

RCS

Depósito legal ppi 201502ZU4662

Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXVI. Número especial 2

Número especial 2020

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518


Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela

Torcatt González, Teomary José*

Resumen

Actualmente en las organizaciones educativas se hace necesario el desarrollo de prácticas gerenciales eficaces que promuevan la transformación de sus realidades. El propósito del artículo, es evaluar el liderazgo gerencial y desempeño laboral que ejercen los docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. Metodológicamente se inserta bajo el enfoque cualitativo, con diseño de estudio descriptivo. Se seleccionaron docentes de Centros de Educación Inicial, con perfiles orientados hacia la gerencia educativa, tales como directores de 4 instituciones del mencionado estado. Como técnicas e instrumentos de recolección de la información, se empleó la entrevista en profundidad, analizada mediante categorización, triangulación, contrastación teórica y producción de teoría. Los resultados permitieron determinar las estrategias más idóneas a seguir, encontrando que el gerente requiere de un liderazgo adaptado a los nuevos tiempos, con capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambios con otros, y crear sinergia para lograr objetivos, además incentivar al docente como mediador de procesos y experiencias de aprendizaje dentro y fuera del aula, para concebir al estudiante como ente activo de su propio aprendizaje. Concluyendo que los docentes necesitan fortalecer con una excelente práctica pedagógica, su liderazgo, asimismo, se requiere un gerente que lleve a cabo a través del desarrollo personal, una gerencia eficaz.

Palabras clave: Liderazgo gerencial; desempeño laboral; desempeño docente; gerencia educativa; prácticas gerenciales.

* Doctoranda en Innovación y Práctica Psico-Socio Educativa en la Universidad de Córdoba (UCO), España. Especialización y Postgrado en Gerencia Educativa. Licenciada en Educación. Directora de la Academia de Formación Dr. Otto Hoffmann, sede en la Hacienda La Concepción, Aguirre, Estado Carabobo, Venezuela. E-mail: torcatt-30@hotmail.com  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7831-7919>

Management leadership and job performance in teachers from Nueva Esparta state, Venezuela

Abstract

Currently in educational organizations it is necessary to develop effective management practices that promote the transformation of their realities. The purpose of the article is to evaluate the managerial leadership and work performance exercised by teachers from Nueva Esparta state, Venezuela. Methodologically it is inserted under the qualitative approach, with a descriptive study design. Teachers from Initial Education Centers were selected, with profiles oriented towards educational management, such as directors of 4 institutions of the mentioned state. As techniques and instruments of information collection, the in-depth interview was used, analyzed through categorization, triangulation, theoretical testing and production of theory. The results allowed determining the most suitable strategies to follow, finding that the manager requires leadership adapted to the new times, with the capacity to develop effective exchange relationships with others, and create synergy to achieve objectives, in addition to encouraging the teacher as a mediator of learning processes and experiences inside and outside the classroom, to conceive the student as an active entity of their own learning. Concluding that teachers need to strengthen with an excellent pedagogical practice, their leadership, likewise, requires a manager who carries out through personal development, effective management.

Keywords: Managerial leadership; job performance; teaching performance; educational management; managerial practices.

Introducción

La Educación Inicial, es el primer nivel del Sistema Educativo Venezolano y tiene como misión la atención integral de los niños y niñas de cero a seis años. Tomando en consideración estudios realizados, se evidencia que lo que ocurra en los primeros años de la vida de un niño o niña y en el inicio de la escolaridad, se convierte en un factor determinante para la historia personal y escolar futura del individuo.

Los directivos, docentes, la familia y la comunidad en general, juegan un papel fundamental en la educación inicial, privilegiando a la familia como el primer escenario de socialización, donde se asegura la formación de la personalidad, de los valores y la ciudadanía de cada niño o niña. Además, como “el entorno que debe propiciar las experiencias infantiles adecuadas, determinando conductas socialmente deseables y participando

progresivamente en la conformación de la personalidad de los y las menores, que los conduzcan a convertirse en personas útiles a la sociedad” (Reséndez, et al., 2019, p.67).

“Desde el contexto social, los infantes necesitan de una o varias personas significativas en el momento adecuado de su desarrollo, que se vincule en actividades destinadas a generar interés como parte del aprendizaje de un sistema formal e informal” (Terranova, et al., 2019, p.331), así como, de condiciones favorables para su cuidado, atención, y escenarios socioeconómicos, que influyan en el desarrollo de la construcción de su conocimiento.

