que realicen los gerentes, pues éstos impulsan, orientan, motivan de tal forma que su personal pueda tener claro los objetivos propuestos y por tanto trabajar para hacerlos realidad.

Por lo antes expuesto, se deja notar la importancia de esta propuesta que busca reforzar el trabajo del líder con una característica muy particular, el ser humanizador. De esta forma podrá desarrollar dentro de su organización una gerencia centrada en valores.

Misión

Lograr una gerencia centrada en valores gracias al liderazgo humanizador por medio de un plan de actualización para el personal directivo y docente motivando al trabajo participativo y motivado por parte de todos lo que hacen vida en la institución educativa de tal forma que se logre un crecimiento personal y organizacional, teniendo claro los objetivos comunes y los valores que los guían.

Visión

Lograr mayor integración del personal directivo y docente de la U. E. Eloy José Ortega Pérez de tal forma que se optimice el trabajo diario, desarrollando valores que les permita desarrollarse y por tanto cumplir con cada meta trazada.

Objetivo General

Desarrollar un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes

Objetivos específicos

- Actualizar a los directivos y docentes en el desarrollo de sus habilidades gerenciales.
- Motivar al personal directivo y docente hacia un modelo de liderazgo humanizador que permita una gerencia centrada en valores
- Promover actividades formativas, como estrategias de formación continua basadas en Gerencia centrada en valores.

Planificación del plan de actualización

Esta propuesta se realiza con la finalidad de Desarrollar un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores, por esta razón se busca desarrollar en tres fases comprendidas así: Fase Introdutoria, Fase Diagnóstica y Fase Operativa.

Fase Introdutoria

Esta fase tiene como propósito informar al personal directivo y docente la estrategia a implementar en la institución, como una alternativa de optimización en el trabajo participativo que a diario cumple cada uno de los que conforman la organización, de tal forma que se sientan motivados para la puesta en práctica de las actividades programadas. Para el logro de este apartado se realizarán las siguientes actividades:

- Organizar reunión con el personal directivo con el fin de dar a conocer los lineamientos del plan de actualización para que tengan un conocimiento claro de todos los eventos a realizarse durante un año escolar.
- Formar equipos de trabajos en los que se puedan constituir comisiones que hagan posible la organización de la actividad.

Fase diagnóstica

Esta etapa busca formular un diagnóstico y así determinar los valores, misión y visión de la institución, esto podrá determinar qué tanta relación tiene el docente con su institución, como trabaja en ella y si se siente parte de ella. cumplida la actividad de Diagnóstico es importante realizar lo siguiente:

- Analizar los resultados obtenidos y jerarquizar las necesidades.
- Diseñar un plan de trabajo donde se evidencie todos los datos de los eventos (Día, lugar, tiempo de duración, tema a tratar) así como los recursos (Humanos, materiales y económicos) necesario para su ejecución.

Fase Operativa

Consiste en la realización de las actividades que permitan la puesta en práctica del plan de actualización, para esto es necesario realizar el proceso de control y seguimiento de las actividades, de tal forma que los responsables sean garantes de Formación y actualización docente.

Lineamientos Estratégicos que rigen el Plan de actualización de Liderazgo Humanizador para una Gerencia centrada en Valores

I. Busquemos nuestro Norte

Para lograr la orientación de una organización, es necesario que todos sus integrantes tengan claro en la misión y visión. En el caso de la misión, ésta permite definir una identidad clara de la organización, estableciendo una estabilidad y coherencia en las actividades realizadas, por eso la misión debe ser amplia, concreta, motivadora y posible, en lo que se refiere a la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización y en qué se deberá convertir. Por esta razón, el gerente debe tomar en cuenta muchas de las aspiraciones de los agentes que integran a organización.

Por tal motivo, si se quiere lograr una gerencia centrada en valores la primera actividad a realizarse debe tener como norte *que los integrantes elaboren o conozcan la misión y visión de la institución*, para esto se puede considerar lo siguiente:

Para construir la misión se considera:

- ✓ Identidad: ¿Quiénes somos? Nos Conocemos individual y colectivamente con debilidades y fortalezas que al ponerlas en práctica podemos lograr lo que queremos.
- ✓ Actividad: ¿A qué nos dedicamos? Como organización debemos reconocer si cumplimos con nuestras obligaciones, ¿dar clases es nuestra única actividad dentro de la institución?
- ✓ Finalidad u objetivos: ¿Para quién lo hacemos? Es importante reconocer si trabajamos en busca del bienestar de la comunidad educativa.

