



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



PROGRAMA GERENCIAL DE LIDERAZGO INTEGRAL DIRIGIDO A LOS
DIRECTORES DEL MUNICIPIO ESCOLAR MIGUEL PEÑA II.
VALENCIA-ESTADO CARABOBO

Autor: Durán L. Leduin J.

Tutor: Msc. Yasmin Duran de Pacheco

Bárbula, Marzo 2015



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



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **Programa Gerencial de Liderazgo Integral dirigido a los directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Valencia-Estado Carabobo. Presentado por: el Licdo. Durán L. Leduin J** para optar al Título de **Magister en Gerencia Avanzada en Educación**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre, Apellido, C.I, Firma del Jurado

Bárbula, Marzo 2015

DEDICATORIA

A Dios por su amor y misericordia, por la oportunidad que me brinda de ser mejor, por estar conmigo en cada momento y hacer realidad en mi vida su palabra donde dice:

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”. Filipenses 4:13.

Sé que todo cuando soy se lo debo a él y es por eso le dedico este trabajo.

A mi Madre Ingrid de Duran, siempre me acompaña y brinda ese apoyo que necesito día a día para alcanzar mis metas. TE QUIERO MUCHO.

A mi Padre Teófilo Antonio Durán, por tener siempre una palabra de aliento y ánimo para momentos difíciles, por su apoyo y su amor.

A mis Hermanos Eickel Teófilo y Wonda Ruthbe, quienes ha sido mi aliento, por su confianza y porque siempre está dispuesto a darme su amor y apoyo incondicional.

A mi Tía Yasmín Durán, por su gran apoyo en mi crecimiento Académico, Personal y Espiritual.

RECONOCIMIENTOS

Es muy placentero para mí, agradecer a las personas e institución que hicieron posible la realización de este trabajo, es de resaltar que sin su ayuda no hubiese sido posible plasmar todo cuanto se quiso hacer.

A las Profesora Yolé González y Yasmin de Pacheco, portadoras de un gran conocimiento en lo que a Metodología se refiere y que gracias a sus contribuciones y dedicaciones, el trabajo se pudo orientar positivamente a los objetivos que se perseguían.

A todo el personal directivo y docente que integran el Municipio Escolar Miguel Peña II. Valencia-Estado Carabobo por su aporte a mi investigación.

A mi gran familia, por estar siempre presente cuando los necesitaba, apoyándome, gracias.

A mis compañeros de estudios de Seminario, en especial Wanda Campora, por esa unión y ayuda que formamos.

A todas aquellas personas que de una u otra manera tuvieron para mí, palabras de aliento y apoyo moral.

MIL GRACIAS.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	VII
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	5
Planteamiento del Problema	5
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación	11
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	15
Educación	15
La Gerencia	16
Funciones Gerenciales	18
El Gerente como Líder	20
Líder: Características	21
Estilos de Líder	22
Teorías del Liderazgo	24
Teoría Situacional del Liderazgo	24
Teoría de la Interacción	26
Teoría de los Rasgos	27

Teoría del Liderazgo Transformacional	27
Bases Legales	
Tabla de Especificaciones	
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	35
Técnica e Instrumentos para Recolección de los Datos	36
Descripción del Instrumento	36
Validez del Instrumento	36
Confiabilidad del Instrumento	37
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	39
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	68

LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
1. Cuadro 1: Dimensión Organización	40
2. Cuadro 2: Dimensión Dirección	42
3. Cuadro 3: Dimensión Planificación	44
4. Cuadro 4: Dimensión Control	46
5. Cuadro 5: Dimensión Influyente	48
6. Cuadro 6: Dimensión Creativo	50
7. Cuadro 7: Dimensión Humanitario	52

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1. Gráfico 1: Dimensión Organización	40
2. Gráfico 2: Dimensión Dirección	42
3. Gráfico 3: Dimensión Planificación	44
4. Gráfico 4: Dimensión Control	46
5. Gráfico 5: Dimensión Influyente	48
6. Gráfico 6: Dimensión Creativo	50
7. Gráfico 7: Dimensión Humanitario	52



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



**PROGRAMA GERENCIAL DE LIDERAZGO INTEGRAL DIRIGIDO A LOS DIRECTORES
DEL MUNICIPIO ESCOLAR MIGUEL PEÑA II
VALENCIA-ESTADO CARABOBO.**

Autora: Licdo. Leduin Durán

Tutora: Msc. Yasmin de Pacheco

Año: 2015

RESUMEN

El presente estudio tuvo la finalidad de proponer un Programa Gerencial de Liderazgo Integral dirigido a los Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Valencia-Estado Carabobo. Las teorías que apoyaron la propuesta estuvieron conformadas por Senge (1990), Chiavenato I (1993); Ouchi W (2003); Sarria (2006); entre otros. El mismo estuvo enmarcado en un proyecto factible basado en un estudio de campo con apoyo documental. Los sujetos de estudio estuvieron conformados por treinta directores de la instituciones a quienes se le aplicó un instrumento tipo cuestionario de 20 ítems bajo la modalidad de escala de frecuencia. Para su validez se utilizó el juicio de tres expertos en el área y la confiabilidad, se calculó utilizando el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach dando como resultado 0,93; lo que lo hace altamente confiable. Los datos se analizaron a través de la estadística descriptiva, obteniéndose los siguientes resultados: En relación a diagnosticar la necesidad de un programa gerencial de liderazgo integral, se determinó que existe la necesidad del mismo dado que: los directores como líderes cumple en un grado bajo con las características de un líder influyente, humanitario y creativo, por lo que se puede afirmar que los directores que administran los planteles no efectúan de forma eficaz y eficiente el proceso de liderazgo, poseen un trato insensible e inflexible, con una insuficiente confianza en sí mismos y no promueven la participación de los docentes en el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

Palabras Clave: Gerencia, Liderazgo Integral, Creatividad, Líder

Línea de Investigación: Procesos gerenciales

Área Prioritaria FACE: Gerencia Educativa

Área Prioritaria UC: Educación



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



**INTEGRAL LEADERSHIP MANAGEMENT PROGRAM AIMED AT
SCHOOL DISTRICT DIRECTORS MICHAEL PENA II
VALENCIA-Carabobo.**

Author: Lic. Leduin Durán
Tutor: Msc. Yasmin Pacheco
Year: 2015

ABSTRACT

The present study aimed to propose an Integral Management Leadership Program aimed at Township School Directors Miguel Peña II. Valencia, Carabobo State. The theories that supported the proposal were shaped by Senge (1990), Chiavenato I (1993); Ouchi W (2003); Sarria (2006); among others. The same was framed in a feasible project based on a field study with documentary support. The study subjects were composed of thirty directors of the institutions who have applied a 20-item questionnaire type instrument in the form of frequency scale. The trial of three experts was used in the area and reliability for validity coefficient was calculated using Cronbach Alpha reliability resulting 0.93; making it highly reliable. Data were analyzed using descriptive statistics, with the following results: In relation to diagnose the need for a management program integral leadership, we determined that there is a need for it because: principals as leaders met in a low degree with the characteristics of an influential, caring and creative leader, so it can be said that directors who manage the schools do not perform effectively and efficiently the leadership process, have an insensitive and inflexible treatment, with insufficient confidence themselves and do not promote the participation of teachers in the development of academic and administrative activities.

Keywords: Management, Integral Leadership, Creativity, Leader

Research Line: Management Processes

FACE Priority Area: Education Management

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya el liderazgo para darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

Es por eso que, Alvarado (1990) refiere que la organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. Si bien es cierto que el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una institución indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados. Por lo tanto, las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Se trata que, la base fundamental de un buen gerente en la medida de la eficiencia, y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Entonces gerenciar y liderizar son acciones que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan las formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener un buen liderazgo. De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, el concepto de liderazgo en el contexto educativo, radica en que aunque tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas, es difícil trasladarlo a las escuelas de modo significativo.

Cabe destacar que, hablar de liderazgo educativo, de manera lógica, nos sitúa en la figura de los directivos escolares; sin embargo, en la realidad es algo que no siempre concuerda. De hecho, existe bastante confusión entre el término directivo y el de líder, principalmente porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Así mismo, resulta preocupante la gran cantidad de casos en que el director escolar no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, que no es líder posibilitador y dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos de mejora del centro, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

Para ello, se requiere directores protagónicos capaces de planificar, liderizar y organizar las innovaciones, el desarrollo social y político acelerado. Ahora bien, en la sociedad venezolana el proceso educativo requiere que los directores líderes con capacidades de asumir los nuevos desafíos que se generan de las transformaciones tecnológicas, sociales, políticas y económicas.

En consecuencia, los gerentes educativos deben influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficiencia y eficacia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto además de las

funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con él y su personal, de tal manera que conduzca a una mayor participación y comparación en pro de las metas institucional.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio cuyo objetivo fundamental fue proponer un programa de Liderazgo Integral en los Directivos del Municipio Escolar Miguel Peña II del Estado Carabobo.

Este estudio está estructurado en cinco capítulos. En el primero, se plantean de manera general la problemática gerencial por la cual atraviesan las instituciones de la localidad, hasta ubicarlo en el ámbito en estudio. Luego se realiza la justificación, donde se incluyen las razones que hacen relevante la investigación. Se establece los objetivos y finalmente se delimita el área de acción que abarca el estudio. En el segundo capítulo, se describen con amplitud los estudios preliminares que orientan la investigación así como las bases teóricas que fundamentan la misma.

Así mismo, en el tercer capítulo, corresponde a la metodología donde se desarrolló en primer lugar la fase I diagnóstica, el cual permitió conocer detalladamente el diseño del estudio, los sujetos de estudio, así como también la técnica e instrumentos que se utilizaron para la recolección de información, en el cuarto capítulo, se realizó el análisis de los resultados; luego se desarrolló la fase II de la factibilidad y la fase III del diseño de la propuesta. Para finalizar, en el quinto capítulo se presenta la propuesta de un Programa Gerencial de Liderazgo Integral dirigido a los Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A través de la historia, la educación ha sido el método por el que una sociedad mantiene sus conocimientos, cultura, valores, en los cuales estando inmerso los aspectos físicos, mentales, emocionales, morales, del saber, hacer y la ínter subjetividad social, por consiguiente, es un proceso de desarrollo biosocial del ser humano, el cual perfecciona los procesos de socialización de la cultura y el entorno natural y social del hombre.

Dentro de este marco, surgen un conjunto de enfoques, planteamientos y teorías para la organización de la estructura del sistema educativo y gestión, en el marco de las políticas gerenciales democráticas, entre el estado, la familia y la sociedad. En tal sentido, las instituciones educativas se constituyen en el epicentro, en torno al cual confluye el punto inicial de las políticas educativas, es decir la unidad básica que corresponde a los directores, ejercer un rol protagónico y trascendental en los centros de enseñanza; fundamentado en su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; dependiendo de este el éxito del grupo que está dirigiendo.

Es por ello que se requiere una formación gerencial, un patrón de criterios y una filosofía clara de gestión, de la concepción del hombre y la dedicación al trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo, comprometido con una gestión cuyo significado y trascendencia en la educación sea para emprender acciones de calidad.

A tal fin, es de su competencia profesional asumir un papel relevante en la identificación de los problemas y en la toma de decisiones, por lo cual se espera que demuestre ser un líder efectivo y proactivo con capacidad para implementar un liderazgo múltiple, que le permita desarrollar el potencial de sus docentes, motivar, estimular la solución de los problemas de su institución y la incorporación de la

comunidad en general, para la generación de nuevas ideas que permitan la reformulación del paradigma educativo.

Conviene destacar que, el director del plantel en el ámbito de sus competencias y responsabilidades profesionales, como gerente, hace frente a la complejidad propia de las instituciones educativas, y como líder, se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, estableciendo etapas y objetivos.

Así mismo, establece una orientación, elaborando un enfoque al futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios, mejorar la capacidad de la organización educativa para adaptarse a los retos del entorno donde ejerce su función.

Es ahí donde, el liderazgo tiene influencia interpersonal ejercida en una situación orientada a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, ya que un gerente eficaz forja relaciones interpersonales satisfactorias, enfrenta los obstáculos y dificultades, selecciona sus subalternos y toma decisiones apropiadas en el momento oportuno.

Por lo tanto, es evidente que una de las características de las escuelas eficaces es el liderazgo del director, sus actitudes y metas para tener una escuela exitosa en el logro de sus fines educativos. Sin embargo, los estudios sobre la eficacia de la escuela afirman que un liderazgo activo por parte del director es esencial para una escuela innovadora y de éxito.

De esta manera, se espera que el gerente a través del liderazgo transformacional articule una visión gerencial de la actividad administrativa, la cual se esfuerza en reconocer el potencial de los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla en modelos de liderazgo que integre y armonice las estructuras, fundamentados en la idea central del importante papel que ha de desempeñar el líder gerente de los institutos educativos venezolanos.