Por otra parte, se hace importante mencionar que el Centro de Educación Inicial es el espacio para concretar múltiples aprendizajes de calidad para todos los niños y niñas, es decir, es el lugar para recuperar el sentido y la significación de las prácticas pedagógicas. En ese sentido, dar lo mejor

como gerentes es propiciar aprendizajes, encararlos, realizar trabajos en equipo, con las mejores herramientas, los métodos adecuados, movilizándolo a los docentes, a los padres, representantes, familia y comunidad, a participar en los procesos de aprendizajes de los niños y niñas. Al respecto, Raffino (2020) afirma que:

Se denomina educación a la facilitación del aprendizaje o de la **obtención de conocimientos**, habilidades, valores y **hábitos** en un grupo humano determinado, por parte de otras personas más versadas en el asunto enseñado y empleando diversas técnicas de la pedagogía: la narración, el debate, la memorización o la investigación. (p.1)

“Se refiere por tanto a las relaciones que se establecen con el ambiente que son capaces de potenciar las posibilidades educativas del sujeto” (Luengo, 2004, p.32). Es por ello que, en la actual época de crisis se requiere de una vigorosa educación social, que pretenda la formación de un hombre con valores, en los que sobresalgan los de carácter ético y moral, por lo que en todo proceso educativo, la sociedad va a constituir el ente principal del desarrollo de la educación, y dentro de ésta la comunidad, la cual viene a ser como el aula mayor, donde se lleva a cabo diariamente el proceso de enseñanza-aprendizaje; asimismo, prevalezca la participación de todos los autores involucrados: Estudiantes, docentes, familia, padres y representantes, todo con el propósito de promover la interacción comunitaria.

Dentro de este marco, es indispensable que exista un gerente, que realice una enseñanza que reviste en formas colectivas, pero el aprendizaje es siempre individual, por lo que es conveniente mencionar que la educación que se realiza en cada individuo, es un hecho que no puede perderse de vista. En el terreno de la formación, apenas tiene cabida la acción colectiva. Así, según apreciaciones de Rivero (2012), el gerente educativo es aquella persona que juega un papel fundamental dentro de cualquier institución formativa “debido a su cuerpo único de valores, percepciones, destrezas y habilidades, que interactúan a su vez como ente en el sistema social más

amplio” (p.1).

De igual manera, el gerente como docente de aula se encarga de realizar el proceso de planificación, dirección y control de las actividades de aprendizajes implícito en un diseño curricular. En consecuencia, es la persona que ejerce múltiples funciones administrativas relacionándolas con los recursos de la enseñanza; gestionando “la forma como se planea y ejecuta el proceso de aprendizaje en la educación” (Briceño, et al., 2020, p.288), de manera tal que se logre un aprendizaje significativo.

Así que el docente, tiene un papel primordial en la educación de cada individuo y si no se reorganiza todo lo educativo, el fin de la educación será un caos, por eso se llama al trabajo en equipo, a pensar en sistemas. Al respecto, afirma Saavedra (2013): “El trabajo en equipo es la sinergia de los talentos; sumando los esfuerzos individuales se multiplican los resultados” (p.9), por ello es necesario que se tenga un dominio personal donde cada docente líder se personifique, según una visión de su propia imagen, así como, tenga la capacidad de tomar decisiones evaluando la realidad actual; todo ello sumado en representar un rol adecuado al momento del aprendizaje de los niños y niñas. La autoridad en este caso es el gerente, quien es el responsable de armonizarse con la libertad necesaria de los docentes, para que la obra de éstos gane en eficacia al adecuarse a la personalidad de cada uno de ellos.

En este sentido, Campos-Soto, Trujillo-Torres y Chaves-Barboza (2019) sostienen que lo anterior “se refiere a un liderazgo distribuido, de carácter facilitador, integrador, motivador y creador, donde se fomenta la autorregulación, la iniciativa y la proactividad de toda la comunidad” (p.44) educativa, es decir agregado, por cuanto comprende las acciones que desempeñan todos los agentes de la institución, como el director, subdirector, coordinadores, miembros del consejo escolar, docentes, entre otros.

En las últimas décadas viene tomando fuerza la necesidad de preparar a los docentes para las demandas de estos cambios educativos

y las nuevas orientaciones metodológicas, que unido a los avances científicos y tecnológicos, ha exigido que el docente asuma diferentes roles, y uno de estos es el de ser líder. De acuerdo con Vélez, et al. (2019): “El líder desarrolla la habilidad de observar la destreza diferencial de cada individuo, esa multiplicidad (no homogeneidad) de los individuos es lo que hace magnánimo y fuerte al equipo” (p.58). En ese sentido, Ruiz (2013) sostiene que “la acción del líder debe centrarse en implicar, motivar y animar a todos los miembros de una comunidad educativa a participar y desarrollar lo mejor de sí mismo en las tareas asignadas” (p.88), es por ello, que el liderazgo destaca como posible solución a muchos problemas que surgen en el ámbito educativo.

Al respecto, Senge (2004) señala: “El verdadero liderazgo consiste en ampliar la oportunidad de que todos piensen. Hay que aplicar lo que le dicen a uno a crear juntos nuevos enfoques” (p.475). Así, el liderazgo es una influencia y motivación en los demás, transforma a personas y a grupos, es una oportunidad y a la vez un potencial.

