



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



**VISIÓN HOLÍSTICA DEL GERENTE COMO LÍDER TRANSFORMADOR  
EN EL CONTEXTO EDUCATIVO**

**Autora:** Prof. Belkis Lugo

**Tutora:** Dra. Marlene Talavera

**Bárbula**, Marzo de 2015



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



**VISIÓN HOLÍSTICA DEL GERENTE COMO LÍDER TRANSFORMADOR  
EN EL CONTEXTO EDUCATIVO**

**Autor: Prof. Belkis Lugo**

**Trabajo Especial de Grado  
presentado ante la Comisión  
Coordinadora del programa de  
Gerencia Avanzada en Educación,  
Dirección de Postgrado de la  
Facultad de Ciencias de la Educación  
de la Universidad de Carabobo,  
como requisito para Optar al grado  
Académico de Magíster en Gerencia  
Avanzada en Educación.**

**Bárbula, Marzo de 2015**



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



**AUTORIZACION DEL TUTOR**

Yo, Dra. Marlene Talavera , titular de la cédula de identidad No 3.580.557 en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado: **VISIÓN HOLÍSTICA DEL GERENTE COMO LÍDER TRANSFORMADOR EN EL CONTEXTO EDUCATIVO** presentado por la Prof. Belkis Lugo, titular de la cédula de identidad No.7.157.067 para optar al título de Magister en Educación mención: Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a los 24 días del mes de Marzo del año 2015.

---

**Dra. Marlene Talavera**

**C.I. 3.580.557**



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



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Marlene Talavera titular de la cédula de identidad N° V.- 3.580.557 en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **VISIÓN HOLÍSTICA DEL GERENTE COMO LIDER TRANSFORMADOR EN EL CONTEXTO EDUCATIVO** presentado por la ciudadana Belkis Lugo, Titular de la Cédula de Identidad No. V- 7.157067 para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 24 días del mes de Marzo del año 2015.

Atentamente

---

**Dra. Marlene Talavera**

**C.I. 3.580.557**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**  
**INFORME DE ACTIVIDADES**



Participante: Belkis Lugo                      Cédula de Identidad: V-7.157.067  
Tutor: Dra. Marlene Talavera              Cédula de Identidad: V- 3.580.557  
Correo electrónico del participante:      belkisxioma@hotmail.com

Título tentativo del Trabajo: **VISIÓN HOLISTICA DEL GERENTE COMO LIDER TRANSFORMADOR EN EL CONTEXTO EDUCATIVO**  
**Línea de Investigación: Procesos gerenciales en educación.**

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
01	27-09-14	9:30 AM	Marco metodológico	
02	04-10-14	9:00 AM	Guión Entrevistas	
03	18-10-14	9:00 AM	Resultados de la entrevista	
04	25-10-14	9:00 AM	Categorizaciones	
05	01-11-14	9:00 AM	Categorizaciones	
06	15-11-14	9:00 AM	Triangulación	
07	22-11-14	9:00AM	Interpretación del fenómeno	
08	06-12-14	9:00AM	Revisión Final	

Título definitivo: **VISIÓN HOLISTICA DEL GERENTE COMO LIDER TRANSFORMAOR EN EL CONTEXTO EDUCATIVO**

**Comentarios finales acerca de la investigación**

---

---

---

**Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de Maestría arriba mencionado.**

---

---

**Tutor**  
**Participante**

C. de I: V- 3.580.557

C. de I: V- 7.157.067



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



**VEREDICTO**

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **VISIÓN HOLÍSTICA DEL GERENTE COMO LIDER TRANSFORMADOR EN EL CONTEXTO EDUCATIVO** presentado por la ciudadana Prof. Belkis Lugo, para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

**Nombre y apellido C.I. Firma del Jurado**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**Bárbula, Marzo 2015**

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por ser mi guía y mi fuerza espiritual en todos los momentos de vida que me ha dado la oportunidad de realizar este trabajo de grado.

A mis padres, por su apoyo, consejos, comprensión y amor que me han dado. Todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos se los debo a ustedes. Les prometí mi formación académica y hoy se las dedico: Promesa cumplida.

A mi esposo, Igor González, quien me brindó su amor, cariño, estímulo y su apoyo constante, comprensión y paciente espera para que pudiera terminar la Maestría, son evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

A mis hijas Ibelk, y Anabel, que son una motivación, inspiración y felicidad en mi vida, les dedico este logro que hoy disfruto y comparto.

A mi amada nieta Juliana que llena de luz y ternura nuestras vida le dedico este triunfo como ejemplo de constancia para lograr el éxito.

A Julio Toledo, por su actitud ante la vida como ejemplo de amor, humildad, generosidad, solidaridad y fortaleza, valores esenciales para la formación del ser humano. Gracias por tu apoyo y cariño.

A mis hermanos Noris, Yulina, Milagros, y Domingo por su apoyo moral e incondicional para seguir adelante y cumplir con otra meta más de mi vida.

A mis tías de Rancho Grande, quienes con su ejemplo de constancia, esfuerzo, dedicación y espíritu de superación me inspiraron a lograr esta meta.

***Belkis Lugo***

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Carabobo, modelo de excelencia educativa por abrirme sus puertas y permitirme adquirir este título.

A mi tutora Dra. Marlene Talavera, que generosamente apoyó y guió el curso de esta investigación contribuyendo en la transformación de mi formación académica, eternamente agradecida. Dios la bendiga con infinita ternura.

A mi gran equipo de trabajo: Fátima, Vladimir, Álvaro con quienes compartí conocimientos, momentos de alegría, entusiasmo y apoyo incondicional.

A todo el personal de la Unidad Educativa San José Obrero quienes forman parte importante en mi vida profesional , que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes.

A Luis Guillermo González, Mentor que ha fungido como padre, hermano, cuñado compañero y me ha apoyado en las decisiones más importante de mi vida, siendo inspiración y modelo de un líder transformacional para esta investigación, ¡Gracias!

A todos mis familiares, cuñados, sobrinos, ahijados, amigos, y compañeros que de forma directa e indirectamente me apoyaron en la realización de esta meta.

A TODOS MIL GRACIAS.....

**Belkis**

*“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.*

**Thomas Chalmers**



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



**VISIÓN HOLÍSTICA DEL GERENTE COMO LÍDER TRANSFORMADOR**  
**EN EL CONTEXTO EDUCATIVO VENEZOLANO**

**Autora:** Belkis Lugo

**Tutor:** Dra. Marlene Talavera

**Año:** 2015

**RESUMEN**

La presente investigación se desarrolló con el propósito de Generar una nueva visión interpretativa en el desarrollo del líder transformador desde lo representacional de los gerentes como actores sociales en el contexto educativo de Colegio San José Obrero ubicado en Puerto Cabello, Estado Carabobo. La metodología fue de carácter cualitativa, en un nivel descriptivo con una relación hermenéutica, la cual permitió interpretar el desarrollo profesional del gerente como líder transformador para la educación desde una convivencia profesional. La información fue suministrada por informantes claves: 01 personal directivo, 01 coordinador académico, 01 docente de aula. Se utilizó, la entrevista, la triangulación y una hermenéutica interpretativa. El hallazgo encontrado en los informantes arrojó todos los atributos del liderazgo transformacional, además de las debilidades en los principios de globalidad e integralidad que requiere aplicar la institución. En base a los resultados se determinó que su liderazgo se encuentra en vías de desarrollo hacia una visión holística para optimizar su gestión. Se generó la descripción del liderazgo transformador con una nueva visión gerencial que se ajusta a la situación actual que vive el país, por tanto da sustento a su aplicación en el ámbito educativo.

**Área Prioritaria de la UC:** Educación

**Área Prioritaria de la FACE:** Gerencia Educativa

**Línea de Investigación:** Procesos gerenciales

**Temática:** Dirección en las organizaciones educativas.

**Sub temática:** Liderazgo

**Descriptor:** Líder Transformador-Holismo



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF EDUCATION  
ADDRESS OF GRADUATE  
MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT IN EDUCATION**



**HOLISTIC VIEW OF TRANSFORMER MANAGER AS LEADER IN  
EDUCATIONAL CONTEXT VENEZOLANO**

**Author: Belkis Lugo  
Tutor: Dr. Marlene Talavera  
Year: 2015**

**ABSTRACT**

**This research was conducted in order to generate a new interpretive insight into the development of transformational leader from the representational managers as social actors in the educational context of Colegio San José Obrero located in Puerto Cabello, Carabobo State. The methodology was qualitative in nature, in a descriptive level with a hermeneutic relationship, which allowed us to interpret the professional development of the manager as a transformative leader for education from a professional coexistence. The information was provided by key informants: 01 managers, 01 academic coordinator 01 classroom teacher. We used the interview, triangulation and an interpretive hermeneutics. The finding found in the informants showed all the attributes of transformational leadership, in addition to the weaknesses in the principles of wholeness and integrity that requires applying the institution based .In the results was determined that his leadership is developing towards a vision holistic to optimize management. The processor's leadership was generated with a new management vision that fits the current situation in the country, therefore sustains its application in education.**

**UC Priority Area: Education  
Priority Area FACE: Educational Management  
Research Line: Management Processes  
Theme: Leadership in educational organizations.  
Sub theme: Leadership  
Descriptors: Leader Transformer-Holismo**

## INDICE GENERAL

pp.

Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Índice General.....	ix
Índice de Cuadros.....	x
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	01

### **MOMENTO I.**

#### **CONTEXTO PROBLEMÁTICO**

Sujeto de la Investigación.....	03
Propósitos de la investigación.....	15
Justificación.....	16

### **MOMENTO II.**

#### **CONTEXTO TEÓRICO**

Estado del Arte.....	19
Referentes teóricos.....	23
Fundamentación teórica.....	33
Contexto legal.....	41

### **MOMENTO III.**

#### **CONTEXTO METODOLÓGICO**

El camino a seguir.....	45
La entrevista .....	47
Informantes claves.....	48
Categorización.....	61
Triangulación.....	76

### **MOMENTO IV**

<b>UNA MIRADA REFLEXIVA.....</b>	<b>81</b>
Visión interpretativa en el desarrollo del líder transformador.....	84
Referencias Bibliográficas.....	86

## INDICE DE CUADROS

	P.P
Categorías desde la perspectiva de los entrevistados. Informante clave N°01	
Cuadro N° 1- informantes claves 1. Principios holísticos.....	61
Cuadro N° 2-Cambios en la Práctica cotidiana.....	62
Cuadro N° 3- Comprensión del líder transformador.....	63
Cuadro N° 4 –Sentido del humor .....	64
Cuadro N° 5- Categoría Estímulo Intelectual.....	65
Categorías desde la perspectiva de los entrevistados. Informante clave N°. 02	
Cuadro N° 6- informantes claves1 principios holísticos.....	66
Cuadro N° 7-Cambios en la práctica cotidiana.....	67
Cuadro N° 8 - Comprensión del líder transformador.....	68
Cuadro N° 9- Sentido del humor .....	69
Cuadro N° 10- Categoría Estímulo intelectual.....	70
Categorías desde la perspectiva de los entrevistados. Informante clave N° 03	
Cuadro N° 11 informantes claves1 principios holísticos.....	71
Cuadro N° 12-Cambios en la práctica cotidiana.....	72
Cuadro N° 13 Comprensión del líder transformador.....	73
Cuadro N°14–Sentido del humor.....	74
Cuadro N° 15- Estímulo intelectual.....	75

TRIANGULACION.

Cuadro 16: Principios holísticos.....	77
Cuadro 17: Cambios en la práctica cotidiana.....	78
Cuadro 1 8: Cambios en la práctica cotidiana.....	79
Cuadro 19: Comprensión del líder transformador.....	80

## INTRODUCCIÓN

El proceso educativo necesita adaptarse a la sociedad del momento y al devenir de las organizaciones, manteniendo su premisa de alcanzar la calidad, articulando nuevos paradigmas, teoría, y métodos, a fin de aprovechar en pleno la formación del individuo. A través de la gerencia educativa, se ha buscado modernizar las estrategias del liderazgo, para que estas influyan positivamente en el desempeño personal y profesional de los docentes que conviven en las instituciones escolares, haciendo uso del trabajo en equipo, solucionando de manera eficaz los conflictos, y procurando el cumplimiento de las metas institucionales. Se busca alcanzar el éxito organizacional y la excelencia individual desarrollando además competencias técnicas y sociales que permita a los individuos desarrollar un liderazgo positivo fortaleciendo así el desarrollo y la estructura dinámica de la organización.

Desde la perspectiva holística, el docente líder debe ser partícipe integral del cambio organizacional, fomentar la cultura del cambio y la innovación que requiere la actualidad educativa, científica y tecnológica. Considerando esto, es necesario que la organización desplace su rigidez y se vuelva permeable a los cambios en pro de una mayor eficiencia y eficacia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos. Los docentes líderes deben ser formados en competencias y habilidades para sostener la eficiencia de las instituciones donde hacen vida, asumiendo sus roles de guía, orientador, facilitador, investigador, motivador, participativo y creador de oportunidades que contribuyan al proceso de enseñanza y aprendizaje. Considerando además, la globalidad y la integración como principios holísticos y los cuatro ejes centrales de la gerencia: la organización, la comunicación, la toma de decisiones y la planificación.

Este estudio que a continuación se muestra, está estructurado en cuatro Momentos: El Momento I enmarca el planteamiento del problema, propósito general, específico, y la justificación.

El Momento II consta de los antecedentes, referentes teóricos y contexto legal que sustenta la investigación.

El Momento III describe el momento metodológico que especifica el tipo de investigación, diseño, población, técnica e instrumentos que son valorados categóricamente. La recolección de datos se realizó de manera directa con informantes claves. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, y la triangulación de la información obtenida.

El Momento IV caracteriza la presentación y la interpretación de los resultados, se expone un momento reflexivo de la investigadora, análisis de los datos encontrados describiendo en primer lugar la información facilitada por los tres (03) informantes claves de la entrevista cualitativa referente al Liderazgo transformacional y principios holísticos. Luego se interpretan los hallazgos encontrados en la categorización y triangulación, una reflexión final del fenómeno de estudio así como las referencias bibliográficas.

## MOMENTO I

### **Contexto Problemático**

La educación en América Latina ha venido sufriendo reformas a favor de elevar los niveles de la calidad de servicio. Estas, van desde la transición de un paradigma que concibe el proceso educativo desde una óptica productiva donde lo importante era generar un número de individuos insertos en el sistema para dar respuesta al aparato productivo; hasta el más vigente que propone una educación centrada en el humanismo democrático, el cual considera los principios de participación ciudadana y desarrollo de las potencialidades de los pueblos y sus habitantes.

El transcurrir histórico de la modernidad exige cambios significativos en la educación, implica la comprensión de visiones transformadoras en toda labor de enseñanza. Se entiende que tales visiones han de ser multidimensionadas sobre la base de una sociedad dinámica, de apertura hacia los cambios, movida por la diversidad, la instantaneidad y las opciones posibles.

Por otra parte, la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la restructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Actualmente, en Venezuela la educación también ha sido partícipe de innumerables y trascendentales cambios debido a la exigencia de una sociedad que se orienta hacia un nuevo modelo de país y de ciudadano, concebido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). El impulso constitucional y legal para la transformación social, política, económica territorial e

Internacional demuestra claramente que Venezuela, signatario de las metas del milenio en la Organización de Naciones Unidas (ONU) las trasciende, incluso las revoluciona para hacer de la educación y el trabajo los procesos fundamentales para el logro de los fines del Estado.

Asimismo lo establece el artículo N° 102 de la (CRBV) que dice:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley. (p.83)

En este sentido, la Constitución plantea una democracia participativa donde los profesionales deben ser la columna vertebral del sistema escolar con un nivel de preparación mayor para proporcionar educación de calidad. El paradigma educativo que se construye en el país, tiene como centro al ser humano como ser social, capaz de responder y participar activamente en la transformación de la sociedad en la que vive. Se concibe la educación como un continuo de desarrollo humano que se ejecuta a través de los procesos de enseñanza y aprendizaje entendido como unidad compleja de naturaleza humana integral.