En concordancia con lo anteriormente planteado, se denota una situación compleja de falta de estímulo a las estructuras organizativas que promuevan el logro

de objetivos específicos por medio de un liderazgo integral que según sea la situación promueva y articule el trabajo en equipo y el logro de objetivos, no solo de tipo administrativo sino educativo, a fin de elevar los indicadores de calidad en las instituciones.

Es relevante acotar, la importancia que tiene la formación gerencial en sus diferentes expresiones y según sus modalidades y fines para la garantía de estos objetivos; siendo la carencia de la formación gerencial integral una demora en la resolución de conflictos y avance firme en el mejoramiento de la gerencia en las instituciones educativas. En este sentido, los directores que no desarrollan el sentido crítico gerencial que les permita evolucionar contrarrestando los estándares de calidad pasados en sus instituciones, irremediablemente incrementaran el modelo de una educación medieval que demanda dureza y no liderazgo, conducción del personal y no gerencia efectiva retardando la innovación en la estructura.

Por consiguiente, según informes del Departamento. de Estadística e Informática de la Zona Educativa Carabobo, destaca que de manera específica las áreas de desempeño divididas por municipios escolares, indican que en Miguel Peña I y II, San Blas Santa Rosa y Rafael Urdaneta, entre otros; los directivos se preocupan más por las actividades administrativas que por la función educativa. Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas y de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Por lo tanto, específicamente el gerente o director del municipio escolar Miguel Peña II debe enfocar esfuerzos en el desarrollo y motivación del acto educativo, promoviendo la confianza para optimizar el aprendizaje y el entrenamiento pedagógico. Desde luego, es preocupante la cantidad de casos en que el director no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, no es líder, condición imprescindible para que se originen y se mantengan

procesos de mejora de la institución, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la institución,

Desde esta perspectiva, un gerente educativo que no establece una gestión ni un enfoque claro, como la falta de metas precisas, actuando en forma desorientada, desmotivada, evidencia una carencia de organización, malgastando recursos materiales y económicos, liderazgo y orientación pedagógica, se considera así, que la organización educativa, presenta situaciones deplorables en el funcionamiento de las instalaciones del plantel.

Como se ha visto, en directores del Municipio Escolar Miguel Peña II, Valencia- Estado Carabobo, se observa la falta de una organización en las actividades escolares, la carencia de líderes, deficiencia en la toma de decisiones, la falta de estímulo, que poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales, así mismo, se manifiesta la poca importancia que se le da a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en las organizaciones educativas. En respuesta a lo anteriormente expuesto, se realizó un estudio diagnóstico el cual arrojó diversos resultados de la problemática planteada y en dicho diagnóstico se pudo evidenciar la necesidad de la propuesta de un Programa Gerencial de Liderazgo Integral dirigido a los Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Programa Gerencial de Liderazgo Integral dirigido a Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Valencia-Estado Carabobo.

Objetivo Específicos

-Diagnosticar la necesidad de un Programa Gerencial de Liderazgo Integral Dirigido a Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Valencia-Estado Carabobo.

-Determinar la viabilidad de un Programa Gerencial de Liderazgo Integral Dirigido a Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Valencia-Estado Carabobo.

-Diseñar la Propuesta de un Programa Gerencial de Liderazgo Integral a Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Valencia-Estado Carabobo.

Justificación e Importancia

La educación es un fenómeno social, que ejerce una influencia decisiva en la formación del ser humano a lo largo de toda su vida. Por lo tanto, este proceso debe conducirse de manera holista, es decir, considerándolo como un sistema complejo, en el que cada persona crezca profesionalmente en la institución. De esta manera, se desenvuelva en forma armoniosa, para así alcanzar la plenitud de su desarrollo integral, en la parte humanista y científica, para lograr su pleno progreso en la sociedad

Evidentemente, la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una institución, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma en la sociedad. En este caso siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el mismo, trabajar identificado con los objetivos de la institución. Es por esta razón, que la gerencia debe estar dirigida por especialistas que cuenten con las herramientas tanto profesionales como personales, para poner en práctica las funciones gerenciales en las instituciones educativas.

Por consiguiente, se considera que este estudio constituye un valioso aporte teórico referencial en función de la labor del gerente educativo como líder y su incidencia en el desempeño administrativo y técnico que ejerce su acción en el Municipio Escolar Miguel Peña II del Estado Carabobo. Teniendo en cuenta la importancia del estudio, se puede extender a otros Municipios Escolares que se requiera la aplicación de la Propuesta Diseñada, para el perfeccionamiento de un liderazgo integral.

Es importante destacar que la Propuesta de un Programa Gerencial de Liderazgo Integral dirigido a los directores del Municipio Escolar Miguel Peña II, constituye un aporte teórico-práctico para los gerentes educativos, debido a que tendrán a su disposición una herramienta profesional. En este sentido, se considera que en las instituciones educativas el liderazgo de los directivos juega un papel preponderante dentro del funcionamiento de la misma, ya que el comportamiento y el desempeño del directivo, dependerá del grado de la excelencia académica, la calidad del egresado y los índices de productividad de la institución educativa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

El marco teórico, comprende la revisión bibliográfica en el señalamiento de antecedentes referente a la sensibilización gerencial de los líderes educativos, esto en razón de que el conocimiento científico tiene un carácter acumulativo, lo que significa que el investigador utiliza y fundamenta su estudio en los descubrimientos de otros investigadores. De esta manera consigue relacionar su investigación con los conocimientos existentes, contribuyendo a ampliar la comprensión de su área específica, hacia la correcta interpretación de nuevos problemas.

Es por ello que, se encontraron diferentes trabajos relacionados al tema de estudio, entre ellos se puede citar a Rivero, A (2010) con su investigación, “Estilo de liderazgo en la coordinación académica del colegio universitario de administración y mercadeo sede industrial Valencia Estado Carabobo”, la cual concluye que el coordinador académico carece de un estilo de liderazgo que permite la efectividad para el logro de los procesos gerenciales, pilar fundamental para motivar a las personas y generar potencialidades y atributos de cada uno de los subordinados. Lo que promueve como aporte principal de esta investigación la necesidad del desarrollo de planes y programas que contribuyan a mejorar los estilos de liderazgo y su relación con el rendimiento de las instituciones.

Así mismo, Núñez, D. (2009), en su trabajo titulado Programa de formación gerencial dirigido al personal directivo de la III etapa de educación básica del municipio escolar N°9 del Estado Cojedes; donde se llegó a la conclusión de someter al personal y director en un programa de formación y entrenamiento, convivencias y reuniones regulares para intercambiar opiniones, y llegar a los acuerdos que benefician a todos. Estos estudios se relacionan directamente con el programa de formación

gerencial en el sentido de considerar que la gerencia educativa debe erigirse ante los constantes cambios que se dan a nivel social, político, económico y a los avances tecnológicos, ya que de ello depende el liderazgo que pueda ejercer sobre el resto del personal que este a su cargo.

De la misma manera Aguilar, Y. (2007) en su trabajo, “Liderazgo transformador del personal directivo en el clima organizacional de la dirección de deportes de la Universidad de Carabobo”, donde se determinó que en la gestión del personal directivo de deporte no están presentes las características del liderazgo transformador, sino por lo contrario la presencia de un estilo de liderazgo autoritario, en un clima organizacional cerrado y controlado. A su vez, este trabajo, recomienda implementar el estilo de liderazgo transformador, lo cual contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales; lo que constituye un valioso aporte para la presente investigación ya que se demuestra con dicho trabajo la necesidad de implementar modelos de liderazgo que correspondan a la necesidad que se describe.

Otro factor influyente es el presentado por Garban, E. (2007) en su estudio, “Plan de formación gerencial basado en el liderazgo centrado en principio como alternativa para mejorar el clima organizacional de las escuelas estatales”, inclinado a mejorar por medio de la formación académica gerencial el clima organizacional de las escuelas. De hechos como el descrito, se deriva el aporte a esta investigación, el cual estuvo básicamente centrado en el liderazgo que reconoce, evalúa el progreso y toma las medidas correctivas en la dimensión organizacional en tiempo real. También actúa con firmeza dentro del aspecto moral y emocional de la organización, utilizando todos los compromisos y aspiraciones, para lograr el cumplimiento de las metas administrativas y pedagógicas establecidas; dando paso una vez analizados e interpretados los resultados de la investigación, procedió a presentar la propuesta para dar solución a la problemática planteada.

Concluyendo de esta manera, que las investigaciones citadas constituyen un sustancial aporte al presente trabajo, puesto que indican la inminente necesidad de confrontar la gerencia educativa desde procesos formadores que constituyan positivas

herramientas en el desempeño de los líderes en el logro de objetivos y mejoramiento de las relaciones interpersonales en las instituciones educativas, que además fortalezcan de manera integral a los directores que gerencian la educación.

Bases teóricas

Educación

La palabra educar viene de *educare*, que significa sacar afuera. Aparte de su concepto universal, reviste características especiales según sean los rasgos peculiares del individuo y de la sociedad. Por tanto, la educación no crea facultades en el educando, sino que coopera en su desenvolvimiento y precisión de los cuales se ayuda al individuo en el desarrollo y mejora de las facultades intelectuales, morales y físicas, es el conjunto de conocimientos, órdenes y métodos. Estaba B. (1993), Acota, en su concepto de la educación, es más amplio que el de enseñanza y aprendizaje, y tiene fundamentalmente un sentido espiritual y moral, siendo su objeto, la formación integral del individuo. Cuando ésta preparación se traduce en una alta capacitación en el plano intelectual, en el moral y en el espiritual, se trata de una formación auténtica, que alcanzará mayor perfección en la medida que el sujeto domine, autocontrole y auto dirija sus potencialidades: deseos, tendencias, juicios, raciocinios y voluntad, en donde el hombre se define como persona.

Es así que, para cumplir el conjunto de las misiones que le son propias, la educación esta debe inducir a la enseñanza que debe contribuir al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad, de un pensamiento autónomo, que les permita emitir juicios a lo largo de la vida.; coexistiendo con el contexto y realidad social que lo caracterice.

Gerencia

Ouchi W. (1981), Define a la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran”. (p. 44) La gerencia es el arte y la ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización, la misma tiene una serie de implicaciones que, en una lectura rápida, pudieran no recibir la debida atención. La significación de este aserto no puede ser subestimada.

En este propósito, la característica de ciencia de la gerencia quiere decir que, a través del tiempo se ha venido construyendo un cuerpo de conocimiento organizado sobre esta actividad humana. Por consiguiente, toda persona involucrada en este tipo de actividad debe, si desea obtener alto grado de éxito, familiarizarse con este conocimiento y aplicarlo de una manera sistemática en el desempeño de las funciones que son inherentes a la responsabilidad que le ha sido asignada.

De este modo, la gerencia también es un arte, lo que implica un cierto grado de sensibilidad y creatividad en su ejercicio, que posibilite al gerente la adecuación de soluciones prescritas a los diferentes problemas que se le presentan día a día como innovar en su actuación cuando se le presente una situación novedosa en su experiencia. Igualmente, la incluye la frase trabajar con y a través de un equipo de personas. Esta es una idea central del concepto de gerencia, implica, principalmente que la actividad del gerente se involucre con otras personas. Las funciones del gerente, como el logro de los objetivos de la organización.

Cabe destacar, que la gerencia de relaciones humanas, también han construido un conjunto de herramientas de gerencia, fundamentalmente en el área del manejo óptimo de las interacciones personales del gerente con su equipo de colaboradores inmediato. El énfasis es en la persona o grupo de personas, tratados como tales y no como "mano de obra" a "horas-hombre", y en el desarrollo de la persona como medio central para el logro de los objetivos de la organización.

A este respecto, se destaca como desarrollo importante de esta escuela la llamada gerencia participativa, que le asigna particular relevancia al trabajo en equipo, la colaboración y el compromiso en la gestión que se genera al sentirse participe de la

generación de objetivos, estrategias, acciones y decisiones que afectan el trabajo de cada uno de los miembros de la organización. Si bien, este tipo de gerencia producirá buenos resultados en términos de la moral del grupo y de sus integrantes, las probabilidades de éxito de la organización en un ambiente competitivo son escasas.

Funciones Gerenciales

Stoner (1996), refiere que el gerente en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir las dimensiones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso. La planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, manera de aprovechar los recursos, técnicas y estrategias para alcanzarlos.

En cambio, Sisk y Sverdlik (1976) acotan que la primera función de la gerencia es la planificación, una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización para estimar el grado de éxito, y para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo.

Dentro de este orden de idea, señalan que al describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte, sin embargo esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continua, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

En este orden de ideas, la planificación es una de las tareas más importantes de la gerencia. Únicamente con una buena planificación es posible llevar a cabo las otras tareas gerenciales. En esta área de acción es necesario distinguir la planificación global de la organización, de la planificación operativa de cada una de sus unidades y de la planificación por proyectos cada una de las unidades de la organización, generalmente. Por definición es una planificación de corto plazo (un año), y que requiere permanente revisión.