Por su parte, Caraballo (2015) afirma lo siguiente: “El liderazgo docente es un desempeño que implica inspirar, comunicar y motivar a los otros para que alcancen una meta; de manera que todos los docentes deben ser líderes educacionales” (p.1), contribuyendo a mejorar sus experiencias de enseñanza-aprendizaje así como la de sus alumnos, lo cual de acuerdo con Gento (2002) conducirá sin lugar a dudas a una atención y formación de calidad en la escuela.

Es valioso mencionar que el liderazgo es una de las funciones dentro del grupo, que involucra una relación desigual, conocida y aceptada por las partes que intervienen, por todos los miembros del grupo; así el gerente estará en aptitud de ver el trabajo en su conjunto, dentro de un esquema sistémico con todos sus problemas y complicaciones que se presenten, pero involucrando a todos los que han de realizarlo, tomando en cuenta al elemento principal: Los maestros, como talento humano, regida por una visión compartida y aspiración colectiva del trabajo

escolar. Por consiguiente, es el docente quien debe asumir un liderazgo gerencial y guiar el esfuerzo de toda la institución hacia nuevos escenarios educativos, considerando el desempeño del potencial humano de cada integrante, con la finalidad de desarrollar una profunda construcción y éxito en el Sistema Educativo, que conduzca a fomentar el entusiasmo así como estímulo de nuevas acciones de integración.

Es preciso mencionar que la gestión que realiza un docente gerente innovador es la de llevar a cabo, un trabajo en equipo como se mencionó anteriormente; tomando en cuenta todo como una organización con ellos, impartiendo los aprendizajes de acuerdo al nivel socioeconómico, su cultura y valores de los niños y niñas de la comunidad donde viven, puesto que la escuela supone un ideal educativo y una concepción del trabajo que, aunque debe ser compartido y realizado por cuantos contribuyen en la existencia de aquella, ha de ser creada, perseguida y defendida por maestros con experiencia, pues debe ser una gestión, además de lo anterior, donde se observe a los docentes, cómo realizan la enseñanza y aprendizaje, que se le apoye en todo lo que necesiten dentro y fuera del aula; es decir, todo debe de ser realizado con verdadera y profunda preparación así como sentido de responsabilidad.

De esta manera, se puede decir que es el encargado de promover, organizar y dirigir el funcionamiento de las diferentes estructuras del organigrama que conforman la Institución. También planifica, administra, supervisa y evalúa el desarrollo del proceso educativo en forma directa, así como realiza importantes orientaciones a los docentes y representantes para mejorar las deficiencias de los alumnos. Un gerente educativo viene a ser una persona que ocupa una posición central, puesto que se encuentra en un punto donde los factores como las bases filosóficas, psicológicas y otros, convergen, y donde las distintas manifestaciones asociadas con la gerencia educativa, son demostradas.

Por todo lo antes expuesto el presente artículo tiene como objetivo evaluar el

liderazgo gerencial y desempeño laboral que ejercen los docentes del estado Nueva Esparta en Venezuela, puesto que en el sistema educativo venezolano actual se evidencia un déficit en la construcción de la convivencia escolar, todo debido a los cambios políticos, económicos, social y por ende culturales, que han revestido de forma predominante el proceso educativo.

1. Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva, la cual según (Hurtado, 2012) “tiene como objetivo obtener una caracterización del evento de estudio, detallar sus cualidades dentro de un contexto particular” (p.246), se adoptó este tipo de investigación por estar centrada en la unidad de estudio, pretendiendo evaluar el liderazgo gerencial y el desempeño que ejercen los docentes del estado Nueva Esparta en Venezuela.

En relación al diseño de la investigación Hurtado (2012), lo define como “el conjunto de decisiones estratégicas que toma el investigador relacionadas con el dónde, el cuándo, el cómo recoger los datos y con el tipo de datos a recolectar, para garantizar la validez interna de su investigación” (p.691). Ahora bien, para el desarrollo de dicho estudio se procedió a evaluar el liderazgo gerencial y el desempeño laboral que ejercen los docentes del estado Nueva Esparta, tomando en consideración el número de casos implicados y en función del resultado, se puede manifestar que el diseño considerado para desarrollar la investigación en este caso fue descriptivo, que según Yin (2009), está centrado en relatar el liderazgo gerencial y el desempeño laboral que ejercen los docentes del estado antes mencionado.