Con relación a la visión es importante resaltar lo siguiente:

- ✓ Atractiva: Debe motivar a todos los que hacen vida en la institución.
- ✓ Posible: Construir objetivos que sean reales y alcanzables por toda la organización
- ✓ Inspiradora: debe provocar un efecto positivo en las personas que integran la organización.
- ✓ Tiempo: debe estipularse un tiempo considerable en el que se puedan lograr los objetivos planteados.

De igual forma se debe desarrollar un aspecto fundamentalmente en: *Valores organizacionales* que guiarán la institución dentro de un ambiente de armonía, para ello se debe considerar:

- ✓ Praxis: valor tiene que ser transmitido a los empleados para que se vea reflejado en el servicio.
- ✓ Convivencia: hay valores que tienen que regir a la organización para asegurar la sana interacción entre ellos.
- ✓ Reconocimiento: Reconocer la importancia que tiene cada valor para la Institución.

II Necesito del otro para desarrollarme en la Institución

Dentro de esta perspectiva es importante que el o los líderes de una institución, con sus actitudes y acciones reconozcan que no son los únicos importantes dentro de la institución, antes bien debes tener claro que el resto del personal es indispensable para lograr las metas comunes. Entonces la motivación juega un papel fundamental dentro de este apartado, es decir, si el líder no motiva a su personal será una organización estancada, por esa razón entre las actividades a

realizarse se debe considerar algunas preguntas tomadas del boletín electrónico H.Infante& Asociados s.c.: (2010)

¿Tu gente trabaja para ti? o contigo

¿Por qué cambian de ánimo los miembros del equipo de trabajo?

¿Reconoces los logros de tu equipo? o solo hablas para cuestionar.

¿Has tratado incorrectamente a tus colaboradores?

¿Eres Capaz de pedir disculpas?

¿Asumes tus errores?

Estas preguntas deben ser realizadas desde la visión del líder, es decir, para los que ya forman parte de un liderazgo institucional o desde la óptica de “Viéndose líder” como puede dar respuestas a las preguntas antes señaladas.

III Personal docente y directivo un escenario comunicacional

Dentro del ámbito educativo, la comunicación juega un papel fundamental, gracias a ésta, se podrá tener buena relación Personal Directivo-Docentes, según Abraham Nosnik, (Citado por Fernández, 2009), para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización ésta debe ser:

-Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; esto hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

-Evolutiva: Hace énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

-Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

-Multidireccional: Maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa.

-Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas empresas están funcionando mal debido a que la información que circula

dentro de ella no llega en el momento adecuado o no utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Por lo antes señalado, para evaluar la eficiencia comunicativa dentro de una Institución educativa es necesario tomar en cuenta los siguientes:

¿Escucho detenidamente?

¿Dejo la opción de estar de acuerdo o no con el punto de vista de esa persona, sus acciones o forma de vivir?

¿Doy la opción de decir más sobre lo que se está discutiendo?

IV La Gerencia Educativa, una Brújula Organizacional

Piña (2005) presenta a gerencia como “Una forma de plantear nuevas estrategias con visión de buscar aplanamientos de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad” (p. 19)

Se puede decir que dentro del campo organizacional, la gerencia tiene dentro de sus objetivos trabajar las relaciones entre el trabajo y su entorno, entre ellas está: fijar metas y definir valores y normas que le darán una identidad a dicha organización. Respecto a lo planteado, Bittel (1996) señala que dentro del trabajo gerencial, el guía o gerente debe considerar lo siguiente:

-Confianza recíproca con los trabajadores.

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

-Debido a que el proceso de integración es lento, posibilita el éxito con larga proyección en el tiempo; es decir, se debe proporcionar el tiempo suficiente para que todos se integren.

Lo antes planteado da a entender que el cumplimiento de las funciones gerenciales es prioritaria para fortalecer la calidad del servicio en las diferentes instituciones en las cuales se desempeña, en concordancia con las situaciones que a diario se presentan y tomando en cuenta que la gerencia viabiliza la efectividad social, la eficiencia y la eficacia en la organización.