Por la otra, la planificación estratégica representa una guía para las actividades de la organización, que tienen impacto en el mediano plazo, en donde los planes operativos de cada una de las unidades del mismo, deben evaluarse en función de su contribución al plan estratégico global. El proceso de generación de los planes estratégicos de una organización, el cual debe llevarse a cabo con la participación de aquellas personas que luego serán llamadas a dar cuenta del éxito o fracaso del plan. En cambio, en el área de organización es una consecuencia de la planificación que se haya realizado previamente.

Así, es necesario concebirla como un parámetro flexible, que debe adecuarse para el mejor logro de los objetivos del plan, la misma puede ser de tipo funcional, donde las unidades corresponden a funciones específicas a cumplir dentro de la organización, o de tipo por proyecto, en la que la unidad básica de organización es el equipo de trabajo del proyecto, que se deshace al concluir este.

Así mismo, en el caso de las instituciones educativas, el propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Igualmente, los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles se deduce que el objetivo fundamental de la organización es la integración del recurso humano.

Es conveniente acotar que la función de dirección es la más evidente en relación a las actividades típicas del gerente. Sin embargo, se olvida que esta conlleva una responsabilidad adicional de liderazgo. En lo que respecta a esta función gerencial es

importante destacar el valor del estilo de liderazgo que se ejerce, específicamente si se trata de una institución. En estos casos, depende del respeto profesional del gerente sobre el personal a su cargo.

Finalmente, deduce que el control y evaluación es la culminación del proceso gerencial, pero que durante el desarrollo del proceso, se pueden efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y realizar los reajustes pertinentes a las planeadas, la fase de control comienza precisamente donde termina la planeación, se utiliza para comparar el desempeño real y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente de los trabajadores.

El Gerente como Líder

Rubio (1995), al referirse a las dos definiciones, expresa: "Una diferencia evidente, es ser gerente y ser líder no coinciden". (P.184) Esta afirmación se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto anterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera auto confianza.

En relación a esto, Pérez (1996), señala: La gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización. Para efectos del estudio se asume que gerencia es diferente del liderazgo pero no se excluyen recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Al respecto Chiavenato (1989), expresa que, la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la

consecución de uno o diversos objetivos. Por lo tanto, el gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Líder. Características

Peña (1990), considera que el líder juega un papel importante en la toma de decisiones y, también, el apoyo del grupo. Por lo tanto, el liderazgo, está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de este, sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Un buen líder debe ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información, y buena parte de ésta ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros.

El enfoque anterior indica que, todo esto se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Así mismo, transmite la sensación de ser una persona abordable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas. Es importante sentir que la persona que se tiene enfrente está interesada en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe la labor realizada como importante.

Complementando lo expuesto, otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobre todo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta amable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo. Por último, un líder exitoso no es aquel que impone miedo, sino el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

Estilos del líder

Peña (1990), expresa, que se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

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

El líder participativo: 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 incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder liberal (Rienda suelta): Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Liderazgo

El Diccionario de la Lengua Española (1986), define liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos, es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

De esta manera, Chiavenato, I (1993), destaca que el 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. Cabe señalar, que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

a) Como cualidad personal del líder: con atributos especiales. Se considera que estos poderes o atributos especiales se transmiten biológicamente de padre a hijo o es un don de los dioses, es decir, se nace con ello. Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

b) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica." (p. 235)

Teorías del Liderazgo

Sarria Jesús (2006), propone que, el liderazgo en el contexto escolar, la posibilidad de elaborar una teoría general del liderazgo ha inquietado permanentemente a los estudiosos. Aunque se han propuesto muchas interpretaciones del liderazgo, todavía ninguna de ellas goza de aceptación general como entidad realmente

explicativa. Existen acerca del liderazgo, teorías que se preocupan de enfocar al líder desde diferentes puntos de vista, desde sus cualidades físicas hasta las psíquicas.

Teoría Situacional

Sarria Jesús (2006), establece que la situación dada, posibilita que cualquier miembro del grupo pueda asumir responsabilidades de liderazgo en un momento dado. Afirma que el líder es una persona que en un momento y en un lugar determinado muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo. La teoría situacional tiene su fundamento en la proposición de que asumirá el rol de líder del grupo el individuo al que se juzgue dotado de las mejores condiciones para ejercer esa función en una situación dada.

De acuerdo con este criterio, los que optan el cargo directivo deben estar formando un liderazgo para resolver situaciones informales que exigieran interacción específica, y entonces, los que asuman posiciones de liderazgo en la situación del grupo informal pueden ser seleccionados para su designación en posiciones formales de liderazgo. Por lo tanto, los individuos en un grupo informal, pueden alcanzar posiciones de liderazgo que gozarán de una ventaja con capacidad demostrada para orientar la acción grupal cuando ocupen una posición de liderazgo formal.

Asimismo, Díez (1994), distinguen cuatro estilos de liderazgo, entendiendo el situacional como el comportamiento que deben adoptar los líderes para enfrentar diferentes situaciones. Es por eso, que los gerentes educativos en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

De la misma manera, el estilo más eficaz de liderazgo, es hacia la tarea y los resultados que serán más productivo en un estilo orientado a las personas y los casos en que las tres variables (poder, tarea, relación) produzcan situaciones moderadamente favorables o desfavorables. De este modo, es el primero que subrayó la idea de que no

existe un único estilo mejor, el líder ha de desarrollar su capacidad prudencial para estudiar las circunstancias y luego actuar en consecuencia, sin atarse a preconceptos. Sin duda, el modelo situacional más ampliamente difundido ha sido el de Hersey y Blanchard (1988). Los autores reconocen que las variables intervinientes que determinan una situación son muchas (cultura de la organización, exigencias de los superiores, tipo de tarea, riesgos, confidencialidad, etc.). Sin embargo, para la elaboración de su modelo se centran en la "madurez" o "grado de desarrollo" de los colaboradores como la variable crítica.

A su vez, para ellos la madurez se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica y el interés (motivación y seguridad en sí misma). Cabe agregar, que con esas herramientas, los autores, antes mencionados, lograron distinguir 4 niveles de desarrollo a saber: Principiantes entusiastas, personas sin experiencia pero que demuestran alto interés; aprendices desencantados, colaboradores de poca experiencia y baja motivación, expertos con interés variable, confiable técnicamente, aunque no plenamente seguros de sí mismos; estrellas, expertos comprometidos.

Teoría de la Interacción.

Dentro de esta perspectiva, Sarria J (2006), en su teoría de la interacción, caracteriza a este enfoque la importancia que le aseguran a las interacciones entre el líder y el seguidor. Se plantea la siguiente cuestión ¿Cómo influye uno en otro?, puesto que es factible suponer que el jefe y el resto del grupo imaginan e interpretan de modo diferente una misma situación objetiva. En la relación entre líder y seguidor existe un flujo continuo de interacciones; así un miembro del grupo puede aparecer como líder en una circunstancia nueva.

Igualmente, tiene su fundamento en la proposición: las exigencias de la situación o del problema y necesidades emotivas, intelectuales y requeridas para efectuar una tarea especial también influyen en la elección del líder. La interacción entre los líderes y sus grupos desarrolla una actividad constantemente. Existe una

especie de traslación y asimilación de las actividades y funciones del líder que son asumidas por cada uno de los miembros del grupo, lo que les permite asimilar con facilidad el rol de líder.

Teoría de los Rasgos.

Ordway Tead, Chester Barnard y Erwin Schell (1999), se destacaron en el estudio de los rasgos. En esencia, esta teoría sostiene que los rasgos del liderazgo están muy difundidos en la población; que pueden observarse y medirse; y que su posesión está vinculada causalmente con el éxito del liderazgo. Por consiguiente, para llenar una vacante de líder la hipótesis sería buscar un candidato dotado de los rasgos que se asocian con los líderes que logran éxito.

Teoría Transformacional

Leithwood (1994) propone el "liderazgo transformacional" como modelo en la reestructuración escolar, de modo que recoja las dimensiones significativas utilizadas en otras conceptualizaciones ("aplicación global de todas esas dimensiones, dice, persistir en una o varias dimensiones del liderazgo e ignorar las restantes no nos conduce a ninguna parte"). De este modo ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años en la reconversión escolar.

Desde esta conceptualización, las perspectivas "transformadoras" del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado; pretenden, más proactivamente, incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales. Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado "Liderazgo Transformacional", a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformado.

Según, Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y

flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional.

Dentro de este marco, Northouse (1997), señala que entre las características de los líderes transformacionales se destacan su fuerte orientación a las relaciones con las personas, con una importante consideración de los aspectos ético-valóricos de la relación líder-seguidor, la articulación de una visión de futuro sobre la cual gira su práctica como líderes y el compromiso que tienen con la promoción de procesos de cambio. Aunque, la mayoría de ella ha sido hecha en base a entrevistas de destacados líderes con atributos carismáticos.

En este contexto, Distefano, Joseph J. (2001), muestra los siguientes cinco comportamientos del liderazgo transformacional o motivador, visión: el líder comunica una visión de futuro que debe ser compartida por los miembros de la organización. El líder expresa optimismo acerca del futuro, con fuertes expresiones de confianza personal y entusiasmo. Sin embargo en la Inspiración, los líderes generan emoción en el trabajo y elevan la moral mediante símbolos e imágenes.

Sin embargo, en la creación de equipo los líderes, construyen equipos eficaces seleccionando a miembros del mismo que tengan capacidades complementarias, incrementan la confianza del equipo y le animan a creer en sus propias expectativas al compartir la información, dando respuestas positivas y utilizando las habilidades individuales de cada miembro para evitar los obstáculos en el funcionamiento del equipo.

Teoría del Liderazgo Múltiple

Bolívar (1997), considera que cuando se habla de liderazgo múltiple de profesores se refiere, al margen de la posición formal ocupada administrativamente, hay profesores que actúan de facilitadores y apoyo/ayuda a otros profesores, generadores de nuevas ideas o proyectos, aportan cooperativamente conocimientos,

hacen materiales curriculares innovadores, toman -a su nivel- decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos particulares, promueven desarrollos curriculares alternativos para determinados grupos o niveles, actúan en fin "catalítico" para la mejora individual de otros profesores.

Así mismo, los docentes profesionalmente más preparados significan promover el desarrollo del conjunto del profesorado. Revalorizar la profesionalidad de los profesores incluye promover un papel más activo en el aula y centro, y reconocer su capacidad para toma de decisiones y nuevos roles y funciones de ejercicio de liderazgo a su propio nivel. Los directivos pasan a ser facilitadores e impulsores del desarrollo profesional, en lugar de jefes, él debe contribuir a crear una visión compartida de la escuela, conseguir actuar de acuerdo con dicha visión, y recursos que puedan ayudar a que la comunidad escolar se mueva en torno a dicha visión.

Teoría del liderazgo Integral

Senge, (1990), considera que, el liderazgo Integral es una disciplina que integra a las demás disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo; siendo entonces, la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas, siempre y cuando las metas y los medios que se utilicen para alcanzar las metas sean compatibles con los valores morales de la sociedad. Esta definición hace que el liderazgo sea trascendental, convierte al líder en un paradigma de conducta no solo para un grupo u organización determinada, sino para toda la sociedad, contribuyendo con esto al bienestar de todos y no solo al de una parte. La clave para ver la realidad sistemáticamente consiste en ver círculos de influencia o lazos de realimentación en vez de líneas rectas, como primer paso para romper con el marco mental reactivo.

En contraposición a esto, Covey (1987), señala que son algunas de las nuevas herramientas que pueden ser adquiridas a través del autoconocimiento, la constancia y perseverancia. Así pues, el *líder Integral* pretende ser un nuevo paradigma de liderazgo en sistemas dinámicos; es decir, igual de maleable que el propio sistema cambiante,

donde la perspectiva sistémica del Project Manager es el principal argumento sobre el que se sustenta el modelo. Va dirigido a un amplio espectro de audiencia, y en concreto a personas y organizaciones que lideran proyectos donde las certidumbres son escasas y sutiles, y que opinan que los proyectos son sistemas con dinámica propia concreción. En consecuencia, resulta lógico pensar que un análisis sistémico permite visualizar las metas para una eficiente dirección de proyectos, delegando en los colaboradores o integrantes de los equipos de proyecto la labor fáctica. La perspectiva sistémica difiere de la fáctica en que las relaciones causa-efecto van más allá del linealidad espacio temporal, el Líder Integral necesita ser visionario para determinar las tendencias del conjunto de árboles (el Proyecto en sí) sin perder de vista el análisis de cada uno de ellos.

Con referencia a lo anterior, debe tener claro que la causa y el efecto no están próximos en el tiempo, y que los problemas de hoy derivan en soluciones del ayer. Así mismo, deberá tener presente en todo momento que la visión sin pensamiento sistémico termina por matizar sugerentes imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allí. Desde un pensamiento sistémico, los actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas. Afrontar un problema dificultoso a menudo requiere ver dónde se encuentra el punto de apalancamiento.