Por la naturaleza de esta investigación, la unidad de estudio, según Hurtado (2012), se refiere al ser o entidad poseedora del evento que se desea estudiar. En ese sentido, puede ser “una persona, un objeto, un grupo, una extensión geográfica o una institución” (p.267). Al respecto, se decide la elección de los sujetos

del estudio, de acuerdo a las circunstancias situacionales y a los intereses personales del investigador, por lo cual se seleccionaron docentes de Centros de Educación Inicial, con perfiles orientados hacia la gerencia educativa, tales como directores de 4 instituciones del mencionado estado.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, según Hurtado (2012), comprenden “procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p.771). Tomando en cuenta que el diagnóstico se realizó desde un enfoque cualitativo, produciendo mayormente datos descriptivos, utilizando las propias palabras de los sujetos de investigación (su propia interpretación), en este sentido, se utilizó como técnicas e instrumentos de recolección de la información: La entrevista en profundidad, que de acuerdo con Hurtado (2012), consiste en formular preguntas registradas en un guion de entrevista y se caracterizó por la presencia de una entrevistadora y un entrevistado (a), contextualizando en la investigación el mismo constó de 8 preguntas abiertas que dieron como resultado la posibilidad de análisis e interpretación.

Para el desarrollo del estudio, en lo relacionado con el análisis y síntesis de los datos, se consideró una etapa compleja y difícil, que debió enfrentar con toda la capacidad intelectual, la investigadora, para ello se apoyó en Martínez (2004), utilizando las técnicas de: Categorización, triangulación, contrastación y teorización.

a. Categorización: La categorización consiste en resumir o sintetizar en una idea o concepto (una palabra o expresión breve, pero elocuente) un conjunto de información escrita, grabada o filmada para su fácil manejo posterior. Esta idea o concepto se llama “categoría” y constituye el auténtico “dato cualitativo”, que conviene aclararlo bien, no es algo “dado” desde afuera, sino “algo interpretado” por el investigador, puesto que él es el que interpreta “lo que ocurre” al ubicar mentalmente la información

en diferentes y posibles escenarios. Para trabajar con esta técnica, la investigadora contó con los instrumentos tecnológicos de: Video-grabadora, cámara fotográfica, entre otros, para la elaboración de esquemas de interpretación, diseñando y rediseñando los conceptos de manera constante, en relación a diálogos mantenidos con los entrevistados, logrando establecer categorías y subcategorías emergentes de las variables objeto de estudio.

b. Triangulación: Denzin (1970), es sin lugar a dudas uno de los autores que mayor atención ha prestado al fenómeno de la triangulación. De acuerdo con el mismo, ésta puede ser de datos, investigadores, teorías, métodos o múltiple. En esta investigación, la autora trabajó con diferentes fuentes de recolección de datos, que le permitió constatar la veracidad de los hechos, tales como entrevistas y observaciones a los docentes de diferentes escuelas pertenecientes al municipio Nueva Esparta en Venezuela.

c. Contrastación: En relación a esto, la investigadora contrastó los resultados del estudio con aquellos que se presentan en el marco referencial, con el fin de enriquecer y profundizar la comprensión del estudio del proceso en relación al liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los docentes en el estado Nueva Esparta, Venezuela.

d. Teorización: En el proceso de teorización se utilizaron todos los medios disponibles al alcance para lograr la síntesis final de un estudio o investigación. Más concretamente, este proceso trató de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso, mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico referencial después del trabajo de contrastación.

2. Resultados y discusión

El proceso de análisis, categorización e interpretación de la información que se ha recolectado durante el proceso investigativo, sobre lo que ha sido la evaluación del liderazgo gerencial y el desempeño laboral

que ejercen los docentes del estado Nueva Esparta en Venezuela, ha sido una labor mancomunada entre los directivos y docentes de las diferentes instituciones educativas del referido Estado. Por otro lado, los análisis que se realizaron fueron producto de una constante comparación y estudio sobre la información recibida y lo que plantean las teorías que han sido referencias para la investigación.

2.1. Contrastación teórica de la categoría: Desempeño laboral

En el Cuadro 1 se puede apreciar la posición de la autora del presente artículo así como la contrastación teórica al respecto de las distintas subcategorías que componen el desempeño laboral.

2.2. Contrastación teórica de la categoría: Liderazgo gerencial

De igual manera, en el Cuadro 2 se puede evidenciar la posición de la autora del presente artículo así como la contrastación teórica al respecto de las distintas subcategorías que constituyen el liderazgo gerencial.

2.3. Triangulación de Fuentes

Ahora bien, para desarrollar el estudio se aplicaron las entrevistas con la finalidad de recabar la información necesaria para alcanzar y comprobar los objetivos propuestos. Las mismas se procedió a categorizarlas y codificarlas a través de un proceso donde se unieron los conceptos, ideas y coincidencias claves, desarrolladas por los sujetos de investigación durante el estudio. Lo que permitió obtener una simplificación de la información recolectada.

En este sentido, con la finalidad de realizar la triangulación del presente estudio se procedió a tomar la información aportada en las entrevistas del grupo de informantes tal como se puede apreciar en el Cuadro 3.