**DESARROLLO DE ACTIVIDADES: EL LIDERAZGO HUMANIZADOR
PARA UNA GERENCIA CENTRADA EN VALORES**

I. Modulo: BUSQUEMOS NUESTRO NORTE					
Objetivo: Presentar al personal las implicaciones de una Organización, teniendo la MISIÓN, VISIÓN Y VALORES como herramientas necesarias para un liderazgo Humano.					
<i>I</i>	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
<i>E</i> <i>N</i> <i>C</i> <i>U</i> <i>E</i> <i>N</i> <i>T</i> <i>RO</i>	La Organización <ul style="list-style-type: none"> • Características • Importancia • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Audiovisual • Técnica de la Pregunta. 	Video Bean. Diapositivas	Inicio <ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas ¿Para mí qué es una organización?¿Cuáles son las características de una organización? Desarrollo Presentación en video Bean sobre La Organización y sus implicaciones. Cierre Contraste entre la Teoría y presentada y la experiencia del personal docente	4 horas
<i>II</i> <i>E</i> <i>N</i> <i>C</i> <i>U</i> <i>E</i> <i>N</i> <i>T</i> <i>RO</i>	La organización <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expositiva • Audiovisual 	Materiales Video Bean Papel Bond Marcadores	Inicio Lectura reflexiva Desarrollo: Relación de la actividad (Señales de tránsito) con la misión, visión y valores de la institución, características claves que guían el trabajo organizacional. Construcción de Misión, visión y valores de a institución. Cierre Expresar sus experiencias, ¿Cuál es tu compromiso con la Institución?	4 horas

II. Modulo: NECESITO DEL OTRO PARA DESARROLLARME EN LA INSTITUCIÓN. Objetivo: Descubrir la importancia que tienen la persona como “Humano” a fin de que forme parte fundamental en el desarrollo de la Organización.					
	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
III E N C U E N T R O	Líder: <ul style="list-style-type: none"> Definición, características, importancia, Perfil 	Compartir	Materiales: Frutas para la tizana	Inicio Bienvenida a los presentes y división de trabajo (Hacer tizana, organizar el lugar, música de fondo, entre otros) Desarrollo Explicar cada una de las definiciones a medida que cada equipo cumple con las funciones asignadas. Cierre Que cada integrante o una representación por equipo explique la relación del tema con la actividad realizada. Reflexiona la pregunta: ¿Se reconoce como líder?	4 Horas
IV E N C U E N T R O	Líder Humanista <ul style="list-style-type: none"> Definición Características 	Café Líder	Papel Bond, Imágenes fotográficas, revistas, Tijeras, pegas, Marcadores, témpera, pinceles.	Inicio Lluvia de ideas sobre el liderazgo humanista Desarrollo Mediante el compartir se va explicando el liderazgo humanista, reconociendo que la Institución es una comunidad de personas, por tanto su raíz está en las personas que la integran. Cierre Reflexionar con las siguientes preguntas: ¿Reconozco a la persona como Humano? ¿Reconozco que él otro es parte importante en mi vida?	4 Horas

<p>V E N C U E N T R O</p>	<p>Calidad Humana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dignidad de la persona Humana • Calidad Humana • Calidad Humana dentro de una Institución • Desempeño de Calidad 	<p>Conversatorio Colash</p>		<p>Inicio Definir los términos: Lluvia de ideas sobre las definiciones.</p> <p>Desarrollo A medida que se va construyendo el Colash, se van desarrollando cada definición de Calidad Humana, de tal forma que las imágenes y frases las ilustren.</p> <p>Cierre Reflexionar con las siguientes preguntas: ¿Reconoces la dignidad humana por el Título o como parte del ser humano? ¿Los vínculos que tengo con los demás hacen que tanto ellos como yo podamos desarrollarnos como personas? ¿Dentro de la institución confío en las habilidades, capacidades y destrezas del potencial humano en mis compañeros de trabajo?</p>	<p>4 Horas</p>
--	--	-----------------------------	--	---	----------------