Por tanto, un cambio que con un mínimo esfuerzo llevaría a una mejora significativa y duradera, desde la perspectiva sistémica el Project Manager deberá ser capaz de integrar cada una de las partes del proyecto y conseguir que el trabajo en conjunto supere la suma de cada uno de los participantes que colaboran en el proceso del proyecto. Esto significa que no se puede liderar proyectos de manera efectiva sin haber tomado previamente las riendas de la propia vida. Liderar significa encaminar infiere al papel de líder visionario: profesionalmente capaz.

Así mismo, Cardona, (2000), confirma que es un estilo de liderazgo en el que la visión sistémica e integradora del Project Manager son unas de las principales aptitudes que él ha de poner en la práctica. Se han desarrollado teorías de liderazgo

centradas no tanto en los rasgos o comportamientos de los líderes, sino en la relación entre líder y subordinado. Por tanto, el Líder Integral consiste en un nuevo paradigma de liderazgo en el cual se llega a una sinergia de lo mejor de cada uno de los modelos existentes, tales como el liderazgo transformador, situacional, etc.

En este orden de idea se puede citar que, el liderazgo constituye en sí mismo un proyecto que nos obliga a todos. Y como proyecto el liderazgo debe estar presente en el desarrollo de cualquier proyecto a través de un «Plan Director de Liderazgo», que será desarrollado conjuntamente con el plan de proyecto (documento que establece los requerimientos para lograr los objetivos del proyecto, incluyendo un plan de calidad del mismo). Para un líder integral queda claro que no hay mejor planificación que la de establecer unas pautas de liderazgo para asegurar la calidad del proyecto.

Finalmente, Greenleaf, (1970), señala que el liderazgo integral es, en definitiva, un proyecto que obliga a todas las partes que intervienen en el proyecto. El mismo pretende dejar claro que liderar es una habilidad que se adquiere, y que en la dirección de proyectos, multi proyectos o interculturales, la figura del líder es vital. En este sentido, es un rol exigido para la gestión del cambio en todo plan innovador. Una vez más, conceptos tales como empatía, sinergia, observación, comunicación, escucha, visión sistémica o gestión del conocimiento serán algunas de las múltiples herramientas.

Cabe agregar, deberá dominar habitualmente, tal y como tradicionalmente viene haciéndolo con los programas informáticos, herramientas de planificación de Proyectos y metodologías para la resolución de problemas. El Project Manager será un profesional visionario; analizará el día a día desde un pasado planificado y una meta preconcebida. Su herramienta diaria es la improvisación, un nuevo concepto paradoja propia del modelo de liderazgo donde la perspectiva sistémica de la teoría de sistemas Senge es uno de los pilares que se sustenta el nuevo paradigma del líder integral.

Ejemplo de Líderes Integrales

Como ejemplo de este Liderazgo están Mahatma Ghandi, Martín Luther king, Jr. Nelson Mandela, Jesús De Nazaret. Y Madre Teresa de Calcuta.

- **Mahatma Gandhi (1869-1948)**. Fue el patriarca político y espiritual de la India moderna y apóstol de la no violencia. Fue encarcelado por su resistencia al dominio colonial en la India. Su lucha pacífica logro el poder negociar con los dos últimos virreyes Percival Wavel y Louis Mountbatten un acuerdo que sella la independencia de la India en 1947.
- **Martin Luther King (1929-1968)**. Líder norteamericano de raza negra, fuertemente influido por Gandhi, se dedicó a organizar la resistencia pacífica contra la discriminación racial. Organizo una marcha que aglutino a 25,000 personas para protestar por la segregación. Premio Nobel de la Paz en 1964, fue violentamente asesinado en Menphis en 1968. Quien citó en uno de sus discursos: “Si un día me halláis muerto en una esquina, no quiero que respondáis con un acto de violencia. Os pido, por el contrario, que sigáis protestando con la misma dignidad y disciplina que ahora.”
- **Jesús De Nazaret**. Maestro Judío cuya predicación, con el ejemplo personal y la muerte en sacrificio, fundamentaron los cimientos de la religión Cristiana. Nacido hacia finales del reinado de Herodes el Grande, su ministerio y pasión los narran los cuatro Evangelios del Nuevo Testamento.
- **Madre Teresa de Calcuta (1910 – 1997)**. La Madre Teresa, fundadora de las Misioneras de la Caridad, ejemplo de amor al prójimo, valor moral fundamental en los seres humanos, enseñó que la mayor pobreza la encontró no en los arrabales de Calcuta sino en los países más ricos cuando falta el amor, en las sociedades que permiten el aborto: “Para mí las naciones que han legalizado el aborto son los más pobres, le tienen miedo a un niño no nacido y el niño tiene

que morir”. En 1995 en Nueva Cork propuso: “Si conoces a alguien que no quiere al niño, que le tiene miedo al niño, díganle que me lo de a mí”.

En este sentido, estos líderes integrales deben servir de paradigmas a las nuevas generaciones, aquellos cuyas enseñanzas basadas en el ejemplo, trasciendan los linderos de sus organizaciones, de sus países y lleguen al mundo entero, que actúen no en función de intereses particulares sino de los sagrados intereses de la humanidad, y para ello sus decisiones tienen que basarse en valores morales, garantizando con ello un mundo mejor.

Evaluación del liderazgo integral en las organizaciones

Para lograr el liderazgo integral que es el que requiere las organizaciones, se necesita evaluar el liderazgo que existe, para ello se exponen las características que deberán ser observadas ante un liderazgo integral:

1. Existencia de una visión, conocida y asumida como un compromiso personal por todos o la mayoría de los miembros de la organización
2. Existencia de estrategias que posibilitan alcanzar la visión, que es conocida y asumida como compromiso personal por todos o la mayoría de los miembros de la organización.
3. Que todos o la mayoría entregan lo mejor de sí, motivados por la identificación con la organización
4. Que los esfuerzos de todos apuntan a una misma dirección
5. Que se están logrando las metas organizacionales
6. Los valores que sustentan la conducta del líder sean compartido por la sociedad, lo que se manifiesta en una admiración de la sociedad frente a los logros que alcanza la organización.

En conclusión se debe señalar que el mundo de hoy exige líderes capaces de conducirse con eficacia y moral, líderes que conduzcan a las organizaciones a alcanzar metas compatibles con los intereses de la sociedad y que utilicen para ello medios morales, en síntesis líderes integrales. Por ello se debe evaluar el liderazgo en las organizaciones, para lograr que la contribución de los líderes trascienda los límites de la organización y llegue a la sociedad, entendiendo que una organización es parte de ella y depende de ella, y que por ello debe contribuir con la misma.

Liderazgo Integral en las Relaciones Intraescolares

Londoño (1999) afirma, las relaciones intraescolares son una cuestión compleja, por lo común demasiado específica en cada caso como para poder caracterizarla. Su estructura está determinada, en gran medida, por los rasgos particulares de la personalidad y las tendencias de los directores, profesores y demás personal escolar. La figura clave en la determinación de la estructura de las relaciones intraescolares es la del director. Su personalidad tiene un papel fundamental en el funcionamiento satisfactorio de una escuela.

El Director y su liderazgo Integral sobre los Profesores.

El efecto de un liderazgo sobre los docentes es evidente. Atentos a todos los deseos del director, rivalizan entre sí para lograr sus favores. La competencia por llegar a formar parte del anhelado círculo íntimo se hace feroz y con frecuencia los menos afortunados acusan a los favorecidos por la suerte de aduladores y serviles. Se despierta agresión mutua entre ellos, donde los profesores asuman el rol de no privilegiados que todavía deben ganar su lugar en la escuela. Por supuesto, todo este proceso ocurre en forma subrepticia.

En cambio, se desea que todo el personal de la escuela tome parte activa en su funcionamiento, que los profesores actúen como los principales agentes de la educación y que el núcleo del programa educacional se halla en la relación directa que establecen con los alumnos. No se trata de que piensen, de modo poco realista, que

todos los profesores son igualmente competentes y no les atribuya responsabilidades por el buen o mal desempeño de su labor; más bien se impone como tarea ayudarlos en todo lo posible para que den lo mejor de sí.

De igual manera, confirma que esto se puede lograr si se apoyan mutuamente y deciden de modo cooperativo cuáles son sus tareas principales, para luego llevarlas a la práctica cada cual por su lado. Los conflictos y maniobras personales para alcanzar status quedan al descubierto porque el director propicia un manejo franco y objetivo. Este tipo de control es menos eficiente que el autocrático: si se estimula deliberadamente a los profesores a establecer un contacto más íntimo entre sí y a ventilar sus diferencias en debates abiertos.

Cabe destacar, que esta se basa en la proposición de que todos los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen causalmente sobre el éxito. Por ejemplo, si todos los líderes que tienen éxito alcanzaran una altura mayor de un metro noventa, la teoría de los rasgos sostendría que por lo menos parte de ese buen resultado responde a tal característica. Por supuesto, se admite que estos líderes deben tener más de un rasgo común; pero el concepto esencial es que, más allá del número de rasgos, hay una relación causal entre éstos y el éxito del líder.

Destacando además, que las formas tradicionales de gestión basadas en el control burocrático y en la autoridad técnico-racional no son por sí mismas suficientes, ni legítimas; es necesario ampliar la noción de liderazgo de manera integral para incluir en ella la autoridad moral y profesional, el acuerdo y colegialidad de los profesores. El reto crítico es lograr un desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo está difuso y apropiado por el conjunto de miembros de la institución.

De igual manera, la estimulación en los líderes crea interés en las ideas nuevas y estimulan a los empleados a pensar acerca de los problemas con ideas innovadoras fomentando el re-pensamiento de ideas y el cuestionamiento de los métodos antiguos y acogiendo con beneplácito las ideas salvajes y animan el pensamiento divergente. Siendo la contribución a la formación los líderes que educan, aconsejan y echan una

mano a los demás para mejorar sus resultados, escuchan atentamente y expresan aliento y apoyo a las habilidades de los otros para lograr las altas expectativas inherentes a su visión.

Bases Legales.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, redactada por la Asamblea Nacional Constituyente en el año 1999; estima dentro de los derechos de los ciudadanos el derecho a la expresión, comunicación y reunión; tal y como lo describen en su articulado:

Art. 20. “Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social.” Lo que indica la relevancia como ser social que tiene el individuo, el cual es importante y por esto debe ser tomado en cuenta. Así mismo, destaca y promueve la libertad de expresión en toda su magnitud, con la intencionalidad de fortalecer los procesos comunicacionales y las relaciones interpersonales:

Art. 57.

Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa. Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.

Resaltando de esta manera la importancia que le da el estado a los procesos comunicacionales, a fin de que la información sea primordial en todos los ámbitos, por esto se garantiza entre los derechos básicos de todo ciudadano.

Artículo 58.

La comunicación es libre y plural y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

Por otra parte, la ley del trabajo protege y resguarda los derechos de los trabajadores asegurándoles el cumplimiento de sus artículos y la protección del trabajador, categorizando su estatus y actuación.

Art. 41. Se entiende por empleado el trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual. El esfuerzo intelectual, para que un trabajador sea calificado de empleado, puede ser anterior al momento en que presta sus servicios y en este caso consistirá en estudios que haya tenido que realizar para poder prestar eficientemente su labor, sin que pueda considerarse como tal el entrenamiento especial o aprendizaje requerido para el trabajo manual calificado.

Art. 42. Se entiende por empleado de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la empresa, así como el que tiene el carácter de representante del patrono frente a otros trabajadores o terceros y puede sustituirlo, en todo o en parte, en sus funciones.

De acuerdo a estos enunciados se presenta un panorama claro de los derechos del trabajador, con la protección de su lugar y obligación. Además de las distinciones a lugar para explicar las distintas funciones específicas de algunos cargos como el de gerente, administrador o directivo.

Art.51. Los directores, gerentes, administradores, jefes de relaciones industriales, jefes de personal, capitanes de buques o aeronaves, liquidadores y depositarios y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración se considerarán representantes del patrono aunque no tengan mandato expreso, y obligarán a su representado para todos los fines derivados de la relación de trabajo.

Finalmente, en el reglamento del ejercicio de la profesión docente, quien considera dentro de su articulado, un lugar importante en la descripción de las funciones y atribuciones de los docentes en ejercicio y su incidencia en el ambiente escolar, solo se tomaron las frases que citan a la pertinencia de la investigación.

Art. 6º: Son deberes del personal docente:

Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.

Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.

Art. 7º: Son derechos del personal docente:

Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente. Lo que conlleva a construir un ambiente saludable para el fortalecimiento del aprendizaje y las relaciones interpersonales ideales para un ambiente de trabajo idóneo.

TABLA DE ESPECIFICACIONES

Objetivo General de la Propuesta: Programa Gerencial de Liderazgo Integral dirigido a Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Valencia-Estado Carabobo.