Cuadro 1
Contrastación teórica categoría: Desempeño laboral

Categoría	Subcategorías	Postura de la Investigadora	Contrastación Teórica
Desempeño Laboral	Innovación educativa	La educación venezolana requiere de un cambio substancial, donde el objetivo principal sea la calidad de formación del educando, es decir, la búsqueda constante de la excelencia de los estudiantes, basada en la eficacia y la eficiencia de los métodos pedagógicos aplicados durante el proceso de enseñanza.	Gento, et al. (2012), sostienen que: Dentro de una institución educativa, el liderazgo debe ser eminentemente pedagógico o educativo. Como consecuencia, aunque las peculiaridades generalmente aplicables a cualquier tipo de liderazgo puedan ser aplicables al que se ejerce dentro de una institución educativa, la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución -o de aquellos sobre los que ejerce su actuación- orientadas a lograr una educación de calidad. (p.1)
	Actualización de la comunidad educativa	En este sentido, los docentes deben realizar una acción reflexiva que los conduzca a desarrollar una tarea consigo mismo mediante la cual puedan acrecentar el conocimiento y control sobre su dinámica pedagógica; interactuar de manera armónica con el entorno institucional y con el contexto sociocultural generando conocimiento, ejerciendo autonomía, practicando la cooperación y desarrollando lazos de afecto con sus colegas y demás miembros de la comunidad educativa; tomar decisiones, trabajando de manera conjunta hacia la consecución, con calidad, de los objetivos institucionales y mejorar su desempeño.	“Aun cuando las competencias de un docente son múltiples, existen unas que se pueden definir como fijas y pueden variar en su ejercicio según sea el contexto en el que se den” (Rumbos, 2014, p.34). Así, las competencias básicas que el docente “requiere para desarrollar los procesos de enseñanza y el aprendizaje acordes con las necesidades de la sociedad en un mundo globalizado” (Galindo, 2017, p.1), conlleva a que el mismo debe desempeñar diferentes roles, o según Rumbos (2014) desarrollar competencias, tales como:
	Empoderamiento		Investigador: Es aquel orientado a la generación de nuevos conocimientos, con una mirada compleja e interdisciplinaria. El docente investigador presenta las siguientes características: Propone problemas interdisciplinarios, que generan de parte de los alumnos proyectos para buscar soluciones. La enseñanza se enfoca de manera investigativa.
	Compenetración laboral		Promotor Social: Enfatiza la idea de valoración e identidad nacional y prepara a los estudiantes para la elaboración de proyectos tanto en su escuela como en su comunidad considerando las necesidades de éstas.
	Seguridad en el manejo de los recursos		Orientador: Tiene conocimientos y habilidades para favorecer la formación de cada uno de los estudiantes como persona, conociendo el contexto en que se desenvuelve.
	Transformación de las debilidades en fortalezas		Planificador: Decide por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo.
	Progreso pedagógico		Evaluador: Tiene como finalidad fundamental, despertar el interés hacia el mejoramiento del desarrollo de los alumnos, la actividad docente, los materiales educativos, el Proyecto Pedagógico del Plantel, de Aula y comunitario y del Currículo Básico.
	Experiencia, seguridad y confianza		Igualmente, el docente debe ser administrador, mediador, proactivo, capaz de llevar buenas relaciones interpersonales, con unos valores crecientes que aplique en el día a día y con la iniciativa de trabajar de forma interdisciplinaria
	Automotivación		
	Actualización		
Autoconcepto			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Cuadro 2
Contrastación teórica categoría: Liderazgo gerencial