En tal sentido, es importante resaltar la necesidad de modelar el capital intelectual de una organización y un país dando oportunidad de enriquecer las diferentes capacidades conceptuales, procedimentales y actitudinales bajo enfoques de paradigmas modernos que conciben al líder como un ser transformacional,

proactivo, dinámico, creativo, con gran capacidad de influir ante los demás para lograr obtener de manera sinérgica la calidad y productividad en los procesos organizacionales. Esta nueva visión del país exige que las instituciones educativas tengan que reorientar su papel adoptando nuevos modelos e implementando nuevas estrategias educativas orientadas para tales fines.

Por lo tanto, se puede decir que la gerencia educacional es la herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización. En tal sentido, el gerente debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización durante una continua motivación que estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y la función de gerencia.

Cabe destacar, que el buen funcionamiento de una organización empresarial lo determinan las políticas gerenciales. Cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizativa tiene que estar armónicamente conectados con la gerencia general de la empresa, para tomar las decisiones y establecer las responsabilidades a cada uno de los involucrados en la organización. De allí, deben salir las directrices que regirán el sistema de manera equilibrada para garantizar el éxito y eficacia en sus operaciones.

En este sentido, Blanco (2014) refiere, que el éxito organizacional es imposible sin que exista la excelencia individual, especialmente en los puestos gerenciales, pues demandan más que competencias técnicas; implican un sofisticado tipo de destreza social, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos: el Liderazgo. Ello permite unir a la gente en la obtención de un propósito significativo, a pesar de los inconvenientes y dificultades presentadas, y en definitiva, mantiene a las organizaciones educativas

libres de conflictos burocráticos y luchas de poder, entre otras situaciones perturbadoras.

Dentro de este planteamiento, se puede observar que el papel del nuevo gerente en educación no parece presentarse de manera fácil y sencilla. La gerencia en tiempos de cambios implica reflexionar acerca del comportamiento y actitudes de los líderes el cual requiere de un gran compromiso, entrega y responsabilidad, y más aún porque alrededor tenemos personas que aprenden de nuestras acciones y proceder. Se requiere de otra visión de gestión en la educación actual, se necesitan personas capaces de dar paso a los nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones adoptando un estilo más participativo promoviendo el aprendizaje en equipo y el trabajo compartido.

En este contexto, la interpretación de la gerencia bajo las perspectivas del enfoque holístico constituyen un gran avance, considerando que el gerente debe formarse bajo la transdisciplinariedad obteniendo de cada disciplina los conocimientos necesarios que le permitan un abordaje significativo para orientar a las organizaciones educativas hacia la innovación y la creatividad, y por ende la transformación de la sociedad. Esto implica que el gerente educativo debe conseguir ser un agente de cambio del desarrollo social, cuya acción genere satisfacciones a los estudiantes, representantes, a su personal docente, administrativo, de ambiente y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo.

Por otra parte, se crea en los participantes la necesidad de integrarse como pluralidad al proceso de toma de decisiones de manera que puedan confrontar los problemas que a diario se presentan en las instituciones .Ello le otorga legitimidad al proceso desarrollado y a la apertura de nuevas formas de pensar, sentir y actuar, de alcanzar una buena gestión educativa. El gerente educativo debe influir de manera positiva en sus estudiantes y personal estimulando y generando confianza en cada uno

de ellos para dirigir acciones y tomar decisiones en conjunto. Debe poseer habilidad para manejar grupo, preparar los mejores estudiantes competentes e integrales como persona y profesionales.

Además, es necesario que el gerente participe dentro y fuera de los espacios escolares involucrándose en los problemas, aportando ideas, abriendo las instituciones como verdaderos centros sociales participativos donde se discutan y planifiquen acciones de interés comunitario que permita la sociabilidad y la integración de todos los actores como un sólo equipo, de esto dependerá un buen trabajo educativo y una buena utilización del recurso humano. Por eso, es relevante mencionar que le corresponde al gerente educativo ser un profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana.

En fin, se necesita una persona que tenga claridad del país que necesitamos, con compromiso social, con capacidad de generar acciones, valores humanos y compromiso institucional en función de los procesos de transformación y desarrollo del país y el hombre. En los actuales momentos, el papel del gerente educativo no debe continuar siendo el mismo; la realidad le exige cambios en su actuar como docente evitando ser ejecutores de contenidos e información desconectada de la realidad y de la vida estudiantil, así como las prácticas gerenciales tradicionales que solo llevan a la inercia y la inoperancia.

En el Proyecto Educativo Nacional (1999) plantea los déficits de la gerencia educativa burocrática mantenida hasta ahora, caracterizada por el verticalismo y centralización de las decisiones, rigidez administrativa y excesivos trámites y recaudos, clientelismo político con predominio de intereses grupales, planificación normativa y de simple cumplimiento legal (se acata su elaboración pero no se cumple). Se manifiestan fallas en el desempeño profesional del docente evidenciado

en la carencia vocacional y de compromiso con la profesión por los inadecuados criterios de selección e ingreso a la carrera docente, aunado a la insuficiencia en la formación previa y permanente.

Refiere a su vez, que las limitaciones existentes en los centros de formación docente o por las debilidades que presenta la capacitación del profesional en ejercicio pudiera incidir en problemas organizacionales, tales como: una práctica pedagógica repetitiva, organización del aula de clase bajo signos autoritarios y por consiguiente inadecuados mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño del docente. Lo anteriormente planteado denota gran desconocimiento y falta de compromiso direccionado a la visión de sociedad que se quiere alcanzar lo cual, es altamente desconcertante porque pareciera que no existiera el menor interés de parte de los protagonistas en avanzar hacia la profundización de los cambios necesarios para el desarrollo social y productivo del país. La actualidad exige constantemente cambios en todos los ámbitos, y especialmente en la educación.

Al respecto, Quintero y Marrero (2013), demuestra una gran preocupación cuando afirma:

Los procesos educativos y la gestión de las organizaciones escolares deben experimentar cambios fundamentales, replantear sus enfoques y sus métodos, superar el paradigma lineal y construir nuevas formas de producir y adquirir conocimiento. Una propuesta educativa, fundamentada en una Perspectiva Sistémica, impulsará procesos inéditos de humanización, alejada de prácticas que violenten o victimicen a los actores vinculados en la aventura de aprender para la vida y vivir aprendiendo (p.136)

Lo expresado hasta ahora, implica que las organizaciones educativas requieren docentes con un perfil profesional de calidad, preparados académicamente, con vocación de servicio, formados en principios y valores para el trabajo exigente; que participe en equipo de trabajo, genere diversos tipos de comunicación, inmersos en la aplicación de estrategias, herramientas, habilidades y técnicas para bien de la formación de los estudiantes.

En este sentido, se plantean los indicadores de las debilidades administrativas y académicas en las organizaciones del sistema educativo venezolano que son: profesionales con conocimientos tradicionales, con pocas habilidades y actitudes, es decir, cerradas al cambio y en consecuencia, poca actualización en recientes teorías o enfoques del conocimiento relacionados con la gerencia creativa en las instituciones.

Lo planteado se mantiene al analizar y observar la acción gerencial en la Unidad Educativa Instituto Colegio “San José Obrero” en el Municipio Puerto Cabello, Estado Carabobo, dependencia privada donde presto mis servicios como docente de aula el cual requiere una orientación hacia el cambio de la cultura institucional que permita la integración Escuela-Familia-Comunidad, de manera que vaya cónsona con los cambios sociales, educativos, económicos y políticos entre otros, siendo que el sistema educativo con la participación de todos sus actores es quien legitima al Estado, tomando en cuenta que para su trascendencia institucional es necesaria la integración de todos los entes de la comunidad donde nos encontramos inmersos.

Ante estas circunstancias, al describir la situación problemática en la Unidad Educativa Instituto Colegio “San José Obrero” a nivel gerencial requiere reorganizar sus departamentos y desarrollar actividades en conjunto con la dirección y coordinación pedagógica para integrar a todos los miembros de la institución y la comunidad, diseñar estrategias para el logro y alcance de las metas ya que observa ausencia de un liderazgo que transforme la realidad para los cambios que requiere la educación venezolana .

Por otra parte, se presenta como una debilidad la resistencia a la aceptación del Proyecto Integral Comunitario específicamente en la integración de los padres, representantes, actores de la escuela, comunidad, en todos los espacios y momentos que desarrolla la escuela a participar en el proceso educativo. Los estudiantes de nuestro colegio poseen un gran talento, desarrollo cultural y artístico motivado por el personal académico y docente. Sin embargo en las actividades especiales en el cual

participan solo asiste un grupo minoritario de representantes perdiéndose el reconocimiento y proyección hacia la comunidad y el apoyo de los entes gubernamentales.

Asimismo, se observa que son pocas las veces que la población estudiantil participa en actividades comunitarias organizadas por el Municipio escolar adscrito a la Zona Educativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación, Cultura y Deporte. En lo que respecta al área académica, los docentes de educación inicial elaboran los proyectos de aprendizajes pero, la planificación se realiza de manera individual, partiendo de las necesidades institucionales y no de los estudiantes. Se continúa con las prácticas de enseñanzas tradicionales, mayormente de tipo expositiva, con información teórica, excluyendo la actividad práctica del curriculum de educación inicial en relación a los ambientes de aprendizaje.

En cuanto a la comunidad en general, se evidencia poca integración y participación masiva y activa en las diferentes actividades que se proponen y por ende debilidades en los compromisos de los representantes que afectan individualmente el rendimiento de los alumnos que aquí se forman. Uno de los problemas que aun se detectan en la institución y además el de mayor peso es la apatía de los padres hacia la escuela y todo lo relacionado con ella, se percibe poco interés por asistir a las reuniones o de realizar visitas periódicas a las aulas de clases para dialogar con los docentes y ser coparticipes del rendimiento, comportamiento, cumplimiento de las actividades y responsabilidad de sus representados.

Se ha presentado casos de representantes que inscriben a los niños y luego se ausentan por largo tiempo a tal extremo que no se preocupan por retirar el boletín informativo trimestral a pesar de las innumerables convocatorias. Esta situación es lamentable, pero es una realidad latente en la institución. En relación al personal docente de Educación Media y debido al bajo poder adquisitivo estos se sienten limitados a la hora de costear algún curso de actualización, o de adquirir los recursos

didácticos para la realización de las diferentes actividades que planifican. El docente se limita a dar clases con poca disposición para participar y planificar actividades extracurriculares que incorporen a los estudiantes al quehacer comunitario.

En concordancia con las ideas expuestas, conviene indicar que la institución como organización debe asumir su rol protagónico como generadora de cambios, así como contribuir a la integración de los diferentes miembros de la comunidad, de tal manera que sirva para fortalecer su capacidad de organización, expresión y acción tanto interna como externa.

Es oportuno resaltar, una de las experiencias más relevante de mi vida profesional como actor social para esta investigación; desde el año 1983 presté mis servicios en la Fundación de Atención del Niño, Niña, y Adolescente (FUNAESCA), siendo ésta la última denominación por transferencia de poderes del extinto Instituto Nacional del Menor, institución que atendí en todos los programas como docente y en reiteradas ocasiones en encargadurías por necesidad de servicio hasta el cese laboral por cierre gubernamental. Esta fundación funcionó con una población conformada por niños, niñas y adolescentes el cual pertenecían a los diferentes Programas de Atención y Modalidades de acuerdo a la edad, condición y situación del ingreso: Centro infantil, Casa hogar de varones, de hembras, Casa taller, Centro de atención Inmediata, Centro de Internamiento femenino y masculino, y el Programa semilibertad.

Cabe destacar que el objetivo de la Fundación de Atención del Niño, Niña, y Adolescente (FUNAESCA), fue establecer programas sociales con la finalidad de proporcionar asistencia integral a los niños, niñas y adolescentes asistidos en todas las áreas; educativa, psicológica, médica, legal, religiosa, recreativa, salud, en un modelo funcional, dinámico, incluyente y total, con cooperación y apoyo de los entes gubernamentales y actores de la comunidad para incorporarse a la sociedad y así dar respuesta a la problemática existente.

En consecuencia, las experiencias narradas aportan a la investigación la importancia que tiene la formación del líder para generar cambios en las instituciones educativas, implica una actitud abierta a la historia, a los acontecimientos, a percibir contextos, ideas y situaciones dentro de múltiples relaciones, en posibilidad de integrar experiencias, relacionar conocimientos, vincular acciones, dimensiones, interpretaciones, inferencias, con trasfondos de posibilidades abiertas.

De tal manera que, la visión holista nos ayuda a que las comunidades, partidos políticos, asociaciones, trabajen como una unidad, formando al individuo integralmente logrando con esto que alcance los más altos niveles de conciencia. El proceso hacia la globalización, la comprensión integradora y el desarrollo transdisciplinario y transversal, se conocen como expresiones del holismo considerándose un valioso aporte teórico referencial en función a la visión holística del Gerente Educativo como líder, consciente del papel que juega la educación para asumir la tarea con compromiso, entrega institucional y sentido patrio.

Por lo antes expuesto, es necesario precisar que el Holismo es un neologismo forjado en 1926 por un sudafricano llamado Jan Christian Smuts. Según este autor, holismo es: «la tendencia en la naturaleza y a través de la evolución creadora, a constituir sistemas (conjuntos) que en muchos aspectos son superiores y más complejos que la suma de sus partes». El holismo toma en cuenta el todo, posee comprensión integradora y universal de los eventos y de los procesos, considerando al ser humano como sujeto creativo y con gran capacidad de ejecutar cambios. Por tanto se define globalmente por el pensamiento, tendiendo a explicar las partes y sus funcionamientos a partir del todo.

Smuts, (1926) plantea en relación al pensamiento holístico, que éste se encuentra en oposición al pensamiento individualista que tiende a explicar la globalidad (el todo) a partir de sus partes. Es una manera de contextualizar la realidad, cada vez que abordamos un fragmento de la realidad lo consideramos un

todo, parte de un todo mayor, una globalidad e interactuamos en consecuencia. (p. 362). En el proceso de enseñanza, el holismo es concebido como algo más que la integración de la enseñanza y el aprendizaje, más que cada uno de sus componentes, es la integración holística y sistémica de todos ellos junto con las cualidades, niveles de asimilación, de profundidad y estructural, en sus tres dimensiones: educativa, instructiva y desarrolladora.

En tal sentido, el docente es capaz de conjugar el conocimiento con una adecuada estructura pedagógica que le permite llevar a la práctica lo aprendido. Sabe solucionar situaciones complejas de clase; la astucia, la creatividad y el permanente cuestionamiento de cómo se desarrolla ésta práctica y si está realmente adecuada para el conjunto de alumnos que posee, favorecen este modelo pedagógico, apoya al alumno y lo respalda, le sugiere caminos, le muestra rumbos y posibilidades, le plantea alternativas, nuevos desafíos, lo estimula en la búsqueda de la información, y lo confronta en los momentos de desánimo, dificultad y cansancio.

De igual forma, el gerente debe desplegar sus aptitudes humanas, académicas y administrativas en la escuela; debe darse cuenta que la educación de ahora es diferente, que necesita compartir su visión con los demás, que necesita conocer la parte humana, creativa y lógica del personal a su cargo, que no le baste con tener conocimientos en administración, si no que, además, conozca lo académico, sabiendo que si a ambos se les trabaja desde el ámbito personal quedará incompleto, puesto que se trabaja con personas con diferentes puntos de vista, y está en él la creación de un clima propicio para el trabajo en equipo en busca del bienestar de sus educandos y de la mejora continua de su escuela.