III. Modulo: PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO UN ESCENARIO COMUNICACIONAL					
Objetivo: Explicar la importancia que tiene la comunicación dentro del escenario laboral.					
	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
VI E N C U E N T R O	La comunicación: <ul style="list-style-type: none"> Definición, Características. Tipos 	Juegos, medios de comunicación	Papel bond, colores, marcadores, tijera, pega, hojas blancas, lápices,	Inicio: Dinámica “Viaje en la jungla” Desarrollo: Relación de la dinámica y las implicaciones de la comunicación. Explicar el tema y trabajos grupales con el fin de hacer cartas, escenificar algún diálogo, entre otros. Realización de materiales de comunicación social: Periódicos (boceto) un diseño de un micro, entre otros. Cierre ¿Qué reacción tienes los medios de comunicación social con la comunicación cotidiana? ¿Es la comunicación una herramienta necesaria para una relación Organizacional?	3 Horas
VII E N C U E N T RO	Comunicación Organizacional: <ul style="list-style-type: none"> -Definición -Importancia -Comunicación, Misión y visión 	Expositiva Escenificación		Inicio A cada integrante se le entregará un TEST LÍDERS, con el fin de reconocer si cada docente sigue instrucciones Desarrollo Explicar la Comunicación Organizacional como una vía para seguir instrucciones y fijar un Norte Institucional. Cierre Escenificación de las diferentes formas de Comunicarse dentro de la Institución.	4 horas

IV. Modulo: LA GERENCIA EDUCATIVA, UNA BRÚJULA ORGANIZACIONAL					
Objetivo: Reconocer la importancia que tiene la Gerencia centrada en valores para darle sentido a la Organización.					
	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN
VIII E N C U E N T RO	Gerencia: Definición, Tipos, Características, Funciones	<i>Una merienda Institucional</i>	Video Beam	Inicio Representación: <i>La visión que tengo sobre un gerente</i> Desarrollo: Mediante un conversatorio explicar cada una de las definiciones referentes a Gerencia. Cierre Representación: <i>La visión que tengo sobre un gerente</i>	3 Horas
LX EN C U E N T RO	Valores-Gerencia Importancia de los valores dentro de la gerencia	Una tarde de juegos		Inicio: Expresar de manera resumida la importancia de los valores dentro de la organización Desarrollo Trabajos grupales y lecturas reflexivas donde se evidencia la importancia de los valores dentro de la institución. Cierre ¿Qué me llevo? Algunos participantes expresen que aprendizaje se llevan con lo aprendido en el taller y cómo lo puede poner en práctica en la institución.	4 Horas

BIBLIOGRAFÍA

- Adams V. (1994). El coeficiente de correlación. Documento electrónico disponible en: www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1609...sci.
- Aguilar A. Siliceo (2002). Caso de estudio del libro: Los Líderes para el Siglo XXI. Facultad de Ciencias Económicas. San Salvador. Documento electrónico en: http://html.rincondelvago.com/lideres-para-el-siglo-xxi_alfonso-siliceo-aguilar
- Almonte, A. (2011) El liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de Aula. Trabajo de grado. Trabajo de grado, Maestría. Universidad de Carabobo
- Alvarado. Y, Prieto. Ana, Betancourt. D, (2009) Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, Vol. 9, Núm. 3. Costa Rica Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44713064007>
- Argandoña, A.: 2002, 'Directivos con valores, empresas con valores', Adell, R., Corona, J., Guarnier
- Arteaga, I. (2008) Evaluación de las Competencias Motivacionales del Director Educativo para el logro de la Efectividad en la Gerencia de aula. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (2a Edición.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Bateman T. y Snell A. (2008) *Administración: Una Ventaja Competitiva*. (8va edición). México: McGraw – Hill.
- Balestrini M. (2001). Metodología de la Investigación Editorial Librería
- Balestrini, M. (2006) *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. BL Consultores. Caracas, Venezuela.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2000), *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, (Paidós – Plural, Barcelona).

Bennis, W.: 2002, 'Liderar en momentos de desconcierto', *Harvard Deusto Business Review*, (Marzo-Abril).

Beyoda y otros (2010). Reawakening Your Passion for Work', *Harvard Business Review*, (April), 86-94.

Boterf. (2006). Investigación Educativa. Universidad del Zulia: EDILUZ.

Blanchard y Peale (1989). Culturas Organizativas. Origen, Consolidación y desarrollo. Serie comunicación Empresarial. España.