Objetivo del Instrumento	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	N° de Ítem	Total de Ítems	Modo de Respuesta			
Diagnosticar la necesidad de un Programa Gerencial de Liderazgo Integral Dirigido a Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II.	Gerencia: Es un cuerpo de conocimiento aplicables a la dirección efectiva de una organización.	Dirección	Ecuánime Educado Observador	1 2 3	10	Las alternativas de Respuestas:			
		Planificación	Ordenado Responsable Supervisor	4 5 6					
		Organización	Controlador evaluador	7 8					
		Control	Carácter Voz de mando	9 10					
		Liderazgo Integral: Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo.	Teorías de Liderazgo:	Eficaz asertivo			11 12	10	Siempre A Veces Nunca
			Influyente	Súper dotado buen humor			13 14		
			Creativo	Influyente Creativo			15 16		
			humanitario	Humanitario Compañero Moral Entusiasta			17 18 19 20		

Fuente: Durán (2015)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo con la naturaleza del problema según Balestrini (2000) la investigación se indica como aplicada, es decir que el estudio se dio sobre los conocimientos y experiencias vividas por el contexto y los sujetos que formaran parte de esta investigación,(p.34). Así mismo, este trabajo correspondió a una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo, la cual según expresa el análisis de la situación real y la recaudación de datos, en función del cumplimiento de los objetivos previstos, con el propósito de concebir un Programa Gerencial de Liderazgo Integral dirigido a Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Se enmarco en la modalidad de proyecto factible, el cual según, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL, (2010) consiste “en la elaboración y desarrollo de una propuesta o modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (P. 188) Además, debe estar fundamentado en un estudio de campo, apoyado en una investigación documental, las cuales permite sustentar teóricamente el estudio del programa.

Tipo y Diseño de Estudio

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. Según Bavaresco (1994) señala: la “Investigación Descriptiva como aquella que va más allá de la búsqueda de aquellos aspectos que se desean conocer y de los que se pretende obtener respuesta”. (p.26). Atendiendo a lo anteriormente expuesto, el estudio se sustentó en los criterios que guían a un proyecto factible, ya que tuvo como objetivo solucionar un problema práctico.

Por lo tanto, dentro de este marco, es una investigación no experimental, tal como lo señala Hernández y otros (2003), cuando afirma que “una investigación es

catalogada no experimental cuando los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables, sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.269).

En este contexto, el diseño de estudio fue de campo con apoyo documental bibliográfico siendo de tipo cuantitativa, porque la información se recolectará, directamente de la opinión de los docentes de las diferentes instituciones del Municipio Escolar Miguel Peña II, a través de un instrumento (cuestionario) el cual detecta la necesidad del programa. El desarrollo del proyecto se realizó en tres fases: a) diagnóstico del proyecto; b) estudio de la factibilidad; c) diseño del programa.

Fase I

Estudio Diagnóstico

Tipo de Investigación

La naturaleza del estudio en su primera fase es de tipo descriptivo con diseño de campo; el cual sirvió para diagnosticar la necesidad del estudio de campo que tuvo como finalidad describir la situación existente. Se realizó una profunda revisión bibliográfica con el objeto de determinar la sustentación teórica de la investigación: teorías, ensayos, documentos oficiales u otros que aporten conocimiento al problema planteado. Se aplicó un cuestionario de acuerdo con el problema estudiado.

Población y Muestra

El término de población se utiliza cuando se hace referencia de todos los sucesos elementales posibles en un problema dado. En realidad éste término se utiliza para designar el conjunto universal de todos los posibles resultados de la investigación. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2004), define la población como: “La totalidad del fenómeno con una característica común la cual da origen a los datos de la investigación”. (p. 114). Con el fin de detectar la necesidad de un Programa Gerencial de Liderazgo Integral, se seleccionaron intencionalmente, sujetos del estudio que

correspondieron a treinta (30) Directores de los diferentes planteles que funcionan en el Municipio Escolar Miguel Peña II, con la intención de recolectar los datos.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de los Datos

Con el objeto de obtener información sobre el tema en estudio, se utilizó como instrumento un cuestionario el cual abarcó los aspectos fundamentales de la problemática planteada, en cuanto diagnóstico de necesidad del programa.

Descripción del Instrumento

El cuestionario se elaboró con 20 ítems que fueron respondidos por los diferentes docentes seleccionados, se utilizó una escala de tres opciones: siempre, a veces, nunca a los que se les dio un valor de 3 a 1, siendo el 3 correspondiente a la acción siempre y 1 la opción nunca.

Validez del Instrumento de recolección de los datos

Se considera la validez en términos generales, el grado en que un instrumento realmente mide la dimensión que se desea medir. Según, Hernández, Fernández y Baptista (1998) definen la validación como “la realidad que se refiere al grado en el que el proceso de medición está libre, tanto, de error sistemático como de error aleatorio”. La validez del instrumento se realizó para determinar la validez de obtenido y la construcción del mismo.

En este sentido, para determinar la validez de contenido se manejaron los siguientes criterios: redacción de ítems y concordancia de los mismos con el objetivo específico del estudio. Por lo tanto, La validez del contenido se refiere al grado que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. En este caso, se revisó el que los ítems relacionados con los objetivos del estudio estén presentes en el instrumento, cuyo contenido será sometido a juicio de expertos en la materia.

Para determinar la validez de constructo se utilizaron los criterios de pertinencia de los ítems en relación con la conceptualización, dimensiones e indicadores, en correspondencia de los mismos, con la revisión teórica de la investigación y pertinencia de los ítems con los objetivos del estudio.

A efectos de validez el instrumento a emplear en el presente estudio, se sometió inicialmente a la validez de contenido y mediante un instrumento de validación, recurriendo al juicio de experto, para lo cual se solicitó la colaboración y conocimiento de especialistas en el área gerencial y recursos humanos, lo cual permitió evidenciar ciertos grados de validez del contenido.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad, se refiere al grado en que las mediciones de un instrumento son precisas, estables y sin error se obtuvo por medio de la aplicación del coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cron Bach, donde se determinó si el instrumento podía obtener los mismos resultados, en cada oportunidad que se aplique. Este método permitió determinar la consistencia interna y la homogeneidad de la prueba, sin necesidad de dividirla en mitades. Fórmula de Hernández, y otros.

$$\text{Fórmula } a = \frac{K}{K-1} \left[\frac{\sum 1 - Ks^2}{\sum s^2} \right]$$

a = coeficiente de confiabilidad

k = la cantidad de ítems del instrumento

S_i^2 = es la sumatoria de las varianzas por ítems

$\sum s^2$ = es la varianza de los valores totales

Para la obtención de la validez y confiabilidad se realizó una prueba piloto a un conglomerado seleccionado que no participó en la aplicación posterior. Una vez obtenida la validez y la confiabilidad se procedió a la aplicación del instrumento a todos los sujetos seleccionados

Cuadro 1 Confiabilidad del Instrumento

Valores del Coeficiente	Niveles de Confiabilidad
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 Chourio (1999; p. 192)

De acuerdo a los cálculos, dio como resultado una proporción aproximada, para el análisis de 0,93 equivalente al 93 por ciento. Se puede afirmar que el coeficiente se acerca lo más posible al 100 por ciento, lo que indica que existe consistencia interna entre los ítems entonces el instrumento muestra una confiabilidad muy alta porque se acerca al valor de uno según el cuadro anterior.

Fase II

Estudio de Factibilidad

Para determinar la factibilidad de la propuesta del programa Gerencial de Liderazgo Integral se realizó el estudio y análisis de varios factores: (a) Estudio de mercado; (b) Estudio técnico; (c) Estudio financiero; (d) Evaluación económica.

Estudio Financiero

En lo referente al estudio financiero, el proyecto contó con el apoyo de la asociación civil; por otra parte, con la programación de actividades de autogestión, tales como: bazares, rifas, venta de comidas, entre otros.

Igualmente, los gastos previstos para la realización de los talleres que comprende el programa, incluyeron material de apoyo, papelería, certificados de

asistencia y refrigerios, los cuales fueron cubiertos con los recursos existentes. Desde el punto de vista financiero el programa es factible de ser aplicado.

Evaluación Económica

Análisis de los Costos

Los costos que involucra el desarrollo de los talleres se desglosa en tres aspectos:

Presupuesto para adquisición de material didáctico.

Presupuesto para la adquisición de Equipos

Presupuesto para los gastos de Logístico.

Cuadro 03. Presupuesto para la adquisición de Material Didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unitario	Total BsF
1	Resma	Papel Bond Oficio	40,0 c/u	40,0
1	Resma	Papel Bond Carta	40,0 c/u	40,0
4	Unidades	Cartulina	0,5 c/u	2,0
10	Pliegos	Papel Bond 20	1,0c/u	10,0
1	Caja	Marcadores	100,0 c/u	100,0
6	Unidades	Carpeta Archivo	5,0 c/u	30,0
6	Unidades	Lápices de Grafito	30,0 c/u	180,0
200	Hojas	Reprod. Fotocopias	0,25 c/u	50,0
Total General				452,0

Fuente: Durán (2015)

Cuadro 4. Presupuesto para la Adquisición de Equipos para la Ejecución del Programa

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unitario	Total Bs. F
1	Unidad	Proyector de Imagen	40,0 c/u	40,0
Total General				40,0

Fuente: Durán (2015)

Cuadro 5. Presupuesto para los gastos de Logística

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unitario	Total Bs.
2	Kilos	Café	15,0c/u	30,0
1	Paquete	Vasos	7,0 c/u	7,0
1	Kilo	Leche	20,00 c/u	20,00
2	Kilos	Azúcar	16,00 c/u	16,00
16	Raciones	Merienda	20,0 c/u	320,0
2	Paquete	Cucharillas	5,0 c/u	10,0
12	Envases	Refresco	13,00 c/u	156,0
4	Paquetes	Platos	6,00 c/u	24,0
Total General				583,00

Fuente: Durán (2015)

Cuadro 6. Resumen de los Presupuestos Estimados por Inversión y Operatividad del Programa

Descripción	Monto Total Bs.
Presupuesto para Adquisición de Material Didáctico para el Desarrollo del Programa	452,00
Presupuesto para la adquisición de Equipos para la Ejecución del Programa	40,00
Presupuesto para los gastos de Logística	583,00
Total General	1075,00

Fuente: Durán (2015)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente estudio, una vez aplicado el cuestionario (instrumento de recolección de datos), se procedió al análisis e interpretación de los datos. Según Palella y Martins (2004), la interpretación de los resultados “consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico”. (p.170).

Dentro de este orden de ideas Tamayo y Tamayo (2004), define que el procedimiento de datos no es otra cosa que “el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en el cual se comprueba y se obtiene las conclusiones”. (p.126).

Por consiguiente, los datos obtenidos fueron procesados por medio de: (a) la estadística descriptiva, distribución de frecuencias relativas (porcentajes) para describir su comportamiento; (b) análisis de contenido para analizar y datos cualitativos, mediante el cual se describe sistemática y cualitativamente la información que se presenta en tabla de porcentajes proporcionado el análisis e interpretación respectiva. Para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva apoyada en un análisis porcentual.

Variable: Gerencia **Dimensión:** Dirección

Ítems 1. Organiza el trabajo en equipo, equilibrándolo según las capacidades de los docentes.

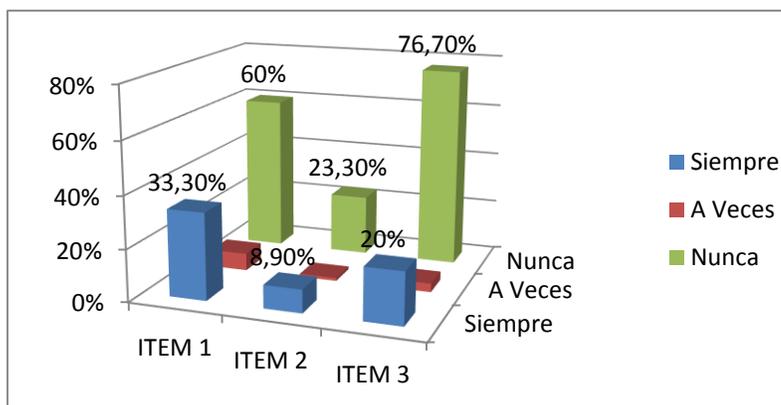
2. Mantiene un trato educado y respetuoso con el personal.

3. Observa minuciosamente el trabajo del personal.

Cuadro 1. Dirección

Categorías Ítem	Siempre		A veces		nunca	
	F	%	f	%	F	%
1	10	33,3	2	6,7	18	60,0
2	8	8,9	1	1,1	21	23,3
3	6	20,0	1	3,3	23	76,7

Gráfico 1. Dirigir



Interpretación

En relación al aspecto gerencial, dimensión dirección en el indicador ecuánime, se observa en el gráfico que la opción de respuesta (nunca) obtuvo 60% del puntaje, seguido por 33,30% contrapuesto en la opción siempre, esto indica que los docentes consideran que el directivo no organiza el trabajo en equipo, equilibrándolo según las capacidades de los docentes; seguida del indicador educado, por 8,9% del puntaje a favor de la opción siempre que señala que mantiene un trato educado y respetuoso hacia su personal; contra 23,30% de la opción contraria (nunca).