Esta debe concebirse como un verdadero sistema compuesto e integrados a su vez por otros, ser una organización abierta al aprendizaje capaz de sobreponerse a las dificultades, de reconocer amenazas y de enfrentar las posibilidades de cambio. Esta visión aplicada en diferentes ángulos de la educación nos permite considerar urgente

la necesidad de transformar los centros educativos en espacios para la participación de construcción colectiva, de conocimientos, un modelo que parta de las creencias, dudas, necesidades y deseos de los estudiantes en un enfoque educativo y formativo, democrático capaz de crear un ambiente de aprendizaje vivencial.

En definitiva, la base de cualquier actividad para que tenga futuro y triunfe, es el amor, es el que nos hace ver todo de una manera diferente, el buscar hacer el bien, el entregarnos a los demás sin esperar nada, comprometernos con nuestro entorno buscando una transformación social, tranquila, armoniosa y ecuánime, logrando con esto una sociedad sustentable con una nueva visión del mundo .Con esto estamos entrando a una etapa de evolución de conciencia y a la creación de un nuevo paradigma holista. Las reflexiones anteriores orientaron esta investigación, cuyo propósito es construir el liderazgo gerencial con visión holística desde el postulado post modernista en el contexto educativo venezolano y determinar la acción para el mejoramiento continuo del gerente educativo para una efectiva gerencia acorde con la educación del siglo XXI.

**PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN:****Propósito general:**

Generar una nueva visión interpretativa en el desarrollo del líder transformador desde lo representacional de los gerentes como actores sociales en el contexto de la Unidad Educativa San José Obrero.

**Propósitos específicos**

1-Categorizar los principios holísticos que definen la formación a la formación del líder transformador en el contexto de la Unidad Educativa San José Obrero.

2-Reconocer los cambios en la práctica cotidiana del líder transformador en el contexto de la Unidad Educativa San José Obrero.

3-Interpretar los procesos que orientan la transición del líder transformador fundamentado en una perspectiva holística en el contexto de la Unidad Educativa Colegio San José Obrero.

**Justificación:**

La educación, a través del tiempo ha experimentado continuos cambios inducidos por las transformaciones que se han generado a nivel mundial en todos los escenarios. Por tal razón las organizaciones tienden a generar acciones protagónicas y antagónicas, dependiendo de su naturaleza, se deben adecuar a las necesidades surgidas en el ámbito educativo. Los problemas actuales exigen que las instituciones educativas asuman un papel en la conducción de los cambios que requieren las comunidades a través de una cultura organizacional que trascienda sus fines específicos y de la alineación de su propia misión, visión y valores al destino requerido por la sociedad; esto es la cultura organizacional, es lo que la gente hace y el significado de sus acciones, habilidades, comportamientos y formas de comunicarse para la realización de un trabajo en armonía.

En relación a lo expresado el gerente educativo debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el estado venezolano; por ello la presente investigación está dirigida a construir un liderazgo gerencial con visión holística en el contexto educativo para la acción y transformación del gerente educativo. Así pues, la importancia de este estudio está basada en sus aportes desde el punto de vista teórico, práctico, social y metodológico en el campo del desarrollo organizacional.

Desde el punto de vista teórico, el estudio de las variables liderazgo para el cambio y transformación educativa en el contexto de las instituciones educativas, permitió formular lineamientos que facilitaron la integración de conceptos vigentes en este ámbito organizacional, así como la determinación de fundamentos para su desarrollo. Este estudio profundizó y aplicó modelos teóricos que permitieron explicar y transformar la realidad de dichas instituciones, buscando utilidad de estos conceptos; interpretar y describir situaciones, planes de acción que conduzcan a

resolver controversias planteadas en las organizaciones educativas a fin de dar respuestas oportunas a la comunidad para mejorar la calidad de vida en estas, la efectividad y el cumplimiento de las metas para la justificación social.

Además, en lo social se pretendió contribuir con la vinculación que debe existir entre las instituciones de educación y las prioridades de las comunidades donde están inmersas, como instrumento para la transformación social, de manera que los directores y docentes, a través de un liderazgo transformador, tomen el papel que le corresponde al generar respuestas a la realidad social. En la práctica, la presente investigación, pretendió aportar los elementos necesarios para mejorar la función gerencial del director y lograr que estos obtengan las herramientas necesarias para cumplir idóneamente su función directiva, determinar la profundidad en su desempeño con sus actividades pedagógicas y administrativas.

El enfoque metodológico, permitió su aplicación a otros estudios para reforzar la línea organizacional, de manera de producir conocimientos en este ámbito, produciendo valor heurístico en la generación de otras propuestas de investigación que continúen profundizando sobre la problemática analizada.

En concordancia con lo antes expuesto, la presente investigación se justifica porque, si bien el cambio en las políticas y estructura del Estado hacia las organizaciones educativas, ha sido una constante histórica, en la actualidad el discurso político y de gestión contiene la peculiaridad de presentar el cambio como un acto necesario que promueva las creencias y valores, lo que evidencia el carácter relativo de las prioridades y vocaciones del gerente de aula. Por tanto, esos cambios actitudinales deben ser accionados por los docentes a través de un liderazgo que permita realizar dichos cambios y a su vez optimice el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La investigación aporta además distintos aspectos como son el institucional, pedagógico, personal, social y científico. En el aspecto institucional se justifica ya que proporciona constructos que transigen hacia la optimización de la praxis gerencial y organizacional por cuanto, se empoderan de conocimientos que ayudará en los procesos de integración de la triada escuela-familia-comunidad y de enseñanza y aprendizaje, ya que los gerentes y docentes podrán crear un clima de cambios positivos constantes con la participación de cada uno de los actores del ámbito educativo.

## MOMENTO II

### CONTEXTO TEÓRICO

#### Estado del Arte

Existe una gran variedad de investigadores que se han interesado en estudiar los distintos problemas que presenta el sistema educativo, con el propósito de mejorar la crisis que las afecta, tales como el deterioro de la calidad, desigualdad de acceso, permanencia y prosecución de los diferentes niveles, excesiva escolarización rigidez en la concepción y práctica pedagógica, inadecuada formación docente, carencia de dotación de la infraestructura y el mantenimiento, centralización de la gestión educativa y el clientelismo en el manejo del personal, limitación en la posibilidad de implantar una política adecuada coherente con la exclusiva atención del estado a los problemas y perversión del sistema escolar respecto a la capacitación para el trabajo y la desvinculación de la comunidad educativa en la participación del proceso educativo. Algunos de estos trabajos sirven como antecedentes al objeto de estudio.

Es conveniente tomar como referencia Internacional a Medina (2013) quien realizó una investigación sobre las características del liderazgo transformacional desde la percepción docente en un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. Es relevante en el análisis, considerar el contexto de una institución de gestión cooperativa, toda vez que puede apreciarse un modelo adhocrático de estructura organizativa interna en el cual este Liderazgo confluye como herramienta de formación de nuevos líderes de gestión. La autora seleccionó este tema de investigación resaltando su originalidad, en el escenario visto desde los docentes y no sólo desde los directores, como comúnmente se ha constatado en indagaciones relacionadas a esta temática. El problema de investigación se describe así: ¿Qué características del Liderazgo Transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima?, de tal forma que podamos enfocar la línea de investigación relacionada principalmente con el Liderazgo, que repercute en los procesos de formación de los futuros líderes de la gestión educativa,

en la realidad de un colegio de gestión cooperativa. La investigación es de nivel descriptivo y de tipo exploratorio, considerando cinco variables de estudio: la motivación que inspira el líder docente, la estimulación intelectual hacia sus seguidores, el acompañamiento en el desarrollo de capacidades individuales, la influencia ética en los seguidores y la tolerancia psicológica.

En consecuencia, los hallazgos permitieron determinar la percepción de las cinco características del Liderazgo Transformacional en los docentes; comprobándose una mayor percepción de la confianza y cercanía en las relaciones interpersonales como elemento significativo en el acompañamiento del líder docente para el desarrollo de los procesos de inserción y adaptación de los nuevos docentes a la cultura organizacional del centro.

En este sentido Medina (ob.cit) contribuye con la investigación ya que describe las características del liderazgo transformador para lograr los cambios que se requiere en la educación venezolana. Cabe destacar que entre las teorías inmersas en esta investigación está la gerencia educativa como elemento importante dentro del proceso de administración.

Canelón (2011) realizó su investigación sobre el Liderazgo Transformacional en contextos educativos descentralizados hacia un modelo de gestión educativa fundamentado en un enfoque holístico de las instituciones escolares de la Parroquia Catedral del Municipio Iribarren, Estado Lara. La investigación se ubicó en el paradigma cualitativo, con apoyo en los métodos fenomenológico, hermenéutico y dialéctico, evidenciándose que la praxis gerencial desarrollada por los directivos en estas instituciones tienen unas bases muy débiles que afectan los niveles de participación de los padres y/o representantes como miembros de la escuela y demás personal de la institución, lo cual representa una limitación que impide consolidar el liderazgo transformacional del directivo y que conlleva a que los objetivos organizacionales no se desarrollen a cabalidad, recomendando llevar a la práctica el

modelo presentado a través de esta investigación. El liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados, constituye un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de educación primaria. Partiendo de esta reflexión, la investigación se orienta a generar un modelo de Gestión Educativa desde un enfoque holístico y sustentada en fundamentos teóricos relacionados con el liderazgo transformacional y la descentralización educativa.

Se vincula este trabajo con la investigación por su aporte en los fundamentos teóricos relacionados con el liderazgo transformacional y en la interpretación de las acciones gerenciales de los actores educativos desde un enfoque holístico. El gerente debe concebir su gestión educativa como una acción socializada y sistemática, donde fomente la producción del conocimiento por parte del personal y demás interesados en el hecho educativo, para que esto le sirva de complemento para darse un cambio significativo en la praxis educativa

Parra (2011) realizó la investigación el Liderazgo Transformacional del Director y el Desempeño Laboral de los Docentes de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida. El estudio se desarrollo dentro de la fase descriptiva, lo cual se plantea una serie de objetivos de trabajo para ser desarrollados y proveer un buen registro de los hechos que existen en la realidad; para efectos de este estudio se considero el diseño transaccional o transversal cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El universo poblacional de este estudio lo constituyen catorce (14) directores y ciento veinte (120) docentes. De igual manera, se utilizó un muestreo aleatorio probabilística estratificado, Comentado [MM3]: Solo el apellido Comentado [MM4]: Cuidar la acentuación Comentado [MM5]: consideró dicha muestra está conformada por catorce (14) Directores y sesenta y siete (67) docentes. El instrumento será un cuestionario de varias alternativas compuesto por treinta y dos

(32) ítems, para las variables Liderazgo Transformacional del Director y Desempeño Laboral de los Docentes. Para establecer la validez de contenido del instrumento se siguió el criterio de juicio de expertos. Para establecer la confiabilidad se utilizó el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach 0.97 considerado altamente confiable. El tratamiento estadístico que se aplicó para los datos fue de orden descriptivo, resumiendo la información en cuadros y gráficos para mayor comprensión y visualización de resultados.

Es pertinente para esta investigación el hallazgo de Parra, porque aporta a la investigación la importancia que tiene el desarrollo eficiente de la institución y el desempeño laboral el cual dependerá en gran escala, de la capacidad del liderazgo transformacional que logren ejercer los directores de las instituciones para retomar la buena marcha de los procesos administrativos, académicos, en beneficio de todos los actores sociales del contexto educativo

Montiel(2012) realizó su investigación en el Liderazgo Transformacional del Directivo y el desempeño laboral de los docentes en las Instituciones educativas del Nivel de Educación Primaria en Maracaibo-Estado Zulia enmarcada en la línea de investigación Gerencia de las Organizaciones Educativas y sustentada en las teorías de Lussier, Achua (2005), Méndez (2006), Fresco (2007), Díaz (2007), Brito (2008), entre otros. Por su naturaleza, la metodología empleada es de campo–descriptiva, correlacional, asimismo se sitúa bajo un diseño no experimental – transversal, cuya población estuvo conformada por 7 directivos y 92 docentes de las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo. Se aplicó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario con (39) ítems, constituido por cuatro alternativas de respuestas, siempre (4), casi siempre (3), casi nunca (2) y nunca (1), mediante la escala tipo Lickert. Para la validez, se solicitó la evaluación de 5 expertos en la materia, se aplicó la confiabilidad por Alpha de Cronbach resultando el valor de 0.90, para ambos instrumentos, considerado altamente confiable. Los resultados, fueron confrontados a partir de las dimensiones e indicadores estudiados.

Concluyendo que las variables tienen una relación, cuyo valor obtenido por el coeficiente de correlación de Pearson, es 0.47, lo cual explica la existencia de una relación baja positiva proporcional; esto indica que, cuando la variable independiente incrementa la variable dependiente tiene el mismo comportamiento, así como también en el caso contrario, teniendo como conclusiones, que a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa .

Se vincula con la investigación por el enfoque que da el liderazgo transformacional como respuesta al desempeño laboral de una gestión educativa. La gerencia de la Unidad educativa San José Obrero necesita integrar un modelo que responda a la optimización de las funciones, las tareas y los proyectos que se realicen en el plantel, que involucre a todo el personal docente, alumno, padres y/o representantes, consejos comunales del entorno institucional en el proceso educativo así como en actividades planificadas, para lograr un liderazgo transformacional.

### **Referentes Teóricos**

El Holismo proviene (del griego antiguo *holos* que significa «*la totalidad*», «*el entero*») es un neologismo forjado en 1.926 por un hombre sudafricano llamado Jan Christian Smuts en su obra *Holism and Evolution*. Según este autor, holismo es: «la tendencia en la naturaleza y a través de la evolución creadora, a constituir sistemas (conjuntos) que en muchos aspectos son superiores y más complejos que la suma de sus partes». El holismo por tanto se define globalmente por el pensamiento, tendiendo a explicar las partes y sus funcionamientos a partir del todo. De esta manera, el pensamiento holístico se encuentra en oposición al pensamiento individualista que tiende a explicar la globalidad (el todo) a partir de sus partes.

El holismo de Smuts (1.926), es un punto de vista metafísico sobre la naturaleza última de la realidad. A partir de teorías científicas emergentes (relatividad general, mecánica cuántica) y de preguntas que ellas dejan en suspenso desarrolló

una argumentación filosófica: El proceso educativo ha de ser considerado desde una comprensión holística del ser humano, es decir que no trate de parcelar la educación en momentos particulares inconexos entre sí, sino que gestione la labor educativa bajo una concepción que aprehenda lo humano en una perspectiva histórica, con pasado, presente y futuro, con criterios epigenéticos y de trascendencia.

Ante este planteamiento, el holismo se vincula a la presente investigación ya que existe la necesidad de cambiar los modelos educativos hacia aquellos que permitan integrar en el ser humano lo físico, mental y espiritual; en lo productivo cambiar a una racionalidad más conservadora desde el punto de vista sustentable. El holismo es una alternativa a la educación, constituye una respuesta vivificante y democrática a los retos del siglo XXI. Para lograr este objetivo se requiere integrar el proceso educativo y una transformación de las instituciones y políticas educativas que incluya una nueva comprensión del papel del maestro, el cultivo de su propio crecimiento interior y del despertar creativo

Al respecto, Barrera (2010), señala que la holística es una corriente cultural que propugna la necesidad de converger hacia una visión integrada tanto del conocimiento como de aquellos aspectos que lo expresan ,llámese teoría ,técnica o método ,una tendencia psicológica y social enraizada en las distintas disciplinas humanas ,orientadas hacia la búsqueda de cosmovisiones que estén basadas en preceptos comunes para el género humano con posibilidades de trascender y en ambientes de libertad creativa e intelectual. Por ser una doctrina de la globalidad o de la integridad, el holismo permite reafirmar que aplicando su principio hacia la gerencia educativa se pueden resolver problemas específicos atacándolos desde los diversos puntos de vista: educacional, social, económico entre otros.