Cabero (1998) Tecnologías para transformar la educación. Ed. Alkal. Madrid.

Cardona, P. y Miller P. (2001) Liderazgo relacional' en Varios, Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas, (McGraw-Hill, Madrid).

Carlyle Thomas (1910) The English Essays," as a Critic of Literature, The Columbia University Press, 1910, pp. 114-38. Documento traducido al español en: <http://www.emagister.com/curso-lider-municipal-liderazgo/teorias-sobre-liderazgo>

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Costa D. (1999). El imperativo ético. Por qué el liderazgo moral es un buen negocio, (Paidós – Empresa, Barcelona).

CoveyE. (Citado por Guerra y Sansevero 2008) Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. España. Paidós.

Chiavenato I. (2009). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.

De las Heras M. (2011) Factores motivacionales que afectan el desempeño del personal docente que labora en la unidad educativa "Olga Bayone de Rodríguez" Trabajo de grado, Maestría. Universidad de Carabobo

Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

- Duran M, (2006) El liderazgo y su papel en la construcción de organizaciones en aprendizaje. Revista Costarricense de Psicología .Costa Rica
- Duck, J. (2004). Gestionar el cambio. México. Harvard Business Review. Ediciones Deusto
- Drucker P. (1999)**Gerencia para el futuro**. Grupo Editorial Norma, Bogotá (Colombia).
- Eiras A. (2001). Compromiso, formación y liderazgo de equipos de trabajo multidisciplinares. Madrid. Documento electrónico en: www.linkedin.com/pub/dir/Alejandro/Eiras
- Eyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 127.
- Gary D. (1979). La esencia de la Motivación. Documento electrónico en: <http://www.rrhh-web.com/downloads/motivacion.pdf>
- Goleman, Boyatzis y McKee (2002). Leadership that gets results. U.S.A. March-78-90, Harvard Business Review.
- Halpin y Crofts(1963). Inductores del Clima Organizacional. Documento electrónico en: redalyc.uaemex.mx/pdf/658/65821209.pdf
- Herzberg F. (1976) Teoría de la Motivación. Psicología organizacional. Documento electrónico en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad..>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. 4 ta Edición. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. y Toro (2002) Paradigmas de la investigación científica. Caracas, Venezuela.
- Hurtado, J. y Toro (2008) Metodología de la Investigación Holística. Impreso por panamericana Formas e Impresos, S.A. Colombia
- Hodgith B. (1994). Las empresas exitosas. [Documento en Línea] en: <http://www.empresasexitosas.com>. (Consultado en marzo 25-2011)

Hoyt (1941) y de Guttman (1945). Coeficientes de confiabilidad. Documento electrónico en: www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems06208.htm

H. Infante & Asociados S.C. (2010) Boletín electrónico, Caracas. Documento electrónico en: <http://lacamaradecaracas.com.ve/Taller.pdf>

Jiménez L. (2010) Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2da. Edición). México: Thomson.

Llano Alejandro. (2002): La vida lograda. Editorial Ariel, S. A. Barcelona-España
Kets de Vries (1997)

Kaufman Roger A. (2006). Planificación de Sistemas Educativos. Editorial Trillas. México.

Kouzes y Posner (2001). La Misión de la empresa. Paidós Empresa. [documento en línea]. En <http://www.monografias.com/trabajos25/mision-vision-valores/mision-vision-valores.shtml>

León F. (2011). Desarrollo de Capacidades Organizacionales. Ediciones Abya-Yala. Quito-Ecuador

Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5929 del 15 de agosto de 2009.

Méndez M. (2011) La comunicación utilizada por el gerente educativo en el desempeño laboral de los docentes de la escuela técnica Robinsoniana “Samuel Robinson” de Puerto Cabello, estado Carabobo Trabajo de grado, Maestría. Universidad de Carabobo

Mijares B, Zambrano E, Prieto A, Martínez M. (2008) Profundización del perfil de asesor académico como líder formado en valores ORBIS revista Científica, Ciencias Humanas Año/volumen 04, N° 01. México. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44713064007>

Mintzberg H. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. / Harvard Business Review. Canadá