Cabe destacar que los docentes que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas; es por ello que, Chiavenato, I (1993), Señala que es importante el liderazgo por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

De igual manera, debería identificar cuáles son los problemas que, a juicio de la comunidad educativa, son los más relevantes, y así puede alentar la integración de equipos de trabajo (con maestros, alumnos y padres de familia) para avanzar en el proceso de estudio de cada uno de ellos a favor de que haya una mayor participación de los representantes, estudiantes y la sociedad en general en el desarrollo del acto educativo, debido a que la enseñanza es una responsabilidad que atañe a todos. Se trata también del ámbito en el cual el director del plantel debe desempeñar el papel de líder para regular optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos, realizado en el ítem 3, indicador observador, en el cual se obtuvo un puntaje de 76.70% para la opción (nunca), referida al director, observa minuciosamente el trabajo del personal; contrapuesto a 20% que opina que siempre efectúa este tipo de actividades para este indicador.

Variable: Gerencia **Dimensión:** Planificación

Ítems: 4. Delega funciones en el personal docente de la institución coordinadamente.

5. Proyecta el trabajo del personal a su cargo, asumiendo las responsabilidades inherentes.

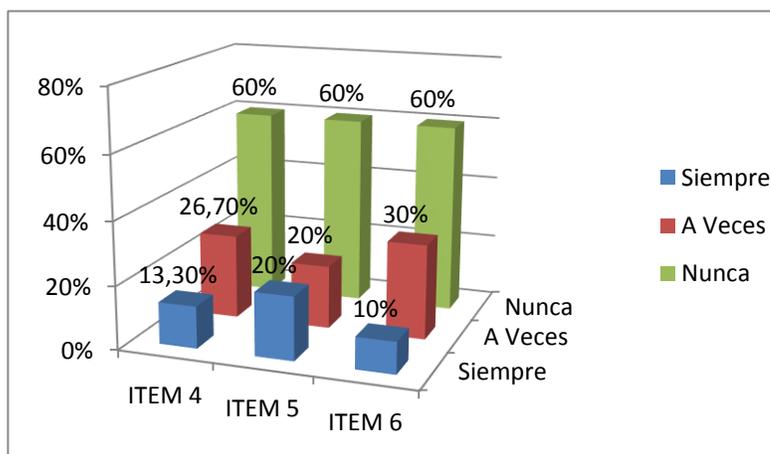
6. Establece con su equipo asesor los mecanismos necesarios para la supervisión educativa en la institución

Cuadro: 2 Planificación

Categorías Ítem	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	f	%
4	4	13,3	8	26,7	18	60,0
5	6	20,0	6	20,0	18	60,0
6	3	10,0	9	30,0	18	60,0

Fuente: Durán (2015)

Gráfico 2. Planificación



Interpretación

En relación en el aspecto gerencial de la dimensión planificación, en el indicador ordenado, se observa en el gráfico que la opción de respuesta predominante para el ítem 4 el director delega funciones en el personal docente de la institución coordinadamente; fue (nunca) con 60% del total de los consultados, en contraposición con 26.70% que opina que algunas veces si lo hace y 13.30% para la opción siempre; lo que hace ver que existe 40% de respaldo al director como gestor y planificador, contra 60% que lo anula como tal; considerando entonces que el director no cumple con su función de planificador; seguidamente al consultar si proyecta el trabajo asumiendo las responsabilidades de la institución junto con los docentes la opción nunca se impuso con 60 puntos porcentuales, en contra de 20% y 20% que indican que a veces y siempre lo hace.

Así mismo, al consultar si establece con su equipo asesor los mecanismos necesarios para la supervisión educativa en la institución, nuevamente la opción nunca con 60% fue mayor que 30% que opino a veces y 10% siempre; por tanto Sisk y Sverdlik (1976) acotan que la primera función de la gerencia es la planificación, una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograrlo son presentados como planes. En otras palabras, planear es determinar anticipadamente que es lo que va a hacer, el proceso administrativo se inicia con una planificación, ya que es aquí donde se determinan las metas y la mejor forma de ser alcanzadas. De allí que, el director o coordinador selecciona las metas, fijar objetivos y programa para alcanzarla en forma sistemática, de esta manera el proceso de aprendizaje y el administrativo en la institución debe ser de calidad.

Variable: Gerencia **Dimensión:** Organización

Ítems 7. Revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones.

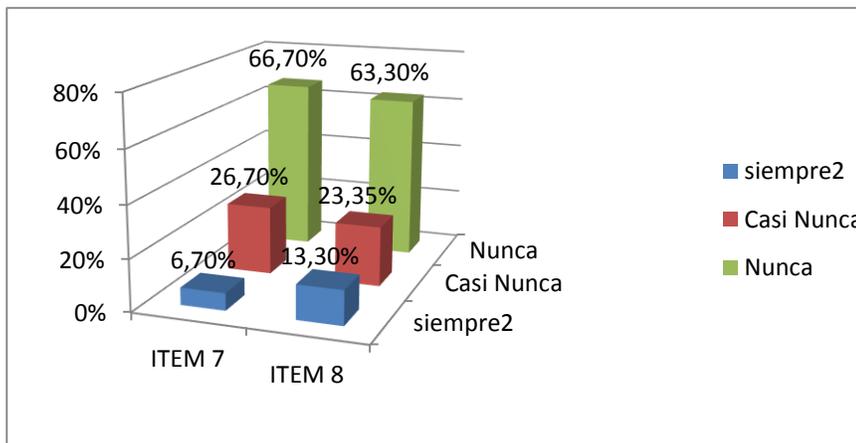
8. Evalúa constantemente el trabajo de los docentes en la institución.

Cuadro 3. Indicador Organización

Categorías Ítem	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
7	2	6,7	8	26,7	20	66,7
8	4	13,3	7	23,3	19	63,3

Fuente: Durán (2015)

Grafico 3. Indicador Organización



Interpretación

En relación al análisis de la dimensión organización en el indicador controlador, se puede considerar que en el análisis del ítem 7; el director revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones, la opción nunca obtuvo 66.70% que indicó la mayoría simple, contrastado con 26.70% de los consultados, quienes opinan que a veces si organiza y selecciona dicha actividad en concordancia a lo preguntado, mientras que 13.30% manifiesta que siempre lo hace; en este orden, y de acuerdo a lo expresado en los resultados del ítem 8, los docentes encuestados consideran que el director debe evaluar constantemente el trabajo de los docentes en la institución, sin menoscabo del liderazgo y autoridad, que ayuden a lograr un buen desempeño de los maestros para los estudiantes; indicado con 63.30% para la opción nunca seguido por 23.35% indicando a veces y una minoría de 13.30% que indica siempre.

Por su parte, Stonner (1996), refiere que el gerente en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir las dimensiones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso; en el caso de las instituciones educativas, el propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma.

Igualmente, los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles se deduce que el objetivo fundamental de la organización es la integración del recurso humano. Hablar de habilidades sociales es reconocer la inteligencia emocional en su aspecto interpersonal, que suscita la adhesión y la colaboración de todos.

Variable: Gerencia **Dimensión:** Control

Ítems: 9. Ejerce la autoridad sobre el personal

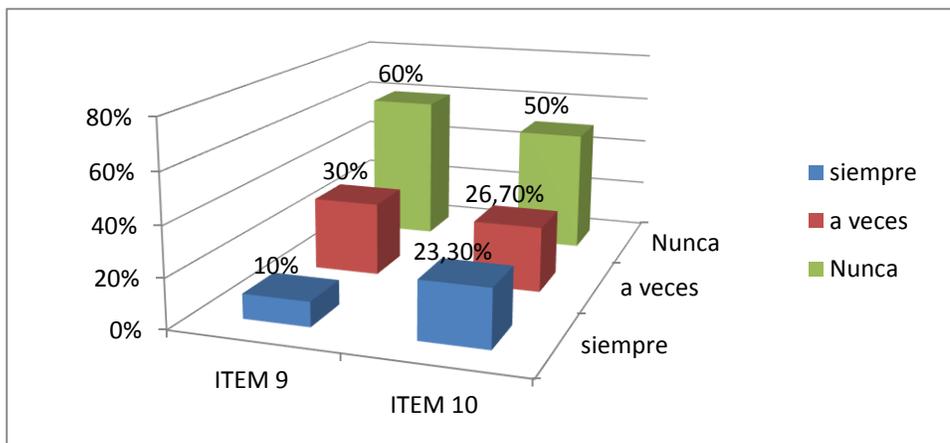
10. Incentiva al personal al logro de objetivos.

Cuadro 4. Control

Categorías Ítem	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
9	3	10.0	9	30.0	18	60,0
10	7	23.3	8	26.7	15	50,0

Fuente: Durán (2015)

Grafico 4. Control



Interpretación

En cuanto a la dimensión control en el indicador carácter, el gráfico que en el análisis correspondiente al ítem 9 se puede observar que el director ejerce la autoridad sobre el personal, 60% de los consultados indica que nunca, mientras que 30% cree que a veces lo hace y 10% considera que siempre. Igualmente en los resultados del ítem 10, indicador voz de mando, incentiva al personal al logro de objetivos por cualquier acción correctiva a que hubiera lugar, 50% de los consultados opina que nunca ha existido dicha comunicación, mientras que el otro 50% integrado por 26.70% que cree que a veces se da y 23.30% que afirma que siempre.

Así pues, el gerente debe ejercer autoridad y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes; siendo de esta forma, una estrategia para incentivar al personal al logro. A partir de esta visión global se podrán definir opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos. Hay que reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional.

En fin, el control que se lleva a efecto en una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los docentes de la institución con los predeterminados y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente. Stonner (1996) deduce que el control y evaluación es la culminación del proceso gerencial, se utiliza para comparar el desempeño real y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente de los trabajadores.

Variable: Liderazgo **Dimensión:** Influyente

Ítems: 11. Es eficaz en atender los problemas de la institución y del personal docente con espíritu de aprendizaje y superación

12. Es asertivo en dar libertad y responsabilidad al docente para medir las acciones

13. Acepta crítica constructiva o sugerencia por parte de los docentes

14. Demuestra fortaleza y buen humor ante eventos críticos

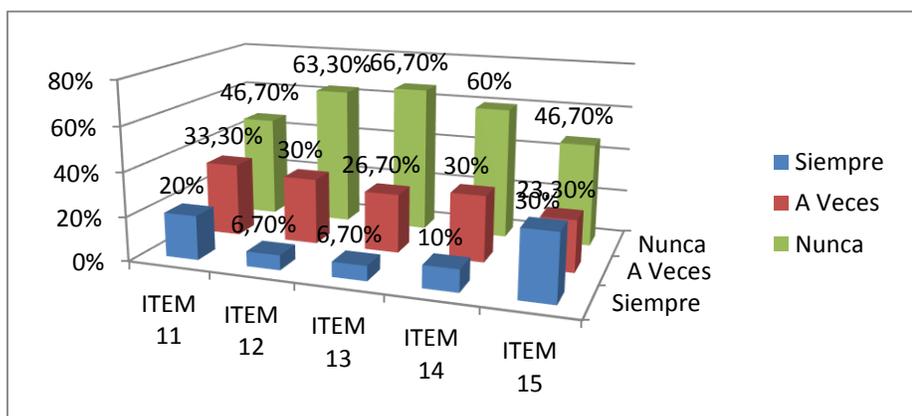
15. En caso de incumplir sus responsabilidades: ¿Es capaz de reconocerlo ante sus docentes?

Cuadro 5. Influyente

Categorías Ítem	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
11	6	20,0	10	33,3	14	46,7
12	2	6,7	9	30,0	19	63,3
13	2	6,7	8	26,7	20	66,7
14	3	10,0	9	30,0	18	60,0
15	9	30,0	7	23,3	14	46,7

Fuente: Durán (2015)

Grafico 5. Influyente



Interpretación

En relación al liderazgo influyente, en el gráfico se observa que según los resultados de ítem 11 atiende los problemas de la institución y del personal docente con espíritu de aprendizaje y superación que 46.70% cree que nunca lo ha hecho, mientras que 33.30% y 20% afirma que a veces y siempre lo ha hecho respectivamente; así mismo, en respuesta al ítem 12 da libertad y responsabilidad al docente para medir las acciones 63.30% opina que nunca, en contraste con 30% que opina que a veces o hace y 6.70% que afirma siempre; en respuesta al ítem 13 el director acepta críticas constructivas o sugerencias por parte de los docentes, 66.70% cree que nunca las ha aceptados, mientras que 26.70% afirma que a veces se dados la situación y 6.70% apoya que siempre ha ocurrido; por su parte en el desarrollo del ítem 14 demuestra fortaleza ante situación de eventos críticos, 60% cree que nunca lo demuestra, mientras que 40% cree que si, manifestado en 30% para la opción a veces y 10% siempre.