En consecuencia, considero que los procesos educativos y la gestión de las organizaciones escolares deben experimentar cambios profundos, replantearse sus enfoques y sus métodos, construir nuevas formas de producir conocimiento. La

actualidad exige constantemente cambios en todos los ámbitos y especialmente en la educación. El Holismo, toma en cuenta el todo, posee comprensión integradora y universal de los eventos y de los procesos, considerando al ser humano como sujeto creativo y con gran capacidad de ejecutar cambios. Una propuesta educativa fundamentada en una perspectiva sistémica y holística está basada en principios sobre la inteligencia, el aprendizaje, el ser humano, la sociedad y el universo.

Al aplicarse estos principios en la escuela, ésta funciona como una unidad integradora y puede proponer la participación de las personas como verdaderos protagonistas del proceso, permitirá que la organización escolar cambie la forma de percibir su funcionamiento, administración, gerencia y calidad.

Gallegos (1.999) describe los principios que marcan la esencia de la visión holista. Estos son: Unidad, expresa que los hechos no pueden ser separados de los valores, el observador no está separado de lo observado, los seres humanos no están separados del universo que habitan, el verdadero conocimiento es un acto unitario en el que sentimientos, cognición, intuición y discernimiento se presentan unificados. Totalidad: el todo es más que la suma de sus partes y no puede ser explicada a través de las partes. Las partes están armónicamente relacionadas y solo pueden ser adecuadamente comprendidas por la dinámica de la totalidad. No hay partes que tengan una existencia independiente.

Otro de los principio de la visión holista es el desarrollo cualitativo: ocurre a través de procesos dinámicos e interrelaciones no lineales, por medio de desequilibrios, es transformativo, integrativo y tiene sentido. La transdisciplinariedad que rebasa el marco de las disciplinas científicas aisladas, la integración no se realiza sólo dentro de la ciencia sino entre los diferentes campos de conocimientos humanos: ciencia, arte, tradiciones y espiritualidad en vez de ser contradictorias, son complementarias.

Asimismo, la espiritualidad es entendida como la experiencia directa de la totalidad, en la que el ser humano reconoce el orden fundamental del universo y su identidad con ese orden. Amor universal, compasión y libertad incondicional son la naturaleza de la espiritualidad, no está relacionada con iglesias ni creencias religiosas. Por último el aprendizaje: es un discernimiento incondicional-social con significado humano que ocurre en los niveles intuitivos, emocional, racional, espiritual, físico, artístico, cognitivo y espacial, y es incorporado a través de un sentido personal de significado. La educación en esta nueva era debe ser holística. La perspectiva holística es el reconocimiento que toda vida en este planeta está conectada entre sí de innumerables maneras, profundas y imperceptibles.

En el nuevo paradigma educativo del siglo XXI, el cambio de época global tiene profundas implicaciones para la educación, nos obliga a reconocer que ya no es posible educar seres humanos con un paradigma mecanicista para una sociedad sustentable en esta era. El mundo de la ciencia es un elemento necesario pero no suficiente para construir una nueva cultura y una nueva conciencia. La educación holista es la primera propuesta educativa para el nuevo siglo que pone en el centro al ser humano como ser trascendente, con toda su complejidad subjetiva y espiritual más allá del pensamiento. Su convicción fundamental es que para educar integralmente al ser humano y mejorar su aprendizaje, debemos centrarnos en la integridad de la conciencia humana.

El objetivo último de la educación es visto como el desarrollo de la conciencia, una revitalización de nuestro mundo de vida hasta la plena realización trascendental y espiritual del Ser. La educación holista prepara educadores para nuevos roles en las sociedades del siglo XXI. Necesitamos que la misión de los educadores sea diferente, la sociedad industrial está terminando, lo que está emergiendo como un nuevo paradigma es una civilización global del conocimiento, una cultura emergente basada en valores universales.

La educación Holista se vincula con esta investigación porque promueve un nuevo tipo de educación que da pautas para favorecer el desarrollo integral y global de los estudiantes .La práctica pedagógica, del colegio San José Obrero requiere explorar nuevas aplicaciones y tecnologías de la enseñanza de la dinámica pedagógica dentro del aula participando como sujetos activos para construir nuevos escenarios para la enseñanza y la efectividad de los aprendizajes.

### **Liderazgo**

Robbins y Judge (2.009), definen liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tienen una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionado, es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización— con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo (p.385, 386)

Canelón (2011) plantea que el rol que ocupa el líder pedagógico dentro de la institución educativa es fundamental en el desarrollo y funcionamiento del proceso enseñanza aprendizaje de; esta dimensión, orientada a la pedagogía, supone un saber, pero no un mero saber técnico, sino un saber relacionado íntimamente con la situación en la escucha activa, la motivación y la estimulación del individuo, para crear condiciones favorables al aprendizaje. Las cualidades del líder se describen como: Da nuevas ideas, nuevos enfoques e interpretaciones, comunica la realidad

trascendental a sus congéneres. Da soluciones fundamentales a su realidad conflictiva, no busca ni espera retribución alguna de ninguna forma.

Asimismo, el líder promueve el crecimiento emocional y afectivo del grupo, es el más el inteligente y sabio para la materia que defiende o propugna. Tiene fe en sí mismo y en la gente, voluntad de arriesgarse, visión a largo plazo, cualidades del líder estratégico. Ve el conjunto y la visión de largo plazo, trabaja con la gente, es flexible ambicioso, anticipa y tiene poder personal.

Es así como, Covey (2013) en su libro “Liderazgo Centrado en Principios” muestra los valores y características de un verdadero líder. Según este autor el liderazgo nace dentro de uno y se irradia hacia los demás. Expresa que no es una fórmula, clave o trucos para lograr influencia en el corto plazo, sino más bien una transformación interna que te llevará a lograr una influencia y lealtad profunda en el largo plazo. Por medio del liderazgo centrado en principios, demuestras que el aprendizaje permanente es lo único capaz de fortalecer las relaciones humanas tanto en el trabajo como en el hogar y podrás impactar positivamente la vida de muchos ayudándolos a crecer y llegar al siguiente nivel.

Según el mismo autor, la gente ineficaz trata de administrar su tiempo basándose en prioridades, mientras que la gente eficaz organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, es decir, en leyes naturales y normas que tienen validez universal. El liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos. (p. 1/2)

Robbins y Judge (2009), expresa que en los últimos años se han realizado investigaciones numerosas para explicar cómo funciona el liderazgo transformacional. Los líderes que lo practican animan a sus seguidores para que sean más innovadores y creativos. Los líderes transformacionales son más eficaces porque

son más creativos, pero también porque animan a quienes los siguen a que también ejerzan su creatividad. Las metas son otro mecanismo clave que explica como funciona el liderazgo transformacional. Los seguidores de esta clase de líderes buscan metas ambiciosas, están familiarizados y de acuerdo con las metas estratégicas de la organización piensan que las que persiguen tienen importancia. Por último el liderazgo transformacional también genera compromiso por parte de los seguidores y les inyecta una sensación de más confianza en el líder. (p.420)

Por otra parte, Quiñones (2011) plantea que la educación también tiene el reto de cambiar en este nuevo orden y competencia mundial. Los directores escolares y administradores de escuelas pueden ser verdaderos líderes y no solo administradores si no ejecutivos emprendedores que deben estar orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de la administración escolar. Los maestros son líderes en cuanto que ejercen un papel primordial como inspiradores de los alumnos, como emprender el trabajo en equipo, la influencia de valores en la motivación para el logro de sus alumnos en ser mejores personas en lo individual y social.

### **Tipos y Estilos de Liderazgo**

Además, describe los tipos de liderazgo que son: Liderazgo Autoritario que se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos mediante el ejercicio de la autoridad rigurosa. El Liderazgo complaciente: en este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Liderazgo por conveniencia: este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización. Liderazgo independiente: el líder se caracteriza por ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. El Liderazgo comprometido es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el

líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo.

Dentro de los estilos de liderazgo Quiñones (ob.cit.) plantea el liderazgo autocrático que es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas. En el Liderazgo burocrático los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.

Seguidamente, menciona el liderazgo carismático que es un estilo de liderazgo similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas en un proyecto o la organización entera, podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

Liderazgo participativo o democrático: A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo tienen el control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica ya que la participación democrática toma tiempo. Este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este

estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

Así mismo Quiñones (idem) describe el Liderazgo Laissez-faire que significa "déjalo ser" .Es una expresión francesa utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-fairees efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control. El liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa.

En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas. El Liderazgo natural: Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. Este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

En este sentido Quiñones (2.011) manifiesta que el liderazgo orientado a la tarea se focaliza en el trabajo que hayan cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tiende a pensar mucho en el

bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores. Liderazgo transaccional: Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder.

Y por último, Quiñones (ob. cit) menciona el Liderazgo transformacional como uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bass (1985), quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1978) y James Mc Gregor Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales.

Según Omar (2011) plantea que el líder transformacional promueve relaciones caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo entre otros, aspectos que favorecen tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva, apoyándolos en su crecimiento, en medio de un clima de armonía y empatía. Este estilo de liderazgo, estimula, incentiva, motivando al personal a tomar conciencia de la importancia que aporta el trabajo en equipo dentro de las instituciones, desarrollando en los miembros del grupo, el sentido de colaboración, participación, pertenencia y servicio, hacia la búsqueda de los objetivos institucionales en beneficio a la colectividad. Esto es lo que se requiere para la gerencia del siglo XXI en el contexto educativo venezolano, líderes que atiendan fundamentalmente los derechos y necesidades educativas de los ciudadanos.

La educación como servicio público debe ser gerenciada en conformidad con la naturaleza misma de la exigencia educativa del niño y del joven y con naturaleza de una sociedad democrática y pluralista. Su estructura debe estar orientada por las

etapas del desarrollo humano, pero debe ser concebido de un modo flexible con distintas opciones para la atención de necesidades diversas de la población.

## FUNDAMENTACION TEÓRICA

Para Arias (2012) “las bases teóricas implica un desarrollo amplio que conforma un punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107). En este sentido, uno de los componentes más importantes de esta investigación es el Holismo. Fue sin embargo el estadista, jurista, filósofo y soldado sudafricano Smuts (1926), quien a principios del siglo XX acuña el término “holismo” con su significación moderna y ejerce a partir de allí una perdurable influencia en los campos de la psicología, la neurología y la biología, aparte del de la filosofía. Plantea en su libro *Holismo y Evolución* en 1926 una concepción original de holismo como un modo de explicación sin relación con ninguna entidad o principio externo a la naturaleza. Para él se trata de una síntesis creadora, resultante de procesos dinámicos y evolutivos.

Smuts (ob.cit), sostiene que el concepto de holismo supera al de “mecanicismo”, ya que elementos distintos y heterogéneos forman una totalidad única, distinta a todos ellos. Es por eso que el holismo puede considerarse como una estructura totalizadora resultante de un proceso evolutivo previo, es superior e irreductible al estadio previo. La formación multidisciplinaria y los diversos intereses teóricos de Smuts (idem) lo convierten en una especie de hombre “renacentista”, sobre todo por la ambición de universalidad a la que apunta su obra. Esto se refleja en su concepción del “universo holístico”, el cual según él abarca desde las realidades inorgánicas de la materia, pasando por los cuerpos y llegando hasta las construcciones ideales de la mente humana.

Es así, como el holismo es el principio básico que rige el devenir de este universo totalizador, cuyo producto más importante es el “todo holístico” que representa la personalidad humana. La teoría holística de Smuts (1926,) influyó en el campo de la psicología a un gran neuropsiquiatra como el alemán Kurt Goldstein (1934), autor de una teoría del tipo holístico para explicar el funcionamiento del cerebro humano. Goldstein influye también sobre la concepción organísmica de la Escuela de la Gestalt, también en Alemania. Los psicólogos de la Gestalt se rebelaron contra el análisis de tipo fragmentario que postulaba Wundt, y plantearon que la consciencia trabaja mediante la estructuración de un campo perceptual unificador y totalizador.

Por su parte, la investigación de Goldstein (ob.cit), se basó en la observación y estudio de las lesiones cerebrales sufridas por los soldados durante la Gran Guerra. Para el investigador germano, cualquier síntoma que denote una perturbación particular del comportamiento no se debe a una lesión o enfermedad orgánica particular, sino a una reacción del organismo en su conjunto ante la presencia de alguna de aquellas. El organismo se conduce como un todo unificado, siendo cuerpo y mente partes inseparables de una sola unidad, sin ningún tipo de lugar para entidades independientes o funciones y procesos separados.

Si tomamos en cuenta la concepción de Smut (1926) de la personalidad como un todo, la cual tiende a ir desde la autoconciencia hacia la aprehensión de una realidad social y ética universal, vemos que tiene un eco fundamentalmente en su apelación a la formación de un gran poder que gobierne a la humanidad como un “todo” definido, en donde cada ser humano como ser natural no solo interactúe armónicamente con su medio sino, que también disfrute de su triple vertiente legal, moral y espiritual. Si el hombre en su adaptación y evolución se vincula de forma holística con su hábitat, las intuiciones de Smuts pueden explicarse posiblemente por el medio ambiente donde paso su vida el autor.

En este orden de ideas es oportuno mencionar el aporte de Gallegos (1.999) para la investigación el cual ha desarrollado la educación holista como una respuesta a la crisis de conciencia que actualmente vive la humanidad sumida en el nihilismo y el hedonismo propios de una cultura que ha olvidado la espiritualidad. Problemas que van desde lo educativo hasta lo económico, político y social; y más aún, que se presentan en la vida interior de cada ser humano (Gallegos, 1999; Miller, 2005). La necesidad de una nueva educación ha llevado a Ramón Gallegos a proponer un nuevo paradigma más acorde con la realidad actual y con la naturaleza de la educación holista, él lo llama paradigma transmoderno, donde la evolución de la conciencia, las comunidades de aprendizaje, la transdisciplinariedad y la inteligencia espiritual pueden desarrollarse plenamente. Este es un paradigma donde el ser humano es concebido como un ser espiritual y donde la educación parte de la indagación acerca de nuestra verdadera naturaleza.

El mismo autor, estableció la Fundación Internacional para la Educación Holista en la ciudad de Guadalajara, México con el objetivo de difundir la educación holista y la filosofía perenne tanto en México como en el ámbito mundial. La Fundación es la oficina administrativa que tiene como propósito diseminar sus enseñanzas y su pensamiento holista en los diferentes países, así como editar y distribuir su obra literaria. La gran originalidad de su pensamiento holista lo han convertido en uno de los pioneros del movimiento mundial de la Educación Holista. La educación holista para el siglo XXI define un nuevo rol para el educador.

De esta forma, la educación holista de Gallegos está siendo referencia obligada en diferentes partes del mundo, tanto en occidente como en oriente, calificándola como “un hito para los educadores holista” (Stack, 2000). La importancia del trabajo de Ramón Gallegos radica en que esta es la única obra educativa de habla hispana, en este siglo XXI, que está teniendo presencia en todo el mundo, la única que constituye un paradigma educativo completo. Podría decirse que lo que ha habido son investigadores que hacen aportaciones a la nueva visión de la

educación pero ninguno ha construido una pedagogía o se ha conformado en un movimiento educativo. En Estados Unidos, Inglaterra y Australia, por ejemplo, existen educadores holista que están trabajando para promover esta nueva educación pero una de sus principales dificultades es que no han logrado diferenciarse de la educación Montessori o la educación Waldorf, sus aportaciones no han tenido la suficiente fuerza como para constituirse en un movimiento educativo propio.

Otro aspecto relevante para esta investigación es lo relacionado a la gerencia y en este sentido hago mención a Peter F. Drucker (2.006), el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas. Drucker es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración, sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40.. La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad. En un contexto de dinamismo y afán productivo de administración de todo tipo de organizaciones, establece que la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización.