Categoría	Subcategorías	Postura de la Investigadora	Contrastación Teórica
<i>Liderazgo Gerencial</i>	Relaciones interpersonales Armónicas	Desde la perspectiva de estas categorías y subcategorías, es importante destacar la importancia que reviste en el líder educativo su papel gerencial, donde este debe integrar aspectos que le permitan ser cultural, social y profesional proyectándose más allá de todas las cualidades que son reconocidas como deseables para legitimar su quehacer y responder a las necesidades sociales e históricas de la comunidad con la que trabaja, para liderar los procesos tanto pedagógicos como administrativos de su escuela, de manera que, mediante una real participación de los distintos actores de la comunidad educativa, y según sus condiciones, se responda a las necesidades reales de las instituciones educativas; porque el personal docente no apunta solamente al cumplimiento de una política determinada o a la solución de determinados problemas. Por lo tanto, requiere de acciones de interlocución que no involucren solamente al docente, sino también, y fundamentalmente, al personal directivo, quienes deben estar en capacidad de ofrecerse para el otro y para sí mismos con el propósito de conducir con éxito e imprimirla a las organizaciones educativas que dirigen. De igual forma, la praxis educativa del director – docente – institución se considera de relevancia porque permite precisar, medir y desarrollar la idoneidad, talento, aptitud, capacidad, competencia, suficiencia y disposición del personal de las instituciones en el ejercicio de las funciones propias de su cargo y oficio.	Considerando los aportes realizados por Ulrich, Zenger, y Smallwood (2000), el liderazgo es una característica imprescindible de todo gerente de cualquier organización, porque a través de ella se va a generar un proceso dinámico, competitivo e interactivo, dispuesto a satisfacer las necesidades y los requerimientos de la vida, tanto individual como colectiva, buscando influir en la suma de esfuerzos, disfrutando el trabajo mancomunado, dirigido a evidenciar, alcanzar el logro de las metas organizacionales. Una institución líder debe estar dirigida por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátese de escuela, colegio, instituto o universidad. En ese sentido, el líder impulsa, cataliza, une, apoya para que todos se sientan confiados, seguros, dispuestos al trabajo, sirviendo de modelo, guía para establecer adecuadas relaciones entre el personal de cualquier institución. En otras palabras, el liderazgo gerencial educativo es la condición que le permite al gerente influir, atraer al personal para conducirlo por el camino correcto hacia el éxito, así como la efectividad de los procesos en cuanto a lo administrativo, académico, comunitario, abarcando al personal docente, administrativo, obrero, estudiantes, comunidad en general. Promoviendo en consecuencia el trabajo en equipo, por cuanto evita el derroche de energía al propiciar la unión de los esfuerzos de todo el personal, enfatizando la ejecución de acciones conducentes al logro de objetivos de alcance factible. Por tanto, es el factor crucial que ayuda a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos, auxiliándolos para alcanzar las metas, tanto individuales como institucionales.
	Respeto		
	Liderazgo para el Servicio educativo		
	Superación de las debilidades		
	Misión y visión institucional		
	Liderazgo y comunicación		
	Comunicación armónica		
	Planificación y organización		
	Capacitación		
	Éxito para la ejecución de las responsabilidades		
	Comunicación para el desarrollo armónico		
	Trabajo colaborativo		
	Integración laboral		
Apoyo interinstitucional			
Estilos individuales			
Respeto y compañerismo			
Reconocimiento de habilidades			
Innovación, planificación y orientación			
Trabajo multidisciplinario			
Capacidad de liderazgo personal			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La contrastación permitió captar todo lo que vivieron los actores principales durante el proceso y de esta manera interpretar los

resultados para garantizar la validación del estudio y otorgar una visión más amplia de la situación.