En relación al indicador influencia, los docentes consideran que el director presenta debilidad en su rol de liderazgo influyente; Chiavenato (1989), expresa que, la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos, ya que debe cumplir su función como tal convendría canalizar el proceso en el cual el líder, corresponde comunicar sus ideas, para que los seguidores la acepten y se sientan motivados para respaldar y ejecutar cambios.

Variable: Liderazgo **Dimensión:** Creativo

Ítems: 16. Desarrolla su rol de liderazgo creativo para mejorar resultados de su gestión institucional

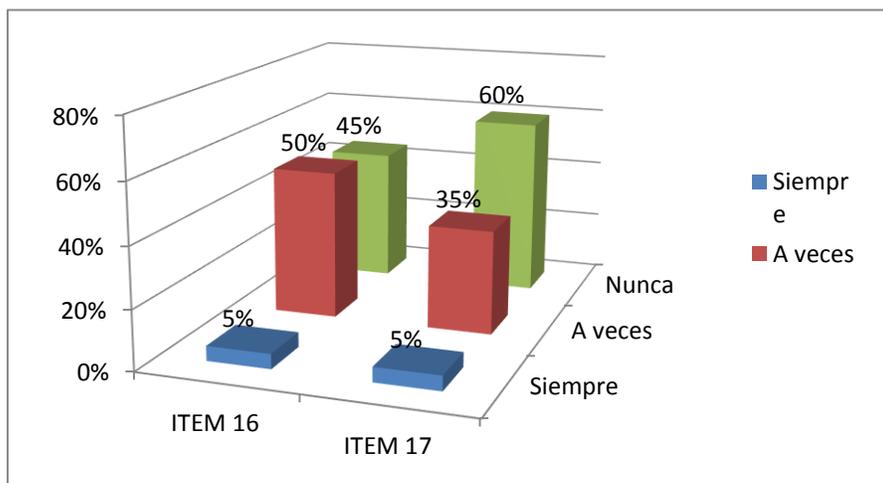
17. Promueve proyectos creativos humanitarios para incorporar a la comunidad en las actividades institucionales.

Cuadro 6. Creativo

Categorías Ítem	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
16	1	5,0	10	50,0	9	45,0
17	1	5,0	7	35,0	12	60,0

Fuente: Durán (2015)

Grafico 6. Creativo



Interpretación

En relación al liderazgo creativo, se observa que de acuerdo al ítem 16 desarrolla su rol de liderazgo creativo para mejorar resultados de su gestión institucional, 50% expresa que a veces dicho director lo realiza, en posición extrema 45% opina que nunca lo hace y 5% afirma que siempre lo realiza; de la misma manera en el desarrollo del ítem 17 promueve proyectos creativos para incorporar a la comunidad en las actividades institucionales, 60% cree que nunca lo hace, 35% a veces y 5% afirma que siempre; por lo que los docentes consideran que los directores no cumplen el rol como líder creativo para mejorar el clima organizacional por ende, no están preparados para desempeñar un cargo gerencial.

Por esto, Peña (1990) señala el líder autócrata, quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

En concordancia con lo antes expuesto, este debe ser un profesional entusiasta y creativo con el trabajo, lo cual supone un alto grado de motivación para lograr los objetivos organizacionales y tener éxito en la institución estando consciente de que existe una estrecha relación entre el nivel de motivación de los miembros de un grupo y su eficiencia y eficacia en el logro de las metas, pero para ello es necesario fomentar un clima adecuado de trabajo en cada una de las dependencias, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional.

Variable: Liderazgo **Dimensión:** Humanitario

Ítems: 18. Estimula el compañerismo entre los docentes, dándoles iniciativa propia y confianza en sí mismos.

19. Comparte valores morales con los docentes ayudándolos a lograr sus metas

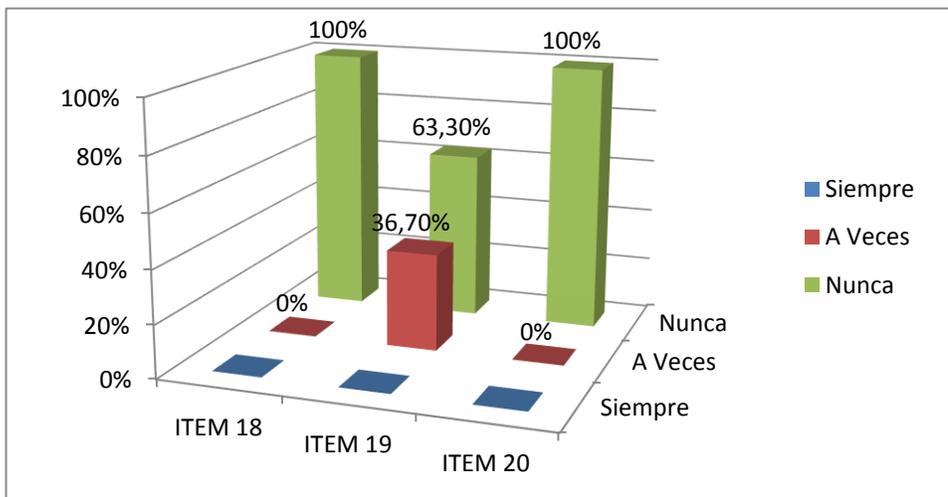
20. Estimula la ayuda mutua entre sus docentes, siendo entusiasta.

Cuadro 7. Humanitario

Categorías Ítem	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
18	0	0,0	0	0,0	30	100,0
19	0	0,0	11	36,7	19	63,3
20	0	0,0	0	0,0	30	100,0

Fuente: Durán (2015)

Grafico 7. Humanitario



Interpretación

En relación al liderazgo humanitario, se observa que en el análisis de los resultados del ítem 18 estimula el compañerismo entre los docentes iniciativa propia y confianza en sí mismos 100% de los docentes encuestados consideran que los directores no les toman en cuenta las iniciativas y tampoco comparten su trabajo. Por lo que, se podría considerar que la misma debería cumplir con las características de influyente, creativo ni humanitario; para el ítem 19 comparte el trabajo con los docentes ayudándolos a lograr sus metas, 63.30% opina que nunca realiza tal actividad de compartir, mientras que 36.70% cree que a veces lo hace; en el ítem 20 estimula la ayuda mutua entre sus docentes, igualmente 100% de los docentes consultados opina que nunca lo ha hecho.

Conclusiones Generales del Diagnóstico

Los resultados de la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario a los sujetos de estudio, junto con los aspectos teóricos que sustentaron la investigación, permitieron deducir las siguientes conclusiones.

En relación al objetivo No 1, diagnosticar la necesidad de un programa gerencial de liderazgo integral, se determinó que existe la necesidad del mismo dado que los directores como líderes cumplen de una manera muy deficiente con las características de un líder influyente, humanitario y creativo, por lo que se puede afirmar que los directores que administran los planteles no efectúan de forma eficaz y eficiente el proceso de liderazgo, poseen un trato insensible e inflexible, con una insuficiente confianza en sí mismos y no promueven la participación de los docentes en el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

De la misma forma, prevalece el liderazgo autocrático, lo que resulta perjudicial ya que una buena dirección se identifica con principio de liderazgo integral, entre los cuales se destaca los de eficiencia, toma de decisiones, coordinación e integración.

Adicionalmente a esto, el director como planificador obtuvo según los resultados una tendencia al descenso, manifestada por la alta tasa de consultados que indican al director como no planificador; lo que resalta la necesidad de trabajar en el mejoramiento de este rol característico de un líder integral según las distintas teorías consultadas.

Así mismo, en cuanto a la opinión negativa sostenida en la medición como organizador, lo que denota una falta clara de liderazgo por medio de la gerencia efectiva fundamentada en la organización, la cual es uno de los pilares fundamentales expresado en las distintas teorías del liderazgo integral desarrolladas en el capítulo II de la presente investigación.

A lo anterior se añade, que el gerente debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes. A partir de esta visión global se podrán definir opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos. Hay que reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional.

Concluyendo, el control que se lleva a efecto en una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los docentes para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente; función que tampoco se está desarrollando de manera eficaz; lo que hace necesaria una intervención de tipo formativa en los temas fundamentales que hagan del director un líder integral, con competencias en las áreas gerenciales de organización, planificación dirección y control de las instituciones educativas; liderizando sus equipos de trabajo y gerenciando de manera efectiva.

CAPITULO V

DISEÑO DE LA PROPUESTA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PROGRAMA GERENCIAL DE LIDERAZGO INTEGRAL DIRIGIDO A LOS
DIRECTORES DEL MUNICIPIO ESCOLAR MIGUEL PEÑA II.
VALENCIA-ESTADO CARABOBO**

AUTOR: DURÁN LEÓN, LEDUIN JOSÉ

Bárbula, Marzo 2015

Presentación de la Propuesta

El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. Según Bennis (1995), el líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y los puede convertir en agentes de cambio. La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito personal. En este sentido, el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo.

Por lo tanto, mejorar el liderazgo constituye una función muy importante en la gestión educativa, debido a que los directores como gerentes son los encargados de ejecutar las directrices teóricas y operativas, a partir de esto los directores deberían de ejercer sus funciones como líder con la finalidad de crear en la institución un clima organizacional equilibrada con una plantación adecuada, control de la misma e influencia interpersonal.

En este sentido, la propuesta tiene como propósito contribuir a la formación de "Líderes Integrales" que se conviertan en transformadores de la gestión educacional en las diferentes modalidades de enseñanza en la que laboran, tratando de generar cambios de conducta al enfocar aspectos fundamentales del liderazgo, tipos, teorías de sensibilización, el docente como líder, el liderazgo educativo para el cambio, con el fin de desarrollar una visión clara, actitud positiva y una formación adecuada, cuya función principal es ofrecer una orientación significativa que sirva de estímulo para mejorar la calidad educativa. Asimismo, la Propuesta de un Programa Gerencial de Liderazgo Integral Dirigido a los Directores del Municipio Miguel Peña II, se considera un aporte teórico para mejorar el desempeño de los directores, con la finalidad de contribuir a regenerar, orientar y realimentar el liderazgo en el plantel, la cual contribuya a mejorar el proceso educativo de la institución.

Introducción

El Proyecto de Liderazgo Integral constituye la herramienta principal en la que se clarifican los objetivos de la escuela y la comunidad, su importancia reside en que se elabore de tal manera que llegue a ser el documento que recopile los compromisos comunes del directivo y del profesorado. Por otro lado, se requiere de un líder educativo debe poseer una serie de rasgos para desempeñar un buen papel, también ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto. Podemos hablar básicamente de cinco tipos de liderazgo en los que se pueden englobar con los diferentes estilos de la función directiva: situacional, interaccional, rasgo, transformacional, múltiple.

Es por ello que, el aprendizaje y la enseñanza deben ser el centro de los actos de liderazgo dentro de la escuela, lo que lleva a un tipo de dirección cuyo estilo pasa de ser el "administrador o el gestor" a ser el "constructor" de la organización, en la práctica no resulta notablemente visible, ya que en su mayoría los directivos se encuentran más ocupados en tareas administrativas que en las del currículo y la instrucción. En realidad, es poco el tiempo y la energía que dedican a coordinar y controlar el trabajo de los profesores; casi todas las decisiones significativas en materia curricular y de instrucción son tomadas por los profesores. El liderazgo en el contexto educativo tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas, el cual se traslada a las escuelas de modo significativo. Por tanto, hablar de liderazgo educativo, nos sitúa en la figura de los directivos escolares.

En este orden de ideas, se diseñó un Programa Gerencial de Liderazgo Integral, el cual se conforma por 3 talleres con una duración de 8 horas cada uno, estructurado de la siguiente manera:

Taller N° 1. Referido a la formación de los directores en su función como líderes integrales, en la cual se ofrece el conocimiento de: El Gerente Educativo, Estilos Gerenciales, El Gerente como Líder, Funciones Gerenciales.

Taller N° 2. Referido al desarrollo del liderazgo en los directores, ofrece las herramientas necesarias del Liderazgo, Importancia del Liderazgo, Estilos del Liderazgo, Funciones del Liderazgo para ser aplicada en la institución.

Taller N° 3. Referido al desarrollo del liderazgo integral en los directores a través de las teorías del Liderazgo: Situacional, Interaccional, Rasgo, Transformacional, Múltiple.

Objetivo General de la Propuesta

Actualizar a los directores en el manejo de herramientas y conocimientos de liderazgo integral, el cual le permita un mejor desempeño gerencial en la institución.

Objetivos Específicos

- Formar a los directores en su rol de gerente educativo.
- Actualizar a los directores en el conocimiento teórico de los tipos de liderazgo (Situacional, Interacción, Rasgos, Transformacional, Múltiple e Integral)
- Formar a los directores en liderazgo integral que contribuya al logro de las metas institucionales.