El término gerencia, según Drucker (2.006), se aplica a las “organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos comúnmente relacionados, con beneficios económicos” (p.3). En base a ellos, considerando los planteles educativos como organizaciones que tienen un fin social, el término gerencia puede ser aplicado al ámbito educativo, siendo el director el gerente general de las instituciones educativas y responsables de toda la estructura institucional y sus funciones. Por lo tanto, esta conceptualización infiere que el desempeño es el comportamiento caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones que conduzcan el desarrollo de tareas para alcanzar los objetivos propuestos.

De lo anteriormente planteado, el concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y

suficientes a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna. Con la mentalidad de que los cambios deben ser vistos más que como un peligro como una oportunidad en la cual nosotros debemos ser agentes. Drucker (2006) manifiesta que una tarea igualmente importante para la alta gerencia en la empresa será balancear sus tres dimensiones: como organización económica, como organización humana y como organización social, cada vez más importante.

Las organizaciones sólo sobreviven si pueden ser dirigidas por personas competentes que tomen en serio su trabajo. La alta gerencia de las grandes organizaciones necesita un concepto nuevo. Como preparación para la sociedad que está por llegar, considera de prioridad estudiar: la empresa futura, las políticas de personal, la información externa y los agentes de cambio. Sin embargo, Drucker (ob.cit) nos advierte que para sobrevivir y prosperar conviene que seamos agentes del cambio decididos al desarrollo.

A medida que la empresa pasa a ser una confederación o una agrupación, se hace cada vez más necesaria una alta gerencia separada, poderosa y responsable. Sus responsabilidades abarcarán la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido; y su investigación, diseño e innovación. Comparar un centro educativo con una empresa puede generar un sin fin de críticas puesto que tienen fines totalmente distintos: mientras el objetivo de uno es formar a la sociedad del futuro, el fin último de una empresa es totalmente lucrativo.

Al respecto Rojas (2012) señala las funciones de la gerencia que son: La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. La organización según la cual los gerentes son responsables

de diseñar la [estructura](#) de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes [procedimientos](#) y dónde se tomarán las decisiones.

Así mismo, Stephen P. Robbins S .y Judge, T.( 2009) plantean que los gerentes hacen cosas a través de otras personas .Toman decisiones, asignan recursos y otras actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas .Los gerentes realizan su trabajo en una organización que es una unidad social coordinada en forma consciente que se componen de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas. (p.6)

Es oportuno este planteamiento para la investigación ya que un gerente debe cumplir ciertas funciones, o si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta.

Cabe destacar el aporte de Manes (2009), nos trae un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo, destaca la importancia que tiene la gerencia educativa dentro de la institución para su mejor funcionamiento, y así expone:

La gerencia educativa institucional, es definida como el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”. (p.17).

En el caso educativo, la gerencia es de interpretación conceptual, y de aplicaciones relativamente reciente, por cuanto las organizaciones dedicadas a la enseñanza tienen un fin social, por lo cual en el contexto de su evolución se ha aplicado predominante el enfoque administrativo. Por tal razón, el presente estudio vincula la gerencia y el desempeño del gerente institucional, como principal

responsable y más aún del éxito o fracaso del proceso educativo. La gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos. Para mejorar la calidad de la educación es necesario producir significativas transformaciones en el sistema educativo, profesionalizar la acción de las instituciones educativas y la función del docente.

En otro orden de ideas, es relevante para esta investigación el concepto de liderazgo transformacional el cual fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns (1978). Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Determinó que tal tipología de liderazgo era observable cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación.

Es importante reseñar a Bernard M. Bass (1.985) que fue el investigador quién desarrolló el concepto original, elaborando la Teoría del Liderazgo Transformacional. Éste, considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos. La mayor aportación de Bass al estudio del liderazgo transformacional es la determinación de los cuatro componentes que diferencian dicho tipo de liderazgo.

Bracho y García (2013) en un artículo publicado en la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales citan a Bass y Avolio (2006) para plantear algunas consideraciones teóricas sobre liderazgo transformacional en cuanto a los factores del liderazgo transformacional, incluyen los siguientes: la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual y la tolerancia psicológica. La Influencia idealizada: Es la capacidad que

posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico.

Asimismo, Bass y Avolio (ob.cit), refieren la motivación inspiracional y expresan que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. La estimulación intelectual, indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Otro componente del liderazgo transformacional es la consideración individual de Bass y Avolio (idem). Los referidos autores, aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen una visión clara de sus objetivos, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a tolerancia psicológica, Bass y Avolio (2006), exponen que la tolerancia psicológica refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos

difíciles. Este estilo de liderazgo implica un proceso de dirección en el cual la modificación del entorno representa un aspecto fundamental, donde el líder debe constituirse en un actor motivacional para el cambio organizacional, siendo esto una constante.

Es así como los factores, antes mencionados, son todos interdependientes, pero a su vez se relacionan entre sí, manifestándose en conductas que implican la motivación de sus colaboradores para lograr hacer más de lo que en principio esperaban obtener, elevando los niveles de confianza al superar sus propios intereses inmediatos en beneficio de la colectividad. Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De esta manera, al referir las características del líder transformador, se señalan las planteadas por los autores referidos, siendo estas las siguientes: carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, coherencia y orientación a las personas, conviene estar presentes en las organizaciones, considerando que pueden ser evidenciadas en la gestión del líder, quien sirve de modelo en el proceso de guiar a sus seguidores en el cometido empresarial, lo cual puede ser favorable para el desempeño de las actividades cotidianas de las compañías. En el ámbito educativo es necesario que el gerente como líder en el contexto de la unidad educativa San José Obrero posea estas características para lograr los cambios necesarios para una gestión de calidad.

### **Contexto Legal**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela establece:

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. (p.83)

El artículo hace referencia a que la educación es para todos y de carácter obligatorio en todas sus modalidades sin distinción de raza, sexo, credo o posición económica. El aporte a la investigación es que establece el derecho de una educación de calidad. En tal sentido, se deben emplear todas las estrategias que permitan la ejecución de una educación integral que cuente con todos los recursos que faciliten el aprendizaje consagrado en la Constitución.

Asimismo la Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y del Adolescente (LOPNNA) (2010) refiere en los siguientes artículos la obligación del padre, de la madre, representantes o responsables en materia de educación:

Artículos 54.

El padre, la madre, representantes o responsables tienen la obligación inmediata de garantizar la educación de los niños, niñas y adolescentes. En consecuencia, deben inscribirlos oportunamente en una escuela, plantel o instituto de educación, de conformidad con la ley, así como exigirles su asistencia regular a clases y participar activamente en su proceso educativo. (p.60)

Artículo 55. Derecho a participar en el proceso de educación.

Todos los niños, niñas y adolescentes tienen el derecho a ser informados e informadas y a participar activamente en su proceso educativo. El mismo derecho tienen el padre, la madre, representantes o responsables en relación al proceso educativo de los niños, niñas y adolescentes que se encuentren bajo su Patria Potestad, representación o responsabilidad. El Estado debe promover el ejercicio de este derecho, entre otras formas, brindando información y formación apropiada sobre la materia a los niños, niñas y adolescentes, así como a su padre, madre, representantes o responsables. (p.60)

Artículo 56. Derecho a ser respetados y respetadas por los educadores y educadoras.

Todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a ser respetados y respetadas por sus educadores y educadoras, así como a recibir una educación, basada en el amor, el afecto, la comprensión mutua, la identidad nacional, el respeto recíproco a ideas y creencias, y la solidaridad. En consecuencia, se prohíbe cualquier tipo de castigo físico o humillante. (p.60)

Los artículos 54.55 y 56 de la Ley Orgánica para la protección de niños, niñas y adolescentes, LOPNA garantiza a los niños niñas y adolescentes el derecho a la educación, obligando a los padres, representantes y responsables a inscribirlos de forma oportuna en las instituciones educativas, además les garantiza el derecho a ser respetados por los educadores y educadoras así como a recibir una educación integral basada en el amor y el respeto.

En lo referido a la Ley Orgánica de Educación, (2009) en su Artículo 5 expresa:

El Estado docente es la expresión rectora del Estado en Educación, en cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable, y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El Estado docente se rige por los principios de integralidad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el Estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la dotación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y todas igualdad de condiciones y oportunidades y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familias, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente Ley. (p.19)

Como se puede observar en este artículo el desafío de transformar al profesional y modificar sustancialmente las formas de impartir enseñanza se presenta como una imperiosa necesidad. Profesionalización y protagonismo de los educadores implica

nuevas exigencias en los procesos de reclutamiento, formación y capacitación de los docentes, ya que para la actualización del perfil de los docentes hay que tener en cuenta requisitos vinculados con aspectos académicos y las condiciones de trabajo.

De lo antes planteado se puede afirmar que la Educación Venezolana se encuentra bien fundamentada y soportada por leyes específicas que las vinculan al desarrollo de la República, y que funcionan en concordancia con lo planteado en la constitución del año 1999. Todos los artículos antes mencionados son fundamentales acotarlos para este estudio, ya que le dan un fundamento más legal a todo lo que respecta en esta investigación llevándola a un nivel más alto de corresponsabilidad, participación, solidaridad, democrática y sobre todo crítica de la situación nacional, que coadyuve en la formación de Venezolanos cónsonos con el modelo de sociedad que se construye.

### **MOMENTO III**

#### **CONTEXTO METODOLÓGICO**

##### **El camino a seguir:**

A continuación se exponen los aspectos más relevantes que determinaran el proceso metodológico del presente estudio, resaltando en primer lugar, la posición holística asumida por la investigadora para realizar una lectura lo más cercana posible a la realidad estudiada, lo que permitió definir las técnicas utilizadas para la obtención de los datos y las fases por medio de las cuales se realizó la investigación. Esta es una investigación cualitativa, descriptivo- con una relación -hermenéutica-como vertiente metodológica cuando se interpretan y comprenden los acontecimientos de la cotidianidad.

Es cualitativa porque permite estudiar los significados de las acciones humanas y de la vida social, para lo cual utiliza técnicas e instrumentos que propician el acercamiento en el caso que nos ocupa, de la realidad de los sujetos estudiados, considerando su propio punto de vista y subjetividad con respecto a su situación del problema. Ésta investigación se estableció en un nivel descriptivo; que según, Arias (2012), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24). De esta manera, se describió minuciosamente las experiencias vivenciales de cada uno de los sujetos en estudio respecto al liderazgo transformador que se requiere y así, caracterizar los significados que le atribuyen.

La investigación se apoyó en un enfoque cualitativo-descriptivo. El cual permitió a la autora hacer un acercamiento a la naturaleza del problema estudiando la caracterización del personal directivo del Colegio San José Obrero, sus valores, sus creencias, sus motivaciones, sus anhelos, sus formas de interacción social con el

personal docente y la comunidad en relación al liderazgo del gerente y su propia forma de gestionar, las cuales nutren y dan sentido al momento de dirigir la institución.

Por otra parte, la hermenéutica es una herramienta que fundamenta la investigación cualitativa. Se refiere al empleo de la teoría y la práctica de la interpretación, de manera específica relacionada con la comprensión del texto. Ayuda a interpretar los sucesos que rodean a un objeto de investigación, sin perder de vista el contexto en el que se encuentra inmerso el sujeto que interpreta y el texto interpretado. El proceso hermenéutico lo define Gadamer (1998) como la herramienta de acceso al fenómeno de la comprensión y de la correcta interpretación de lo comprendido... comprender e interpretar textos no es sólo una instancia científica, sino que pertenece con toda evidencia a la experiencia humana en el mundo (p: 23).

La recolección de datos se realizó de manera directa con los involucrados en el problema. En la investigación, se seleccionó como informantes claves al personal del Colegio San José Obrero: 01 docente de educación básica motivado a su desempeño, preparación académica y los años de servicios que posee en la institución, 01 coordinadora académica por las funciones que cumple y el contacto diario que tiene con los estudiantes y el personal docente, y 01 subdirector académico que por su experiencia, nivel académico y trayectoria proporcionó información relevante para el estudio. Estos informantes viven el desarrollo de las actividades escolares y son de gran relevancia, pues le dieron un sentido al estudio aportando información pertinente para poder comprender el fenómeno de estudio.

Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, y la triangulación. Se utilizó la entrevista con informadores claves del objeto de estudio. Según Arias (ob.cit), la entrevista es “más que un interrogatorio es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara” entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema

previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p.73).

La Entrevista fue semiestructurada para recoger percepciones, opiniones y sentimientos que sobre el funcionamiento del centro tienen del gerente. Para el caso de la entrevista se formuló preguntas sobre algunos de los componentes que Bass y Avolio (2006), asignan al líder.

## **LA ENTREVISTA**

El instrumento utilizado para esta investigación es una entrevista con preguntas adaptadas y fundamentadas en la teoría propuesta por Bass y Avolio (2006), citado por Bracho García (2013) relacionada con los factores claves del liderazgo transformacional que incluyen los siguientes: la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual y la tolerancia psicológica aplicado a los informantes claves en el colegio San José Obrero.

### **Preguntas para la entrevista:**

- 1-¿Estimula la actuación de sus seguidores para generar nuevas ideas, desarrollar la creatividad y la innovación en su desempeño?
- 2- ¿Considera en tu desempeño laboral el sentido del humor y otras estrategias para indicar equivocaciones?
- 3-¿Consideras que en la cotidianidad se genera en los estudiantes optimismo hacia el logro de sus propias metas, así como también estímulo intelectual caracterizado por la búsqueda de la innovación en la solución de problemas?
- 4-¿Promueve valores compartidos practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para promover aprendizajes significativos?

5)-El holismo es la doctrina de la globalidad, y de la integralidad ¿Consideras que estos principios son aplicados para mejorar el aprendizaje y atacar los problemas desde todos los puntos de vista .

## **INFORMANTES CLAVES**

### **INFORMANTE 01**

Día: martes, 07de Octubre de 2014

Hora 9:25am

Persona entrevistada: Sujeto 1. Docente de aula

Nivel académico: Profesora en Educación Preescolar

Años de servicio: 15 Años

Se aborda a la informante en horas del recreo.

Hola, ¡Buenos días profesora! quiero aprovechar este tiempo para hacerle una entrevista. Le explico: como parte de mi tesis en la facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Carabobo estoy realizando una investigación acerca de la visión holística del gerente como líder transformador en la educación venezolana. Le voy a formular una serie de preguntas a la que puede responder con naturalidad y confianza porque la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y es de gran importancia para alcanzar el objetivo del estudio, no requiere de su identificación .Su información solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su apoyo y colaboración.

1)-El holismo es la doctrina de la globalidad, y de la integralidad ¿Consideras que estos principios son aplicados en el aula de clase para mejorar el aprendizaje y abordar los problemas desde todos los puntos de vista?

R-¡Dios! La pregunta está un poco difícil ja, ja ja .Pienso que en muchas situaciones atiendo los problemas de manera integral pero no en la dimensión que lo planteas porque se me escapa de las manos .Por ejemplo cuando tengo niños con dificultad en

la lectura no cuento con el colegio, ya que no hay un equipo multidisciplinario que atienda esta problemática. Sin embargo le sugiero al representante, atención psicopedagógica. Abordo el problema solo en la parte educativa, pero en el área familiar, social, médica de verdad que se cuenta solo con la disponibilidad y recursos de los padres.

### **Análisis**

La informante al principio manifestó incompreensión en cuanto el término ya que es nuevo para ella. Sin embargo respondió con una problemática que está viviendo actualmente en su salón de clase. La práctica pedagógica, vista desde la perspectiva holista toma en cuenta que aprender es un concepto que adquiere una connotación especial, difiere mucho del concepto que se tiene en la educación mecanicista. En este sentido, al aplicarse estos principios en la escuela, ésta funciona como una unidad integradora y puede proponer la participación de las personas como verdaderos protagonistas del proceso, permitirá que la organización escolar cambie la forma de percibir su funcionamiento, administración, gerencia y calidad. Desde la educación holista, «aprender es un proceso que implica muchos niveles de la conciencia humana como el afectivo, físico, social y espiritual, rebasando por completo lo puramente cognitivo y memorístico. Aprender se convierte en proceso creativo y artístico; aprender a aprender es el propósito de la educación para el siglo XXI» Gallegos1999. (p. 39).