- Moreno C. (s/f) Liderazgo humanista y acción directiva Facultat de Psicologia i Ciències de la Educació Blanquerna. Universitat Ramon Llull. Barcelona
- McGregor, D. (1996). El lado humano de las organizaciones. Bogotá: McGraw Hill.
- Narváez, M.; Senior, A.; Colina, J.; Pérez, D. y Fernández, G. (2004). "Propuesta de un código de ética universitario enmarcado en la filosofía de gestión. Un caso de aplicación". Revista Multiciencias, Vol. 4, N° 1, pp. 16-22. Núcleo Punto Fijo, Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela).
- Nonaka, I. (2000). The Knowledge-Creating Company. Estados Unidos: Harvard Business Review. 69 (6), pp. 96-105.
- Páez F. (2008), Características de Liderazgo presentes en el Personal Directivo del Núcleo de la Universidad Simón Rodríguez San Carlos "
- Pacheco, F. (1996). Educación y sociedad en Costa Rica. EFUNA. Heredia.
- Perozo O. (2011) Diseño de un instrumento de evaluación del docente durante su rol como facilitador en las clases de lengua y literatura. Trabajo de grado. Maestría Universidad de Carabobo.
- Pérez A. (2006). La gerencia moderna aplicada a la educación [documento en línea]. En : www.educare.com. consultado marzo 30-2011.
- Pérez-López, J.A.: (1998) Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa para el siglo XXI, (Deusto, Bilbao)
- Pinedo (2008) programa de desarrollo gerencial centrado en el liderazgo carismático
- Piña R. (2005). Gestionar cambios desde la óptica cultural. Ciencias Holguín. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/2005/Diciembre/articulos/>
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall . México.
- Rodríguez I. (2011) Programa de desarrollo gerencial centrado en el liderazgo Carismático para los docentes del Colegio Universitario de administración y mercadeo sede Industrial Valencia. Trabajo de grado, Maestría. Universidad de Carabobo

- Senge, (1990). La danza del cambio. Editorial Norma, S.A., Colombia
- Solomon, R.C.: (1999) Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de los negocios, (Oxford University Press, México).
- Stenberg, Robert J. (1985), Inteligencia applied: understanding increasing your intellectual skill, New York, Harcourt Brece Jovanovich.
- Spaemann, R.: 2000 Personas. Acerca de la distinción entre “algo” y “alguien”, (EUNSA, Pamplona)
- Spaemann, R.: (2000) Personas. Acerca de la distinción entre “algo” y “alguien”, (EUNSA, Pamplona).
- Tablada J. (2008) El Liderazgo Educativo, debe de ser un Liderazgo Transformador Blog-Ciudadano 2008, Disponible en: <http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgoeducativo-debe-de-liderazgo-transformador>
- Tamayo y Tamayo, M. (2002) El Proceso de la Investigación Científica. México. Limusa.
- Torres, Rosa Ma. (1995). La formación de los maestros: ¿qué se dice?, ¿qué se hace?. Ponencia en: Seminario “Nuevas formas de aprender y de enseñar, demandas a la formación inicial del docente”. CIDE/UNESCO- OREALC/UNICEF. Santiago, 6-8 noviembre,
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 2da. Reimpresión Caracas.
- Von Krogh, Nonaka e Ichijo.(1997).Developknowledgeactivists! European Management Journal 15(5),
- Zamora, A, Pioret Y, (2005) Papel de los Líderes y Nuevas Tendencias del Liderazgo en el siglo XXI. Revista faces · volumen XVII · N° 1
- Zuluoga, (citado por Moreno) (s/f). “Educación en valores”. UTPL, Loja- Ecuador

ANEXOS



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



Estimado Docente:

El presente instrumento elaborado tiene como fin recoger información sobre el desempeño del líder humanizador como agente que motive a los docentes en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo Estado Cojedes. La información que usted plantee será tratada de manera confidencial y servirá de gran ayuda para una investigación que se está realizando en dicha institución.