Cuadro 3 Triangulación

Sujeto de Investigación 1	Sujeto de Investigación 2	Sujeto de Investigación 3	Sujeto de Investigación 4	Postura del Investigador
<p>El sujeto de investigación 1, consideró que la motivación que siente por su labor radica en la innovación que puede desarrollar cada día en la educación, lo que le ha permitido mejorar las estrategias de aprendizaje, implementando algunos recursos tales como la música, mapas mentales, las TIC, entre otros. Asimismo, explica que desarrolla su labor, a través de la actualización de los docentes, alumnos, y representantes. Lo que les orienta a cumplir la misión y la visión institucional. Explicó que las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa son excelentes, y le permite mantener la sincronización con los compañeros de trabajo, desarrollando una familiaridad educativa. En tanto a su desempeño como líder destacó que le permite formar a los docentes, para que se destaquen como profesionales para garantizar un buen servicio educativo. En conclusión informó, que lo importante del liderazgo gerencial es lograr que el personal tenga claro la visión y misión de la institución y que pueda trabajar con pasión, emoción y acción.</p>	<p>Por otra parte, el sujeto 2 destacó que la motivación es un elemento interno que nace de una visión positiva de cada una de las experiencias vividas. Indicó, que como líder este cumple la función de generar o transmitir a las nuevas generaciones las estrategias necesarias para satisfacer las necesidades tanto de los docentes como de la institución. Manifestó que procura mantener encendida la llama de la innovación dentro de la institución, fomentando la utilización de herramientas fundamentales para la creación del nuevo conocimiento y además le permiten mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Igualmente comenta que fomenta la confianza y la seguridad, lo que produce el manejo efectivo de las herramientas de trabajo en todas las áreas, permitiendo el desarrollo general y estable de la institución. Expresó que como gerente se deben buscar las herramientas necesarias que le permita generar confianza, la cual viene acompañada de una mejor comunicación. Siendo esta fundamental, debido a que permite al personal entender que la institución es una familia, y que se debe planificar y organizar actividades que se orienten hacia conseguir el desarrollo institucional. Todo ello para lograr que se cumplan con los procedimientos, y garantizar el éxito en la ejecución de las responsabilidades y de un mejor desempeño laboral dentro de la institución.</p>	<p>Asimismo, el sujeto de investigación 3 relató, que la motivación en su labor viene dada por convertir las debilidades en fortalezas dentro de la institución. Destacó que todo ello puede desarrollarse mediante un dialogo permanente con el colectivo para que haya la aceptación del cambio y concretar el progreso pedagógico y a través de la formación continua del personal. Por otro lado, completó manifestando que en la institución educativa existe un colectivo, en el cual, debe manejarse el proceso de comunicación efectiva entre los docentes, escuela y comunidad, para lograr el progreso de la misma y el desarrollo armónico permanente. Señaló que con la integración de todo el personal y el trabajo colectivo se logran el apoyo en ciertos entes para superar las debilidades que se presenta y de esta forma se convierte en fortalezas dentro de la institución.</p>	<p>Para finalizar, el sujeto de investigación 4, expresó que la mayor motivación radica en ofrecer a toda la comunidad una educación de calidad en la institución. Este destacó que su principal labor se encuentra enfocada en la actualización y motivación del personal, para brindarle alternativas que les permitan desarrollar actividades dentro de la institución que sean las más idóneas y más modernas, empleando los recursos más actuales tales como la tecnología. En cuanto a las relaciones profesionales dentro de la institución, se evidencia respeto y buenas relaciones, que permiten guiarse y orientarse en todos los momentos y situaciones que se presenten. Considerando ello, se reconocen las habilidades de cada docente para que cada uno de ellos pueda ofrecer un aporte determinado con el fin de lograr establecer objetivos en común, establecer roles y mejorar los procesos comunicativos entre los docentes para que estos planteen ideas y estrategias en la escuela. Destacó además que promueve en los docentes el hecho de innovar en la práctica docente con base en la reflexión en colectivo, dándole respuesta a las necesidades de la comunidad aprovechando los avances de la ciencia, reformas y mejoras educativa. Asimismo, señaló que ha buscado ayuda interna y externamente a través del personal de la institución y órganos gubernamentales. Expresó que ser líder representa un compromiso enorme. Que exista un modelo que le muestre al docente cómo debe ser; para que este pueda guiarse, le brindaría cierto grado de confianza y orientación en pro de un beneficio mayor.</p>	<p>Luego de conocer las diferentes posturas planteadas por los sujetos de investigación con relación al tema de estudio, es posible como investigador poder expresar la importancia que reviste para concretar el eficiente desempeño laboral, la innovación y la actualización del docente. Puesto que a partir de esta es posible definir la existencia de un proceso gerencial satisfactorio, donde el líder verdaderamente pueda cumplir con sus funciones y de esta forma lograr garantizar que las instituciones educativas puedan orientarse hacia el trabajo colectivo y cooperativo, donde no solo sea el personal que labora en la institución quien contribuya con la satisfacción de las necesidades, sino que en consecuencia se cuente con un colectivo interinstitucional, donde tanto la comunidad como los entes gubernamentales puedan intervenir y proyectar a las instituciones educativas hacia las nuevas tendencias sociales. Además lo anterior permitirá mejorar aspectos propios de las instituciones educativas tales como el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, comunicación y clima organizacional, debido a que cada uno de estos aspectos influyen directamente en la satisfacción y motivación profesional y en consecuencia permitirán el fortalecimiento del desempeño laboral de todo el personal, trayendo consigo el éxito de la escuela y del líder educativo.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.4. Teorización

Integrando los resultados de la presente investigación, y luego de contrastar con otros investigadores al respecto, se puede resumir que la educación, a través de la historia, ha sido considerada como el recurso más idóneo y el eje rector de todo desarrollo y renovación social. Mediante el proceso educativo se transmiten los valores fundamentales y la preservación de la identidad cultural y ciudadana; siendo la base de la formación y preparación de los recursos humanos necesarios. La escuela se convierte así, en el lugar para la adquisición y difusión de los conocimientos relevantes y el medio para la multiplicación de las capacidades productivas.

Por ello, la administración educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución de educación logre sus objetivos y metas. Un liderazgo apropiado pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se alimentan entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gerencia educativa es la clave para que lo que haga cada componente de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental que todos tomen decisiones en una misma dirección para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

Es en este aspecto donde, de acuerdo a los cambios y avances que en la actualidad se vislumbran, social e institucionalmente, se requiere de un docente, candidato a líder transformador, entendiendo a fondo lo que esto significa, y siendo una persona capaz de trabajar con individuos, utilizando ideas y habilidades para la consecución de los propósitos del grupo, generando actividades motivadoras e inspiradoras, que puedan lograr la estimulación intelectual así como emocional, y que al mismo tiempo permita generar confianza y prestar consideración individualizada. Es por ello, que un factor importante que se ha encontrado es la capacidad de liderazgo en los gerentes y la

influencia directa que este presenta sobre el desempeño laboral del personal a su cargo.

Conclusiones

Luego de conocer la información suministrada por los sujetos de investigación, se puede comprender que la búsqueda de cambios en el área educativa representa una verdadera aventura en la sociedad venezolana actual, puesto que coloca a prueba las aptitudes y capacidades de los directivos así como docentes de las instituciones educativas. Este cambio de cierta manera hoy en día resulta estimulante y gratificante, al tiempo que promueve la motivación de los líderes para conseguir desempeñar sus tareas diarias.