2-¿Promueve valores compartidos practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para promover aprendizajes significativos?

R:)El aprendizaje significativo es diario y compartido en el salón de clases. Se da con un constante "Nosotros" .En el aula somos una familia y ésta genera reciprocidad de aprendizajes. Los valores como la "Tolerancia" y el "Respeto" se van desarrollando y fortaleciendo a través de hechos cotidianos que poco a poco van convirtiéndose en aprendizajes significativos, dejando huellas positivas en cada uno de nuestros estudiantes.

## **Análisis**

Al responder esta pregunta, se pudo apreciar que la docente tiene en cuenta los principios morales y éticos en el quehacer diario articulados y en total armonía con su actuación y desempeño. Los valores tienen una importancia esencial en su conducta y se identifica con la organización ya que presta sus servicios desde hace 15 años en la institución educativa. La informante explica la capacidad para motivar al personal a su cargo por medio de la credibilidad y confianza. Esto ha generado en sus seguidores una cultura del compromiso y actuando como modelo para promover aprendizajes significativos. Este ítem está relacionado con la Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más amplio del Liderazgo Transformacional. Hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación (Bass y Avolio, 2006).

3)-¿Estimula la actuación de sus seguidores para generar nuevas ideas, desarrollar la creatividad y la innovación en su desempeño?

R- ¡Sí! Con mi propia experiencia, con mi forma de actuar día a día haciéndolos partícipes de mi testimonio vivencial por los objetivos alcanzados a través de la constancia y responsabilidad. Motivo a mis alumnos para trabajar en equipo demostrándole entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro. Desarrollo al máximo todo su potencial para que alcancen los más altos niveles de calidad y excelencia, superando sus propios miedos, y enfrentándose a la realidad abordando sus propios problemas y animándolos a proponer nuevas ideas para su propio beneficio.

**Análisis:**

De acuerdo a la respuesta, la participante 1, respondió con mucho dominio y seguridad. Además demuestra estas actitudes en su quehacer diario. Estimula a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el re encuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes, ni criticar sus errores en público. La pregunta fue formulada con la dimensión relacionada con la estimulación intelectual de los factores del liderazgo transformacional. Tiene estrechamente relación con los antecedentes teóricos de la investigación ya que se encuentra que hay coincidencia en los postulados planteados por Bass y Avolio (2006) .Estos autores expresan en su discurso la importancia que reviste las características propias del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los líderes que conforman una organización.

4)- ¿Considera en su desempeño laboral el sentido del humor y otras estrategias para indicar equivocaciones?

R-“Yo creo que el sentido del humor es una virtud que genera confianza en los demás, es una herramienta crítica de gran eficacia”. Sin embargo, no todos podemos entenderla como una manera positiva de enfrentar con valentía nuestras equivocaciones y no verlas como una derrota, sino como una manera de mejorar las cosas. Suelo hacerlo colocándome como ejemplo. ¡Así, pues! que no solamente es demostrar el sentido del humor, sino también ser tolerante y capaz de manejar situaciones de conflictos para crear una atmosfera adecuada para resolver los problemas, que son bastantes.

**Análisis:**

Al responder esta pregunta la docente se mostró sonriente y con mucho ánimo ya que es una de las características de su personalidad. Su actitud demuestra total congruencia en su manera de actuar y la respuesta dada. En su quehacer diario

constantemente alegra el espacio con expresiones positivas y aprovecha los más pequeños errores y detalles para narrar anécdotas que contagia con risas y cambia el estado anímico del grupo, creando un ambiente adecuado para tratar los problemas que se presentan a diario. La tolerancia psicológica, es uno de los factores claves y propios del ámbito educativo. Es uno de los factores del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2006), el cual es relevante para esta entrevista.

5)-¿Consideras que en la cotidianidad se genera en los estudiantes optimismo hacia el logro de sus propias metas así como también estímulo intelectual caracterizado por la búsqueda de la innovación ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución?

R-¡Claro que sí! El docente siempre es un líder y como tal debe ser optimista. Éste debe ser proyectado con el trabajo diario, con hechos, siempre dar ese apoyo verbal y espiritual estimulando todo lo positivo que tienen cada uno de mis estudiantes. “Bueno, los maestros marcan una clara diferencia en los aprendizajes que logran sus alumnos, motiva y ayuda a reflexionar sobre su conducta y el trabajo diario.

**Análisis:**

La informante tiene una clara visión para el desarrollo de un liderazgo eficaz, la competencia relacionada con la estimulación intelectual que debe poseer todo líder en su desempeño laboral. Promueve la inteligencia, la racionalidad estimulando así, la actuación de sus seguidores para generar nuevas ideas, desarrollar la creatividad y la innovación en su desempeño y mejorar su propio proceso de trabajo.

**INFORMANTE 02**

Día: jueves 13 de Octubre de 2014

Hora 9:25am

Persona entrevistada: Informante 2 Coordinador académico

Nivel académico: T.S.U en Educación Preescolar

Años de servicio: 13 Años

1)-El holismo es la doctrina de la globalidad, y de la integralidad ¿Consideras que estos principios son aplicados en el aula de clase para mejorar el aprendizaje y abordar los problemas desde todos los puntos de vista?

R) ¡Guaoooo! Holísticamente hablando..... jajajajaja. Este, si, si, si son aplicados en el aula pues con estos principios se pueden alcanzar los aprendizajes empleando diversas estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de cada uno de los estudiantes.

La informante exclamó y respondió sorprendentemente sonriendo .Aun con su expresión sorpresiva respondió con poca seguridad hacia el termino .El holismo no solamente forma al individuo de manera integral sino también debe estar acompañado de una mente abierta. Debemos acceder a una práctica educativa diferente a la tradicional, para ello el que pueden ser considerados como indispensables para comprender la importancia que reviste la concepción una educación holista.

2-¿Estimula la actuación de sus seguidores para generar nuevas ideas, desarrollar la creatividad y la innovación en su desempeño?

R) Si. Es importante que cada seguidor sea capaz de crear, innovar y generar ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución. Esto se logra a través de la motivación, corrección y evaluación del trabajo realizado, tomando en cuenta la iniciativa de las personas, el desempeño y el resultado obtenido con el esfuerzo para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño, a través del estímulo y la motivación .

### **Análisis:**

La informante tiene un concepto claro estimula y fomenta la innovación, la creatividad, y cuestionan antiguos supuestos. Da la bienvenida a

nuevas ideas y a no tener miedo a errores o a ir contra la corriente. Lleva a pensar a los estudiantes a diferentes soluciones o maneras de resolver problemas habituales. Los comportamientos de los líderes motivan e inspiran a los seguidores, se exalta el espíritu de equipo, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando metas articuladas a cumplir para desarrollar la visión compartida en dirección del cambio.

3) Considera en su desempeño laboral el sentido del humor para indicar equivocaciones?

R) Si, es considerable plantear el sentido del humor, siempre y cuando no se exceda para que las demás personas puedan entender donde están fallando. Si no es bien planteado puede volverse una burla y no generaría soluciones.

**Análisis:**

Las respuestas de la informante es corta y precisa .Se limita a responder la pregunta siendo su comunicación lineal por el cargo que ocupa. Considera el buen sentido del humor siempre y cuando se maneje de manera profesional ya que puede generar excesos y confusiones para señalar los errores y correcciones asumidos por su personal a su cargo .De acuerdo a su experiencia laboral y la dinámica del trabajo practica el sentido del humor. En la convivencia diaria crea una atmósfera adecuada para tratar los múltiples problemas en la institución educativa y resolver conflictos presentados a lo largo del proceso académico. Al contrastar la respuesta obtenida en esta dimensión con los postulados emitidos por Bass y Avolio (2006) se observa congruencia en su respuesta en su labor diaria pone en práctica la tolerancia. La tolerancia psicológica es un factor clave en la dinámica de trabajo de cualquier tipo de organización.

4) ¿Promueve valores compartidos practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para promover aprendizajes significativos?

R) Si, Los valores son pilares fundamentales para la convivencia armónica y hablar siempre del nosotros nos identifica como partícipes del desarrollo de las actividades escolares obteniendo resultados favorables.

**Análisis:**

La informante 2, explica la capacidad para motivar al personal a su cargo por medio de la credibilidad y confianza. Esto ha generado en sus seguidores una cultura del compromiso y actuando como modelo para promover aprendizajes significativos. Este ítem está relacionado con la Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más amplio del Liderazgo Transformacional. Hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. Bass y Avolio, (2006).

5) ¿Considera en su desempeño laboral el sentido del humor y otras estrategias para indicar equivocaciones?

Es considerable siempre y cuando no se exceda para que las demás personas puedan entender donde están fallando. Si no es bien planteado puede volverse una burla y no generaría soluciones. En mi trabajo diario constantemente veo situaciones de risas y bromas específicamente con los estudiantes en un clima armonioso en horas de clase. Ese es el humor que genera actitudes positivas para propiciar cambios.

**Análisis:**

La informante responde con naturalidad con actitud vigilante hacia el entorno, su expresión sonriente confirma la intencionalidad y desenvolvimiento en este componente que Bass y Avolio (2006) definen como la tolerancia psicológica tiene que ver con el buen humor.

5)-¿Consideras que en la cotidianidad se genera en los estudiantes optimismo hacia el logro de sus propias metas así como también estímulo intelectual caracterizado por la búsqueda de la innovación ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución.

R) Si! es importante que cada seguidor sea capaz de crear, innovar y generar ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución. Cada quien conoce cuál es su trabajo y cuáles son sus responsabilidades tanto los estudiantes como los docentes y siempre resuelven de manera creativa no necesita que las estén supervisando.

### **Análisis:**

La informante se limita a responder con expresiones cortas, su mirada se observa distante solo reconoce que es importante crear, innovar y generar ideas para un mejor desempeño sin embargo en la práctica cotidiana se observa la inoperancia en la motivación hacia el personal actuando simplemente bajo el requerimiento institucional Este ítem está relacionado con la Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más amplio del Liderazgo Transformacional. Hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores. Sin embargo en sus respuestas pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. La capacidad para motivar al personal a su cargo por medio de la credibilidad y confianza genera en sus seguidores una cultura del compromiso y actuando como modelo para promover aprendizajes significativos.

El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación .Bass y Avolio, (2006).

### **INFORMANTE 03**

Día: Lunes 17-11-14

Hora 9.30

Persona entrevistada: Informante 3

Sub director académico

Nivel académico: Prof. en educación integral

Años de servicio: 13 Años

1)-El holismo es la doctrina de la globalidad, y de la integralidad ¿Consideras que estos principios son aplicados en el aula de clase para mejorar el aprendizaje y abordar los problemas desde todos los todos los puntos de vista?

R) Esa visión holística de la cual me hablas se da solo en algunos docentes .Existe algunos casos en el personal que están altamente calificados y contamos con su preparación, otros no tienen la formación pedagógica para integrar los contenidos académicos aun practican métodos tradicionales y no hay integración de la parte humana, ese tacto día a día, necesitan sensibilizarse esa es la realidad de la institución San José obrero. Lamentablemente vivimos esa realidad .Sin embargo estamos en ese proceso de transformación.

### **Análisis:**

Visión holística, uhmmmm, pronunció la profesora con baja y clara voz expresando la informante tiene una idea clara y concertada acerca del principio de integridad, lo relaciona con las prácticas tecnológicas y la parte humana. Reconoce la falta de sensibilización de algunos docentes siendo una desventaja para la institución pues no se puede visualizar como un principio establecido. Barrera (2010) afirma que, la holística por ser la doctrina de la globalidad y de la integridad el holismo permite reafirmar que aplicando estos principios se puede solucionar hacia la gerencia

educativa se pueden resolver problemas específicos atacándoles desde diversos puntos de vista educacional, social, económicos entre otros.

2-¿Promueve los valores compartidos practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para promover aprendizajes significativos?

R.) Indudablemente los valores es lo primordial en el ambiente de trabajo para lograr una buena relación, más aun con nuestros estudiantes que son colaboradores, y a los docentes se les exige una visión de ética respeto para con ellos, promover eso en el grupo que guiamos, en el caso de nuestra organización es el valor principal, por eso a los estudiantes y al personal se les recalca mucho el valor respeto para generar o promover un buen comportamiento y respeto en todo los del entorno. Si eso es un eje para la institución .Al personal se les exige que evalúen en sus estudiantes los rasgos personales, aspecto grupal cooperativo para compartirlo y socializarlo.

### **Análisis:**

La informante sostiene que su liderazgo está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales. Lo importante es ganarse el respeto y la confianza con sus estudiantes. En la convivencia diaria esta respuesta es congruente con sus prácticas docentes, su misión es dar seguridad y provocar identificación y compromiso con la institución, tener una visión, compartirla y comunicarla, le pide a su personal estar pendiente de sus alumnos y no descuidar los problemas corrientes, estar bien informado, tomar decisiones a tiempo pero sobre todo practicar los valores establecidos en el colegio.

3)-¿Estimula la actuación de sus seguidores para generar nuevas ideas, desarrollar la creatividad y la innovación en su desempeño?

R) Bueno, hemos tratado de incorporar material tecnológico y didáctica pero no se ha logrado el cien por ciento, aun es una debilidad de la institución. No ha sido fácil la

tecnología con videos y trabajar con estrategias distintas. Estamos tratando de motivar a los docentes para que utilicen las redes sociales. Motivar el interés en los docentes no es tan fácil porque no disponemos de las herramientas necesarias para incorporar esa tecnología y lograr la innovación.

**Análisis:**

La creatividad y la innovación suponen un factor de diferenciación que puede llevar a una auténtica ventaja. La relevancia es que el líder se convierta en una herramienta indispensable a la hora de crear nuevas posibilidades y oportunidades para aprovechar el talento de sus seguidores. La motivación ayudara a desarrollar y a mantener un clima de apertura y confianza.

4)- ¿Considera en su desempeño laboral el sentido del humor y otras estrategias para indicar equivocaciones?

R) Particularmente lo utilizo con mis estudiantes cubrir mis errores y convertirlos en fortaleza al igual se los aplico a los estudiantes para indicar le las equivocaciones. También lo utilizo para resolver conflictos de los docentes con otras personas, manejar momentos duros en los círculos de acción docentes para clarificar un punto de vista.

**Análisis:**

La informante considera que utiliza el sentido del humor para indicar equivocaciones para resolver conflictos y manejar momentos duros. Esto es lo que Bass y Avolio (2006), denominan la tolerancia psicológica. que es el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin disponer de un sentido del humor que le permita al docente líder crear una atmósfera de trabajo adecuado para tratar los innumerables problemas que se le puedan presentar a diario

5)-¿Consideras que en la cotidianidad se genera en los estudiantes optimismo hacia el logro de sus propias metas así como también estímulo intelectual caracterizado por la búsqueda de la innovación ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución?

R-) Si, hay una estimulación intelectual y motivación para que trabajen bien. Tratamos de incentivar a nuestros estudiantes invitándole a que aporten sus ideas en los proyectos labor social, actividades culturales e institucionales y se hace partícipe en las celebraciones y eventos que organiza la institución de manera que desarrollen habilidades y a veces nos cuesta tanto por la carencia de personal a nivel de básica, sin embargo con esfuerzo logramos nuestras metas.

**Análisis:**

La informante asegura con voz firme y actitud sonriente que motivan a sus estudiante y promueven la participación en todas las actividades tomando en cuenta sus ideas y aportes para el logro de sus metas La estimulación intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la delimitación del problema, también solicitándoles nuevas ideas y soluciones. Según Bass, B. y Avolio, J. (2006) la estimulación intelectual del líder transformacional es vista en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores, así como de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo con ello a su independencia y autonomía.