INSTRUCCIONES

- 1.- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla.
- 2.- Para responder marque con una equis (x) ", según su elección:

(S) = Siempre. (C-S) = Casi Siempre (N) = Nunca (C-N) = Casi nunca

N°	Items	Opciones			
		S	C-S	N	C-N
	El personal Directivo Como líder:				
01	Plantea objetivos institucionales a futuro				
02	Está abierto a cambios que permitan un bienestar común				
03	Permite que el personal desempeñe sus roles dentro de un ambiente de confianza y tolerancia				
04	Induce al personal docente a participar con entusiasmo en las actividades que se programan				
05	Establece vínculos afectivos con el personal docente				
06	Realiza reuniones con el fin de escuchar los argumentos de su personal				
07	Asesora al personal Docente con el fin de dar cumplimiento a las actividades planificadas				
08	Delega funciones al personal docente				
09	Hace énfasis en la comunicación interpersonal				
10	Unifica Criterios con el fin de dar una información clara al personal				
11	Utiliza diferentes medios para transmitir información (Circulares, instrucción, entre otros)				

12	Motiva a los docentes a realizar equipo de trabajos que logre el cumplimiento de las tareas				
13	Desarrolla programa y estrategias con el fin de lograr os objetivos propuestos				
14	Asigna tareas de tal forma que exista vínculos entre todo el personal				
15	Realiza trabajos afectivos como orientador del personal				
16	Realiza correcciones fraternas con el fin de dar cumplimiento efectivo a los trabajos señalados				
17	Analiza situaciones de forma afectiva y no impulsiva				
18	Busca alternativas que permitan un bienestar común				
19	Actúa con inteligencia y de forma positiva				
20	Desconfía de rumores y fuentes dudosas				
21	Cuenta con recurso humano para implementar estrategias centradas en el liderazgo humanizador				
22	Cuenta con recursos Tecnológicos y económicos para implementar una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal directivo y docente				
23	Promueve actividades que permitan la formación y actualización docente				
24	Está presto ante cualquier actividad que permita la actualización Docente				



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



FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIOS DE EXPERTOS

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

Escala: A (Muy Bueno) B (Bueno) C (Regular) D (Deficiente)

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

ÍTEMS	CRITERIO	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				

JUICIO DE EXPERTO

Observaciones generales:

Según su juicio se considera:

Validado por: _____

C.I.: _____ Firma _____

Fecha: _____

Resultado de la aplicación del Instrumento

N°	Items	Opciones			
		S	C-S	N	C-N
	El personal Directivo Como líder:				
01	Plantea objetivos institucionales a futuro	5	5	3	6
02	Está abierto a cambios que permitan un bienestar común	4	9	2	4
03	Permite que el personal desempeñe sus roles dentro de un ambiente de confianza y tolerancia	3	8	1	7
04	Induce al personal docente a participar con entusiasmo en las actividades que se programan	2	4	3	10
05	Establece vínculos afectivos con el personal docente	6	9	1	3
06	Realiza reuniones con el fin de escuchar los argumentos de su personal	2	3	5	9
07	Asesora al personal Docente con el fin de dar cumplimiento a las actividades planificadas	5	7	1	6
08	Delega funciones al personal docente	4	7	3	5
09	Hace énfasis en la comunicación interpersonal	3	5	4	7
10	Unifica Criterios con el fin de dar una información clara al personal	0	5	11	3
11	Utiliza diferentes medios para transmitir información (Circulares, instrucción, entre otros)	3	8	3	5
12	Motiva a los docentes a realizar equipo de trabajos que logre el cumplimiento de las tareas	3	4	3	9
13	Desarrolla programa y estrategias con el fin de lograr los objetivos propuestos	4	5	1	9
14	Asigna tareas de tal forma que exista vínculos entre todo el personal	7	4	2	6
15	Realiza trabajos afectivos como orientador del personal	2	7	3	7
16	Realiza correcciones fraternas con el fin de dar cumplimiento efectivo a los trabajos señalados	4	4	3	8
17	Analiza situaciones de forma afectiva y no impulsiva	8	5	4	2
18	Busca alternativas que permitan un bienestar común	2	4	2	11
19	Actúa con inteligencia y de forma positiva	6	7	1	5
20	Desconfía de rumores y fuentes dudosas	0	6	8	5
21	Cuenta con recurso humano para implementar estrategias centradas en el liderazgo humanizador	8	3	4	4
22	Cuenta con recursos Tecnológicos y económicos para implementar una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal directivo y docente	7	4	4	4
23	Promueve actividades que permitan la formación y actualización docente	3	6	9	1
24	Está presto ante cualquier actividad que permita la actualización Docente	7	7	1	4