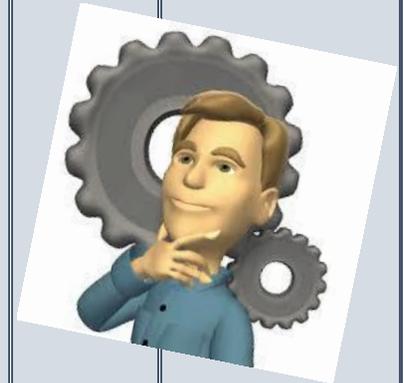
Talleres



Taller N° 1: Formación de los Directores como Líderes Integrales

Objetivo General: Formar a Directores en su rol de Líderes Integrales

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Estrategias de Evaluación	Recursos	Tiempo	Responsable
<p><i>1. Sensibilización de los directivos en su rol de líderes integrales</i></p> <p><i>2. Actualizar a directores en lo referente a las funciones gerenciales con el fin de elevar la eficiencia de las funciones gerenciales.</i></p>	<p><i>El Gerente Educativo</i></p> <p><i>Estilos Gerenciales</i></p> <p><i>El Gerente como Líder</i></p> <p><i>Funciones Gerenciales</i></p>	<p><i>-Presentación</i></p> <p><i>-Dinámica de apertura</i></p> <p><i>-Lectura de Reflexión. Pies y manos. Covey s. (2008)</i></p> <p><i>-Exposición del facilitador.</i></p> <p><i>-Discusión en grupo</i></p> <p><i>-Exposición de los grupos</i></p> <p><i>-Aplicación del instrumento de evaluación</i></p> <p><i>-Dinámica del cierre</i></p>	<p><i>Auto evaluación</i></p> <p><i>Exposición e Informe por mesas de trabajo</i></p>	<p><i>Humano:</i></p> <p><i>Facilitador Participante</i></p> <p><i>Material de Apoyo:</i></p> <p><i>Pizarra acrílica</i></p> <p><i>Marcadores de colores</i></p> <p><i>Papel bond</i></p> <p><i>Tijera</i></p> <p><i>Pega</i></p> <p><i>Revistas</i></p> <p><i>Foamy</i></p> <p><i>Proyector de imagen</i></p>	<p><i>8 Horas</i></p>	<p><i>Facilitador</i></p>



Fuente: Durán (2015)

Taller N° 2: Desarrollo del Liderazgo en los Directores.

Objetivo General: Desarrollar en los directores el modelo de liderazgo que contribuya al logro de las metas institucionales

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Estrategias de Evaluación	Recursos	Tiempo	Responsable
<p>1. Analizar los conceptos de liderazgo y sus objetivos que contribuye a mejorar el desempeño como líder en la institución.</p> <p>2. Actualizar a directores en lo referente a las funciones de liderazgo en mejora de su desempeño como gerente.</p>	<p>-El liderazgo</p> <p>-Importancia Del liderazgo</p> <p>el liderazgo integral</p> <p>-características del liderazgo integral</p> <p>Funciones Del liderazgo Integral</p>	<p>-Presentación</p> <p>-Dinámica de apertura</p> <p>-Lectura de Reflexión. Los líderes en Latinoamérica. Chiavenato (1993)</p> <p>-Exposición del facilitador.</p> <p>-Actividades dirigidas</p> <p>-Aplicación del instrumento de evaluación</p> <p>-Dinámica del cierre</p>	<p>Auto evaluación</p> <p>Participación Individuales</p> <p>Presentación de informe por grupo</p>	<p>Humano:</p> <p>Facilitador Participante</p> <p>Material de Apoyo:</p> <p>Pizarra acrílica</p> <p>Marcadores de colores</p> <p>Papel bond</p> <p>Tijera</p> <p>Pega</p> <p>Revistas</p> <p>Proyector de imagen</p>	8 Horas	Facilitador



Fuente: Durán (2015)

Taller N° 3: Desarrollo del Liderazgo Integral en los Directores

Objetivo General: Desarrollar en los directores el Liderazgo Integral que contribuya en el mejoramiento de la institución

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Estrategias de Evaluación	Recursos	Tiempo	Responsable
<p>1. Analizar las teorías de liderazgo y sus objetivos para contribuir a mejorar el desempeño en la institución</p> <p>2. Actualizar a los directores en lo referente al liderazgo integral en mejora de su desempeño como gerente</p>	<p>-teorías del liderazgo</p> <p>-situacional</p> <p>-interacción</p> <p>-rasgo</p> <p>-transformacional</p> <p>-múltiple</p> <p>Liderazgo integral</p>	<p>-Presentación</p> <p>-Dinámica de apertura</p> <p>-Exposición del facilitador.</p> <p>-Actividad grupal</p> <p>-Aplicación del instrumento de evaluación</p> <p>-Dinámica del cierre</p>	<p>Auto evaluación</p> <p>Participación Individuales</p> <p>Exposición y presentación de informe por grupo</p>	<p>Humano:</p> <p>Facilitador Participante</p> <p>Material de Apoyo:</p> <p>Pizarra acrílica</p> <p>Marcadores de colores</p> <p>Papel bond</p> <p>Tijera</p> <p>Pega</p> <p>Revistas</p> <p>Proyector de imagen</p>	8 Horas	Facilitador



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, F (1991). *Estudio del Desempeño del Director de Educación Básica (I y II Etapa) en su rol de Gerente Líder Educativo: Una Percepción de Directores del Distrito Escolar N° 4*. Trabajo de Grado no Publicado, Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- Aguilar, Y (2007). *Liderazgo transformador del personal directivo en el clima organizacional de la dirección de deportes de la Universidad de Carabobo*. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Alvarado, J (1990). *El Gerente de las Organizaciones del futuro serie Trabajo de Ascenso N° 2*, Universidad PEDAGOGICA Experimental Libertador. Caracas.
- Bennis, W. (1995). *Líderes, (el arte de mandar)*. Editorial Merlín, Primera Edición Cuernavaca, Morelos, México.
- Bolívar, A. (2007). *Educación para la ciudadanía algo más que una asignatura*. Editorial GRAÓ de IRIF, S.L. España, Barcelona.
- Covey, S. (2005). *Principio de cooperación creativa: La sinergia*.
- Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición, editorial Mc Graw-Hill.Mexico.
- Chourio, J. (1999). *Estadística II*. Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Distefano, Joseph (2001) *Retroalimentación y Sistemas de Control*. Edición: 2ª edición.
- Garban, E. (2007). *Plan de formación gerencial basado en el liderazgo centrado en principio como alternativa para mejorar el clima organizacional de las escuelas estatales*. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- González, A. (1995). *Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar*. Santino Distribuidora Escolar S.R.L. Caracas. Venezuela.
- Greenleaf, R.K (1970). *The servant as a leader* the Greenleaf Center, Indianápolis,

- Hersey, P. y Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, CA: Prentice- Hall.
- Hernández B (1995) *Metodología de la Investigación*. Colombia.
- Leithwood, K. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Revista de Educación, 304.
- Londoño, A. (1999). *112 Dinámicas*. Bogotá. Indoamerican Press Service.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Núñez, D. (2009). *Programa de formación gerencial dirigido al personal directivo de la III etapa de educación básica del municipio escolar N°9 del Estado Cojedes*. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Ordway, T. y otros (1999). *El Desafío del Liderazgo*. Editorial Gránica. México.
- Peña, L. (1990). *El Concepto de Líder. El Maestro como Líder*. Editorial Monte Ávila. Caracas, Venezuela.
- Rivero, A (2010). *Estilo de liderazgo en la coordinación académica del colegio universitario de administración y mercadeo sede industrial Valencia Estado Carabobo*. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional en el Trabajo*. Edición Prentice Hall 7° Edición, México
- Sarria, J. (2006). *El Liderazgo en el Contexto Escolar*. Lima- Perú.
- Senge, M. (1990). *La Quinta Disciplina*. Ed. Gránica. Barcelona.
- Sergiovanni, T. (1984). *Moral leadership Getting the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sisk L, Henry y Mario Sverdlik (1976). *Administración y Gerencia de Empresas*. South-Western Publishing Co. U.S.A., 638 Págs.

- Stoner, J. y Otros. (1996). *Administración*. Prentice – Hall Hispanoamericana S. A. 4^a Edición. México.
- Ouchi, W. (2003), "*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*". Addison-Wesley, Reading,
- Warren, B. (1991), *Cómo llegar a ser líder*. Editorial Norma, Santafe de Bogotá. Colombia.
- Watkins (1989) *Leadership, Power and Symbols in Educational Administration*. En J SMYTH (Ed.), *Critical Perspectives on Educational Leadership*. London: The Falmer Press. and Symbols in Educational Administration.
- U.P.E.L. (2010). *Manual de Trabajos de Grado, de Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas.

ANEXOS

Instrumento de Validación

Estimado Docente.

Usted forma parte de los profesionales de la docencia seleccionado, para revisar y convalidar el instrumento, que registrará la información sobre el diagnóstico y la factibilidad de un Programa Gerencial de Liderazgo Integral dirigido a los Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Valencia-Estado Carabobo.

Instrucciones: Coloque una equis (X) a cada enunciado y en el lugar de la escala que mejor corresponde a las características de los ítems evaluados. La escala es como sigue:

- A. Adecuado
- B. No Adecuado
- C. Dudoso

Las observaciones que usted haga, serán de ayuda, para alcanzar de forma eficiente, los objetivos propuestos en el estudio. Asimismo, sus consideraciones servirán para perfeccionar el instrumento.

Atte. _____

Prof.

C.I

Nombre del Experto: _____

Título: _____

C.I: _____

Firma: _____

Hoja de Validación

N° Ítems	Coherencia con los objetivos			Claridad en la Redacción de los Ítems			Contenido			Observaciones
	A Adecuado	B. No Adecuado	C Dudoso	A Adecuado	B No Adecuado	C Dudoso	A Adecuado	B No Adecuado	C Dudoso	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										

Observaciones Generales. _____

Estimado: Docente

El presente instrumento tiene como finalidad registrar información para un estudio concreto que permita diagnosticar la factibilidad de un Programa de Liderazgo Integral dirigido a los Directores del Municipio Escolar Miguel Peña II. Valencia-Estado Carabobo; requisito para optar al Título de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación.

Los datos que usted suministre son estrictamente confidenciales, y tendrán valoración, solamente, para fines del estudio que se desarrolla. Por ello, obviamos su identificación personal en el presente instrumento. Sin embargo, es de nuestro interés la franqueza, y colaboración que pueda ofrecer en las respuestas, las cuales permitan la objetividad del estudio que se está realizando, del mismo modo, ayuda a confirmar la confiabilidad del instrumento que se está aplicando en el estudio.

Instrucciones

- a) Lea, cuidadosamente, cada uno de los enunciados presentados en el instrumento.
- b) En las enunciaciones que se presentan corresponde seleccionar una alternativa, de acuerdo con su razonamiento, marcando con una (X) en el espacio, correspondiente, de acuerdo con la siguiente escala:

- a) Siempre: Cuando cumple con cabalidad con lo establecido.**
- b) A Veces: Cuando deja de cumplir al menos, un día.**
- c) Nunca: Cuando jamás lo hace**

Muchas Gracias

Cuestionario Dirigido a Docentes

ITEMS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Ud. considera que el Director:			
1. Organiza el trabajo en equipo, equilibrándolo según las capacidades de los docentes.			
2. Mantiene un trato educado y respetuoso con el personal.			
3. Propicia la participación de los docentes en las Observa minuciosamente el trabajo del personal			
4. Delega funciones en el personal docente de la institución coordinadamente.			
5. Proyecta el trabajo del personal a su cargo, asumiendo las responsabilidades inherentes.			
6. Establece con su equipo asesor los mecanismos necesarios para la supervisión educativa en la institución			
7. Revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones.			
8. Evalúa constantemente el trabajo de los docentes en la institución			
9. Ejerce la autoridad sobre el personal			
10. Incentiva al personal al logro de objetivos			
11. Es eficaz en atender los problemas de la institución y del personal docente con espíritu de aprendizaje y superación.			

12. Es asertivo en dar libertad y responsabilidad al docente para medir las acciones.			
13. Acepta críticas constructivas o sugerencias por parte de los docentes.			
14. Demuestra fortaleza y buen humor ante eventos críticos			
15. Influye en el mejoramiento del trabajo en equipo			
16. Desarrolla su rol de liderazgo creativo para mejorar resultados de su gestión institucional.			
17. Promueve proyectos humanitarios para incorporar a la comunidad en las actividades institucionales.			
18. Estimula el compañerismo entre los docentes, dándoles iniciativa propia y confianza en sí mismos			
19. Comparte valores morales con los docentes ayudándolos a lograr sus metas			
20. Estimula la ayuda mutua entre docentes, siendo entusiasta.			

¡Gracias por su colaboración!