**CATEGORIZACIÓN****Cuadro N° 01****Informante 01:** Docente de aula**Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados**

Texto entrevista	Categorías	Subcategoría	Atributos
------------------	------------	--------------	-----------



## CATEGORIZACIÒN

### Cuadro N° 02

**Informante 01:** Docente de aula

**Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados**

Texto entrevista	Categorías	Subcategoría	Atributos
<p><b>2- ¿Promueve valores compartidos practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para promover aprendizajes significativos?</b></p> <p>P1: El aprendizaje significativo es diario y compartido en el salón de clases. Se da con un constante "Nosotros" .En el aula somos una familia y ésta genera reciprocidad de aprendizajes. Los valores como la "Tolerancia" y el "Respeto" se van desarrollando y fortaleciendo a través de hechos cotidianos que poco a poco van convirtiéndose en aprendizajes significativos, dejando huellas positivas en cada uno de nuestros estudiante</p>	Cambios en la práctica cotidiana	Valores compartidos	Actuar día a día Constancia Responsabilidad entusiasmo visión de futuro desarrollo de potencialidad altos niveles de calidad y excelencia superación de miedos optimismo

Fuente: Lugo, B (2015)



## CATEGORIZACIÓN

### Cuadro N° 04

**Informante 01:** Docente de aula

**Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados**

Texto entrevista	Categorías	Subcategoría	Atributos
<p>4)- <b>¿Considera en su desempeño laboral el sentido del humor y otras estrategias para indicar equivocaciones?</b></p> <p>R-“Yo creo que el sentido del humor es una virtud que genera confianza en los demás, es una herramienta crítica de gran eficacia”. Sin embargo, no todos podemos entenderla como una manera positiva de enfrentar con valentía nuestras equivocaciones y no verlas como una derrota, sino como una manera de mejorar las cosas. Suelo hacerlo colocándome como ejemplo. ¡Así, pues! que no solamente es demostrar el sentido del humor, sino también ser tolerante y capaz de manejar situaciones de conflictos para crear una atmosfera adecuada para resolver los problemas, que son bastantes.</p>	Sentido del humor	Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tolerancia en los errores</li> <li>•-Prudencia en el manejo de conflicto</li> <li>•-Genera confianza</li> <li>•-Crear atmosfera adecuada</li> <li>•-Enfrentar con valentía las equivocaciones</li> </ul>

Fuente: Lugo, B (2015)

## CATEGORIZACIÓN

### Cuadro N° 05

**Informante 01: Docente de aula**  
**Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados**

Texto entrevista	Categorías	Subcategorías	Atributos encontrados
<p><b>5)-¿Consideras que en la cotidianidad se genera en los estudiantes optimismo hacia el logro de sus propias metas así como también estímulo intelectual caracterizado por la búsqueda de la innovación en la solución de problemas?</b></p> <p>R-¡Claro que sí! El docente siempre es un líder y como tal debe ser optimista. Éste debe ser proyectado con el trabajo diario, con hechos, siempre dar ese apoyo verbal y espiritual estimulando todo lo positivo que tienen cada uno de mis estudiantes. “Bueno, los maestros marcan una clara diferencia en los aprendizajes que logran sus alumnos, motiva y ayuda a reflexionar sobre su conducta y el trabajo diario</p>	<p>Estímulo intelectual</p>	<p>Solución de problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidad</li> <li>• Inteligencia</li> <li>• Optimismo</li> <li>• Apoyo verbal y espiritual</li> <li>• Motiva y ayuda a reflexionar</li> <li>• Genera nuevas ideas</li> <li>• Resolución de problemas con creatividad.</li> <li>• Trabajo diario</li> </ul>

Fuente: Lugo, B (2015)

**CATEGORIZACIÓN**  
**Cuadro N° 06**



## Cuadro N° 07

Informante 02: Docente de aula

## Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados

Texto entrevista	Categorías	Subcategoría	Atributos
<p><b>2)¿Promueve valores compartidos practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para promover aprendizajes significativos?</b></p> <p>R) Si, Los valores son pilares fundamentales para la convivencia armónica Es un proceso de cambio.</p>	Valores compartidos	Cambios en la práctica cotidiana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivencia</li> <li>• Armonía</li> <li>• Participación</li> <li>• Resultados Favorables</li> </ul>

Fuente: Lugo, B (2015)

## CATEGORIZACIÓN

**Cuadro N° 08**

**Informante 02:** Coordinador académico

**Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados**

Texto entrevista	Categorías	Subcategoría	Atributos
<p><b>3)-¿Estimula la actuación de sus seguidores para generar nuevas ideas, desarrollar la creatividad y la innovación en su desempeño?</b></p> <p>R) Si. Es importante que cada seguidor sea capaz de crear, innovar y generar ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución. Esto se logra a través de la motivación, corrección y evaluación del trabajo realizado, tomando en cuenta la iniciativa de las personas, el desempeño y el resultado obtenido.</p>	Cambios en la práctica cotidiana	Creatividad e Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear</li> <li>• Innovar</li> <li>• Generar ideas</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Trabajo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Corrección</li> <li>• Evaluación del trabajo</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Fuente: Lugo, B (2015)

**CATEGORIZACIÓN**

**Cuadro N° 09**

**Informante 02:** Coordinador académico

**Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados**

Texto entrevista	Categorías	Subcategoría	Atributos
<p><b>4)- ¿Considera en su desempeño laboral el sentido del humor y otras estrategias para indcar equivocaciones?</b></p> <p>R) Es considerable siempre y cuando no se exceda para que las demás personas puedan entender donde están fallando. Si no es bien planteado puede volverse una burla y no generaría soluciones</p>	Sentido del humor	Tolerancia	Poco considerable l humor Debilidades en el manejo de conflictos

Fuente: Lugo, B (2015)

### CATEGORIZACIÒN

#### Cuadro N° 10

**Informante 02:** Coordinador académico

**Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados**

Texto entrevista	Categorías	Subcategoría	Atributos
<p>5)-¿Consideras que en la cotidianidad se genera en los estudiantes optimismo hacia el logro de sus propias metas así como también estímulo intelectual caracterizado por la búsqueda de la innovación ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución.</p> <p>R.)¡Sí! es importante que cada seguidor sea capaz de crear, innovar y generar ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución. Cada quien conoce cuál es su trabajo y cuáles son sus responsabilidades tanto los estudiantes como los docentes y siempre resuelven de manera creativa no necesita que las estén supervisando.</p>	Comprensión del líder transformador	<p>Estímulo intelectual</p> <p>Solución de problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear</li> <li>• Innovar</li> <li>• Generar Ideas</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Trabajo</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Resolución de manera creativa</li> <li>• Supervisión</li> </ul>

Fuente: Lugo, B (2015)

### CATEGORIZACIÓN Cuadro N° 11

**Informante 03:** Sub director académico

**Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados**



Texto entrevista	Categorías	Subcategoría	Atributos
<p><b>2-¿Promueve valores compartidos practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para promover aprendizajes significativos?</b></p> <p>R.) Indudablemente los valores es lo primordial en el ambiente de trabajo para lograr una relación buena, más aun con nuestros estudiantes que son Colaboradores, y a los docentes se les exige una visión de ética respeto para con ellos, promover eso en el grupo que guiamos, en el caso de nuestra organización es el valor principal, por eso a los estudiantes y al personal se les recalca mucho el valor respeto para generar o promover un buen comportamiento y respeto. ¡Si ¡eso es un eje para la institución Al personal se les exige que dentro evalúen en sus estudiantes los rasgos personales, aspectos grupales, cooperativo para compartirlo y socializarlo .</p>	Cambios en la práctica cotidiana	Valores compartidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Aprendizaje cooperativo</li> <li>• Ética</li> <li>• Respeto</li> <li>• Rasgos Personales</li> <li>• Cooperativo</li> <li>• Compartir</li> <li>• Socializar</li> </ul>

Fuente: Lugo, B (2015)

**CATEGORIZACIÓN**  
**Cuadro N° 13**



**Cuadro N° 14**

Informante 03: Sub director académico

**Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados**

Texto entrevista	Categoría	Subcategoría	Atributos
<p><b>4)- ¿Considera en su desempeño laboral el sentido del humor y otras estrategias para indicar equivocaciones?</b></p> <p>Particularmente lo utilizo con mis estudiantes cubrir mis errores y convertirlos en fortaleza al igual se los aplico a los estudiantes para indicar le las equivocaciones.</p> <p>También lo utilizo para resolver conflictos de los docentes con otras personas, manejar momentos duros en los círculos de acción docentes para clarificar un punto de vista.</p>	Sentido del humor	Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortaleza</li> <li>• Tolerancia en los errores</li> <li>• Resolución de conflicto</li> </ul>

Fuente: Lugo, B (2015)

## CATEGORIZACIÒN

### Cuadro N° 15

Informante 03: Sub director académico

#### Categorías desde la perspectiva de los informantes entrevistados

Texto entrevista	Categorías	Subcategorías	Atributos
<p>5)-¿Consideras que en la cotidianidad se genera en los estudiantes optimismo hacia el logro de sus propias metas así como también estímulo intelectual caracterizado por la búsqueda de la innovación ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución?</p> <p>R-) Si, hay una estimulación intelectual y motivación para que trabajen bien. Tratamos de incentivar a nuestros estudiantes invitándole a que aporten sus ideas en los proyectos labor social, actividades culturales e institucionales y se hace partícipe en las celebraciones y eventos que organiza la institución de manera que desarrollen habilidades.</p>	<p>Comprensión del líder transformador</p>	<p>Estímulo intelectual</p> <p>Solución de problemas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar</li> <li>• Aporta Ideas</li> <li>• Motivación</li> <li>• Inspiración</li> <li>• Habilidades</li> </ul> <p>sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compromiso</li> </ul>

Fuente: Lugo, B (2015)

## TRIANGULACIÓN

Este momento tiene lugar con un ejercicio en el cual la información recabada de la investigación es confrontada por medios pasos, los cuales en su conjunto conforman lo que se llama triangulación, se define como un procedimiento de control implementado para garantizar la confiabilidad entre los resultados de cualquier investigación. Los resultados que han sido objeto de estrategias de triangulación pueden mostrar más fuerza en su interpretación y construcción que otros que han estado sometidos a un único método (Donolo, 2009).

La triangulación busca contrastar varios puntos de vista en relación al objeto de estudio. Según Rojas (2010) refiere que consiste en contrastar datos provenientes de diversas fuentes, técnicas, métodos, investigadores e interpretarlos desde distintos enfoques teóricos. Es decir, con la información se puede obtener datos de gran interés que permiten no sólo el contraste de los mismos, sino que también puede ser un medio de obtener otros datos que no han sido aportados a simple vista.

Para esta investigación se siguió un proceso de clasificación de las respuestas de los informantes claves para, constatar la información y realizar la inferencia. Esta herramienta aportó nuevas miradas a un mismo elemento de estudio. En este sentido la validez se obtiene a través de la contrastación e interpretación de los hallazgos hasta lograr un entendimiento y consenso. Para triangulación, debe haber en el proceso de comparación de la información, por lo menos tres factores.

A continuación, se expondrá los cuadros de la triangulación que contrastara la información recolectada por los informantes claves:

## TRIANGULACIÓN

### Cuadro 16

Categoría: Principios holísticos:

Preguntas	Subcategoría	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Inferencia
<p><b>El holismo es la doctrina de la globalidad, y de la integralidad ¿Consideras que estos principios son aplicados en el aula de clase para mejorar el aprendizaje y abordar los problemas desde todos los puntos de vista?</b></p>	<p>Globalidad e Integralidad</p>	<p>...”abordo el problema solo en la parte educativa, pero en el área familiar, social, médica de verdad que se cuenta solo con la disponibilidad y recursos de los padres”.</p>	<p>...”Guaoooo! Holísticamente hablando..... jajajajaja. Este, si, si son aplicados en el aula pues con estos principios se pueden alcanzar los aprendizajes empleando diversas estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de cada uno de los estudiantes”.</p>	<p>...”Esa visión holística de la cual me hablas se da solo en algunos docentes que están altamente calificados por su formación académica Otros, no tienen la formación pedagógica para integrar los contenidos académicos aun practican métodos tradicionales y no hay integración de la parte humana, ese tacto día a día que tanto necesitan los estudiantes. Lamentablemente vivimos esa realidad .Sin embargo estamos en ese proceso de transformación sensibilizando a los profesores para que se integren en el trabajo que estamos realizando”.</p>	<p>De la respuesta de las informantes se desprende que aun no tienen bien definido el principio de globalidad e integralidad. Sus prácticas docentes adolecen de acciones formativas e identificarse con las dificultades de los estudiantes para poner en práctica el principio de la globalidad e integración y el compromiso con la educación. Tener una visión global, es considerar un sistema de organización o individuo como un todo. A pesar de las nuevas exigencias e innovaciones en el campo educativo la informante mantiene su apego al sistema de atención tradicional”.</p>

Fuente: Lugo, B (2015)

## TRIANGULACIÓN

### Cuadro 17

#### Categoría: Cambios en la práctica cotidiana.

Preguntas	Subcategoría	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Inferencia
<p><b>¿Promueve valores compartidos practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para promover aprendizajes significativos?</b></p>	Valores compartidos	<p>...”El respeto es la base de la paz, en nuestro colegio”.</p>	<p>“...Si, Los valores son pilares fundamentales para la convivencia armónica. Es un proceso de cambio”.</p>	<p>...” Indudablemente los valores es lo primordial en el ambiente de trabajo para lograr una relación buena, más aun con nuestros estudiantes que son Colaboradores, y a los docentes se les exige una visión de ética respeto para con ellos, promover eso en el grupo que guiamos, en el caso de nuestra organización es el valor principal, por eso a los estudiantes y al personal se les recalca mucho el valor respeto para generar o promover un buen comportamiento y respeto. ¡Si ¡eso es un eje para la institución Al personal se les exige que dentro evalúen en sus estudiantes los rasgos personales, aspectos grupales, cooperativo para compartirlo y socializarlo”</p>	<p>Existe una alta comprensión de los valores por parte de los docentes, siendo una fortaleza en la convivencia profesional. El valor del respeto es la base principal para el desarrollo de sus relaciones. Ser respetuoso implica valorar, apreciar y reconocer las cualidades de los demás. Los valores guían nuestro comportamiento. El hecho de compartirlos es beneficioso para la convivencia del grupo. Por eso, los valores no sólo determinan las normas morales sino que también permiten un crecimiento personal</p>

Fuente: Lugo, B (2015)

## TRIANGULACIÓN

Cuadro 18

Categoría: Cambios en la práctica cotidiana

Preguntas	Subcategoría	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Inferencia
<p><b>¿Promueve valores compartidos practicando ante todo la filosofía del nosotros, actuando como modelo para promover aprendizajes significativos?</b></p>	<p>Creatividad e Innovación</p>	<p>R- ¡Sí! Con mi propia experiencia, con mi forma de actuar día a día haciéndolos partícipes de mi testimonio vivencial por los objetivos alcanzados a través de la constancia y responsabilidad. Motivo a mis alumnos para trabajar en equipo demostrándole entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro. Desarrollo al máximo todo su potencial para que alcancen los más altos niveles de calidad y excelencia, superando sus propios miedos, y enfrentándose a la realidad abordando sus propios problemas y animándolos a proponer nuevas ideas</p>	<p>...” Motivo a mis alumnos para trabajar en equipo demostrándole entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro”.</p>	<p>Bueno, hemos tratado de incorporar material tecnológico y didáctica pero no se ha logrado el cien por ciento, aun es una debilidad de la institución. No ha sido fácil la tecnología con videos y trabajar con estrategias distintas. Estamos tratando de motivar a los docentes para que utilicen las redes sociales Motivar el interés en los docentes .no es tan fácil porque no disponemos de las herramientas necesarias para incorporarla tecnología.</p>	<p>La informante como gerente de aula inspira y es modelo para sus estudiantes. Busca aumentar la flexibilidad cognitiva lo cual implica desarrollar actitudes positivas en su formación académica</p> <p>La creatividad y la innovación son los grandes retos de la educación .Es necesario que los estudiantes posean una visión crítica de la realidad para generar respuesta nuevas, descubrir ,e innovar .</p>

Fuente: Lugo, B (2015)

## TRIANGULACIÓN

Cuadro 19

Categoría: Comprensión del líder transformador.