Es por ello, que la educación actual propone un docente que no se quede sólo en el aula, sino que vaya a las comunidades, a las familias, un docente preocupado por su entorno, observador, que avanza de acuerdo a las necesidades del niño o niña; por lo tanto, sus tantas ocupaciones requiere, de líderes que le ayuden y motiven a lograr el objetivo que plantea el nuevo diseño curricular.

De esta manera, el docente debe desempeñarse de manera eficiente, para que esta le permita facilitar el aprendizaje, en un ejercicio de poder interpersonal en el aula. Es decir, que posea la capacidad de modelaje ante los educandos, así como fomentar la creatividad, es por esto que el docente debe desarrollar un conjunto de habilidades, destrezas y actitudes, que le permitan conseguir un verdadero aprendizaje significativo: Motivar, investigar, innovar, todo esto con la finalidad de trabajar, estudiar y construir visiones en equipo.

En consecuencia, el gerente de una institución requiere de un liderazgo adaptado a los nuevos tiempos, que esté preparado a los cambios e innovaciones actuales, que tenga capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambios con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados, además incentivar al docente como mediador de procesos y experiencias de aprendizaje dentro y fuera del aula, para

concebir al estudiante como ente activo de su propio aprendizaje.

Concatenado a ello, el profesional de la docencia debe asumir su rol de mediador, planificar procesos y estrategias de aprendizaje, que estimulen y promuevan la formación integral del individuo, de esta manera, el docente se convierte en líder y tiene la responsabilidad de imaginar así como construir nuevas posibilidades dentro y fuera de las instituciones educativas. Esto significa entre otras cosas, organizar la comunidad bajo una necesidad de colaboración, trabajo en equipo, esfuerzo por el bien común por encima del beneficio personal.

En este sentido, el docente en su desempeño laboral, está llamado a formar parte del proceso educativo del alumno, integrándose con él en todo lo que sucede en el entorno, que cause problemas para su efectivo aprendizaje; participar para brindarle soluciones a tiempo, que logren los objetivos propuestos. Además, propicia la formación de actitudes y la adquisición de habilidades para comunicarse, permite la práctica de valores, comparte el aprendizaje en equipo, el dominio personal, el pensar en sistema y la visión compartida; pero además de estas características, las personas que ocupan cargos gerenciales deben aprender de la experiencia así como aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo para lograr satisfacer las necesidades de la institución.

Referencias bibliográficas

- Briceño, M., Correa, S., Valdés, M., y Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 286-298.
- Campos-Soto, A., Trujillo-Torres, J. M., y Chaves-Barboza, E. (2019). Liderazgo distribuido en los institutos de educación secundaria de Melilla, España. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(3), 42-58.
- Caraballo, J. A. (22 de abril de 2015). Liderazgo docente. *Aporrea*. <https://www.aporrea.org/educacion/a206561.html>
- Galindo, M. M. (2017, 3 de septiembre). Hacia un perfil del docente investigador para Latinoamérica. *Otras Voces en Educación*. <http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/241225>
- Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total (configuración de un modelo organizativo)*. Editorial Santillana.
- Gento, S., Palomares, A., García, M., y González, R. (diciembre de 2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. *Simposio llevado a cabo en el XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España*.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Ediciones Quirón.
- Luengo, J. J. (2004). La educación como objeto de conocimiento. El concepto de educación. En M. D. M. Del Pozo (Ed.), *Teorías e instituciones contemporáneas de educación* (pp. 45-60). Biblioteca Nueva.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Editorial Trillas.
- Raffino, M. E. (2020). *Educación*. <https://concepto.de/educacion-4/>
- Reséndez, M. A., Villanueva, A., Dimas, A., y Dragustinovis, H. R. (2019). Trabajo infantil: Una realidad social en el Estado Tamaulipas-México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(4), 65-74.
- Rivero, M. (2012, 20 de junio). El docente

- es un gerente en el aula. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/el-docente-es-un-gerente-en-el-aula/>
- Ruiz, M. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: El necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, (14), 85-104.
- Rumbos, A. (2014). *Programa de supervisión educativa para potenciar el clima organizacional escolar de las escuelas básicas bolivarianas caso: E.B.B. Eloy José Ortega Pérez. Tinaquillo, Edo. Cojedes* (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
- Saavedra, W. (2013). Coaching, método de enseñanza. <https://prezi.com/rjqm6n4zjhp3/copy-of-coaching-metodo-de-ensenanza/>
- Senge, P. (2004). *Las fuentes de la quinta disciplina. Escuelas que aprenden: Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Grupo Editorial Norma.
- Terranova, A. E., Viteri, E. A., Medina, G. M., y Zoller, M. J. (2019). Desarrollo cognitivo y funcionalidad familiar de infantes en las comunidades urbano-marginales de Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(E-1), 330-340.
- Ulrich, D., Zenger, J., y Smallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados: Cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan la creación de valor*. Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Vélez, O. I., Beltrán, J. A., López, J. A., y Arias, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(2), 51-72.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. SAGE, Publications, Inc.