Preguntas	Subcategoría	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Inferencia
<p><b>¿Consideras que en la cotidianidad se genera en los estudiantes optimismo hacia el logro de sus propias metas así como también estímulo intelectual caracterizado por la búsqueda de la innovación ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución?</b></p>	<p>Estímulo intelectual y Solución de problemas</p>	<p>R-)Claro que sí! El docente siempre es un líder y como tal debe ser optimista. Éste debe ser proyectado con el trabajo diario, con hechos, siempre dar ese apoyo verbal y espiritual estimulando todo lo positivo que tienen cada uno de mis estudiantes. “Bueno, los maestros marcan una clara diferencia en los aprendizajes que logran sus alumnos, motiva y ayuda a reflexionar sobre su conducta y el trabajo diario.</p>	<p>R.)¡Sí! es importante que cada seguidor sea capaz de crear, innovar y generar ideas para un mejor desempeño y resultado del trabajo a realizar dentro de la institución. Cada quien conoce cuál es su trabajo y cuáles son sus responsabilidades tanto los estudiantes como los docentes y siempre resuelven de manera creativa no necesita que las estén supervisando.</p>	<p>R-) Si, hay una estimulación intelectual y motivación para que trabajen bien. Tratamos de incentivar a nuestros estudiantes invitándole a que aporten sus ideas en los proyectos labor social, actividades culturales e institucionales y se hace partícipe en las celebraciones y eventos que organiza la institución de manera que desarrollen habilidades.</p>	<p>Existe una alta disposición por parte de los docentes para trabajar con la población estudiantil en el desarrollo de la capacidad creadora haciéndolos participe en las actividades de rutina y en el aporte de ideas para solucionar los problemas que a diario se les presenta</p> <p>El docente como gerente de aula es la parte central en el proceso de enseñanza y aprendizaje, planifica y ejecuta las actividades para crear las condiciones en los estudiantes y propiciar el pensamiento crítico, reflexivo y creativo que conduce al aprendizaje significativo.</p>

Fuente: Lugo, B (2015)

## **MOMENTO IV**

### **MIRADA REFLEXIVA**

Desde esta perspectiva reflexiva el análisis de los aspectos aquí señalados, guiaron mi investigación a realizar aproximaciones con los hallazgos descriptivos sobre los propósitos planteados, por lo que una vez despejados todos los aspectos que en ella se dieron se concluye lo siguiente: Los informantes claves aportaron a la investigación indicadores que me permitieron construir un perfil del líder transformador desde la convivencia profesional. Se realzan algunos elementos como, liderazgo, respeto comunicación, motivación, valores, sentimientos, creatividad, creencias, y estímulos. Estos indicadores describe con detalle la dimensión humana del docente, actitud para actuar, relacionarse y motivar a los estudiantes para lograr un bien común.

Por otra parte el hallazgo encontrado en la presente investigación arrojo todos los atributos del liderazgo transformacional tales como: consideración individual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, influencia idealizada y la tolerancia psicológica presentes en la labor diaria del docente de San José Obrero lo que ha permitido optimizar su propio desempeño laboral y por ende mejorar la calidad de la enseñanza y aprendizaje.

Se evidenció debilidades en las funciones de la alta gerencia relacionados con el principio holísticos de integralidad y globalidad el cual requiere adaptarse a los nuevos cambios, con una nueva visión de país que incluye a todos los actores del proceso educativo en la búsqueda de la integración de los actores sociales y la comunidad haciéndolos participe en las decisiones y actividades que se desarrollan en el colegio. Sin embargo, cada uno de los informantes mostró disposición e interés sobre el dominio del término lo que permite ampliar sus conocimientos para aplicar estos principios.

Por otra parte quiero hacer énfasis en la revisión del contenido de los discursos de los docentes como herramienta de investigación donde se deja al descubierto los factores coadyuvantes en la construcción de una nueva subjetividad que se asocia al sentido de lo humano en las nuevas corrientes de pensamientos económicos, sociológicos y políticos vinculados a la redefinición de la teoría educativa. Es importante destacar que el desarrollo humano ha existido desde que la humanidad se reconoce como humanidad, la educación ha integrado este aspecto en el ser humano, como individuo, como ser sociable, que convive en un contexto histórico político económico cultural, interactuando permanentemente

Con estos resultados se transforma el liderazgo de la Unidad Educativa San José Obrero en vías de una perspectiva Holística, en un proceso continuo de aprendizaje que involucra: el aprender a aprender, el aprender a hacer, el aprender a vivir juntos, aprender a ser y el aprender a desaprender. El docente de hoy debe ser capaz a través de procesos auto reflexivos de establecer críticas a sus interpretaciones sobre los valores, creencias y costumbres. La comprensión real de las practicas educativas es desarrolladas básicamente por los propios docentes involucrados en los procesos de enseñanza aprendizaje. Esta comprensión se nutre de la participación, el dialogo y la inclusión. Desde la convivencia profesional he vivido profundos cambios y transformaciones en mi vida personal y profesional que me han permitido ver más allá del horizonte. Las políticas de estado, la burocracia, han causado incompetencia gerencial en el desempeño docente en las instituciones. En mi caso particular ha fortalecido mi formación académica proyectándome hacia una visión integradora, con conciencia holista lo cual implica mirar el mundo en términos de interrelación y unidad. Es la experiencia de la totalidad lo que nos permite reconocernos como perteneciendo a todo el universo.

Uno de los cambios fundamentales que he observado en los últimos años es el convencimiento de que la responsabilidad del proceso educativo debe ser compartida

por el Estado, la familia y la sociedad, bajo unas nuevas formas de relación. El liderazgo del docente de hoy requiere de una visión holística que integre todas las partes para poder transformar su realidad. Con esta investigación aprendí que todas las personas somos seres espirituales en forma humana ,que expresamos nuestra individualidad a través de nuestro talento capacidades, intuición e inteligencia ;la experiencia y el desarrollo espiritual se manifiesta en forma de una profunda conexión consigo mismo y con los demás ,una conciencia del significado y propósito de la vida diaria, una experiencia de la totalidad y de la interdependencia, una pausa en la actividad frenética en las presiones y estímulos de la vida.

La visión holista en la educación se comienza haciendo cambios internos, lentos pero [seguros](#), se va aplicando poco a poco, a través de actividades sencillas para desarrollar la conciencia primero en el educador y enseguida en los [niños](#), después en los compañeros, la comunidad, el país, el continente y el planeta. Al respecto. Gallegos (1998), refiere que la educación holista es la herramienta que podemos utilizar para salir de la problemática actual a nivel mundial, es la única que integra las bases para encontrar la respuesta al vacío interior de los seres humanos.

Quintero y Marrero. (2013) Refieren que el paradigma holístico toma en cuenta al ser humano como sujeto con creatividad y con gran capacidad para ejecutar los cambios que demanda el devenir holístico; de ahí que la Organización Escolar podría alimentar su pensar en nuevas corrientes de pensamiento y así replantear sus enfoques, métodos, liderazgos y procesos, con una visión humanizadora e integradora que transforme la política de poder del más fuerte al más débil. (p. 133)

La educación cumple una importante función en la sociedad .Por tal motivo requiere de la constante revisión de sus postulados. Ya no es posible seguir educando y creando ciudadanos aislados con una visión fragmentada de la realidad. La escuela del siglo XXI debe favorecer el encuentro de cada persona con su ser auténtico y con su lugar en el mundo, así como el desarrollo de sus potenciales y de su creatividad.

### **Visión interpretativa en el desarrollo del líder transformador desde lo representacional de los gerentes como actores sociales en el contexto educativo del colegio San José Obrero**

En mi investigación y estudio he sido sorprendida por el número limitado de autores que dan más que una breve mención de los elementos que componen la formación del líder. Por ello la necesidad de plantear una nueva visión gerencial en el desarrollo del líder transformador en el contexto educativo, desde la convivencia profesional en la Unidad Educativa San José Obrero que busque la creación de ciudadanos globales; es decir ciudadanos que tomen en cuenta varios aspectos de la realidad que enfrentamos y hacer conciencia sobre el mundo que nos rodea. La visión holística es muy amplia, busca ser una alternativa para comprender la realidad, como un todo, conociendo por supuesto, cada una de las partes que la componen. Se nutre de experiencias diversas en lo emocional, social, cognitivo, corporal y espiritual; se fundamenta en el principio de interconexión de todas las cosas.

El gerente educativo debe formarse para obtener conocimientos de diferentes disciplinas que le permitan afrontar las necesidades y exigencias de nuestra época. Es decir, el gerente debe tener una formación integral que garantice una amplia capacidad para el análisis y solución de procesos internos y externos. Debe responder a la dinámica de la sociedad y no estar divorciado de ésta; ya que si el objetivo en las organizaciones educativas es lograr la calidad educativa, pues la meta corresponde a la integración de las funciones básicas de la institución escolar donde la docencia es considerada el eje epistémico que da valor al resto de las funciones. Otra característica importante de este nuevo líder es la intención y la capacidad para ayudar a los demás para convertirse en agentes de cambio, es decir, no solo desarrollan a los demás, sino que también los entrenan para que también sean identificadores del talento para la promoción de seres humanos, que sean participativos, creativos, asertivos, autónomos conscientes de su realidad y las posibilidades de cambios, de transformaciones de una práctica de vida para lograr la

trascendencia de la humanidad que generen ciudadanos íntegros, capaces de mirar la vida como un todo, que sepan aceptar la diversidad, no teman a la discrepancia lingüística reflexiva propia y necesaria de una sociedad contemporánea, que pretende construirse, a través de la educación, que impulsa el desarrollo humano bajo la visión científica desde una perspectiva amorosa, que permita configurar lo humano en el vivir, es también resignificar en su propio fin la educación.

Además que, a través de la educación podemos tener nuevas alternativas de construcción ciudadana, nuevos requerimientos de redimensión; obligando a promover un proceso de repensamiento de toda su estructura. Por consiguiente la docencia en su carácter de mediador reúne las competencias necesarias para integrar las actividades escolares en búsqueda del desarrollo social. De tal manera que el líder con visión holística puede lograr niveles de competencia que responda a las exigencias de la dinámica social, capaz de apartar paradigmas rígidos tradicionalista y adoptar un papel de mediador, más proactivo que genere alto saber de construcción integral que contribuya a desarrollar el pensamiento crítico reflexivo.

Toda esta reflexión, me ha llevado como investigadora a la propuesta de transitar por nuevas vertientes donde nos consolidemos como seres humanos armoniosos con nosotros mismos, con los otros, la construcción de los valores sociales fundados en la solidaridad y la convivencia en la paz, con la propia naturaleza. Es tarea de todos de asumir el rol con toda responsabilidad y consciencia de enseñar a los niños a aprender, a través de nuestro propio desaprender desarrollando capacidades y habilidades. En esta nueva sociedad venezolana, se hace necesario dotar al nuevo Ciudadano de estrategias que le permitan ser un agente activo comprometido con su propio desarrollo, con su entorno donde construya valores sólidos, enmarcados dentro de la práctica democrática, el amor a la patria, el respeto a los Derechos humanos y la solidaridad.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, F (2012). *El Proyecto de Investigación*. (6ta Edición). Caracas: Episteme.
- Barreras F. (2010). *Planificación Prospectiva y holística*. (Quinta Edición). Caracas: Editores Quirón y Sypal.
- Bass, B. (1985). *La personalidad de un líder y sus expectativas*. McGraw Hill México.
- Bass, B y Avolio, B (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Blanco, E. (2014). *Plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación del gerente de aula*. [Tesis en línea]  
<http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700037F5.pdf>  
Consultado el 14 de enero 2015
- Bracho, O. y García, J (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional* Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Vol. 15 (2): 165 - 177
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Covey, S. (2013). *Liderazgo Centrado en principios*. [Libro en línea]. Disponible en: [Www.Libreriaolejnik.Com/Ventana.Php?Codig=16982](http://Www.Libreriaolejnik.Com/Ventana.Php?Codig=16982) \_Acerca de Liderazgo. Consultado el 04 de julio de 2014
- Constitución Bolivariana de la República de Venezuela. (1999). *Gaceta oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela*, N° 5.453, Caracas- Venezuela
- Canelón, E (2011). *El Liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados hacia un modelo de gestión educativa fundamentado en un enfoque holístico*. Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales (Barquisimeto-Venezuela. [Revista en Línea] Año 2 N° 3 [67-87]  
Consulta: 04-06-14
- Drucker, P. (2006). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Donolo, D.S. (2009). Triangulación: procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. *Revista Digital Universitària*, 10(8), art. 53.

- Ferrater M, J (1999): *Diccionario de Filosofía* (Artículos: Estructura; Todo). Holismo; Editorial Ariel, Barcelona. Sitios Web: Wikipedia  
Disponible en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Jan\\_Smuts](http://en.wikipedia.org/wiki/Jan_Smuts)
- FORWORD MAGAZINE, (2006) Book of the Year Award Finalist. Traverse City, Michigan.  
USA [www.forwardmagazine.com](http://www.forwardmagazine.com)
- Gadamer, H. (1.998) *El problema de la conciencia histórica*. España: Tecnos Verdad y Método. [Libro en línea]. Consultado el 22 junio de 2014
- Gadamer, H. (1.993) *Fundamentos de una hermenéutica Filosófica*: España [libro en línea]. Consultado el 07 de julio de 2014.
- Gallegos, R. (1999) *Educación holista: Pedagogía del amor universal*. (Primera edición). México: Editorial Pax [Libro en línea]. Consultado el 22 junio de 2014
- Gallegos, R. (2006) *Inteligencia Espiritual. Más allá de las inteligencias múltiples y emocional*. Ed. Fundación Internacional para la Educación Holista. Guadalajara México. [Libro en línea]. Consultado el 14 enero de 2014
- Goldstein, Kurt. (1934/ 1995). *The organism: A holistic approach to biology derived from pathological data in man*. New York: Zone Books. ISBN 0-94-229997-3.
- Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela*, 5.929 (Extraordinario), Agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y del Adolescente (LOPNNA) (2010) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5. 859* Extraordinario Febrero.
- Manes, J. (2009). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica. S.A
- Medina, P. (2013) *.El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión*. [Documento en línea] **obtenido en uri: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/:consultado>** el 06 de junio de 2014

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (1999). *Proyecto Educativo Nacional*.  
Venezuela.

MILLER, J. P. (2005). *Holistic Learning*. State University of New York Press.  
Albany, USA MIYUKI, B. (2008) *Spirituality in  
Education*. barbamamiyuki.wikispaces.com

Monroy, J. (2013). *Estrategias gerenciales efectividad desempeño docente*. [Tesis en  
línea] Biblioteca digital Fundacid BC UC. Disponible  
<http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>  
Consultado el 21 de mayo de 2014.

Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño  
laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. [Tesis en línea]  
Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Consultado el 21 de mayo de  
2014. Consultado el 07 de junio de 2014.

Omar, A. (2011). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral*. [Revista en  
línea] Liberabit. Volumen 17 N 2. Perú. (Pp. 129-137).

Parra, R. (2011) *Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los  
docentes*. [Revista científica digital del centro de investigación y estudios  
gerenciales en línea] (Barquisimeto - Venezuela) – Consultado el 04-de junio  
de 2014.

Parra, O. y Guiliany, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre liderazgo  
transformacional*. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias  
Sociales. [Revista en línea] Universidad Rafael Belloso Chacin vol. 15  
(2): 165 – 177. Consultado el 07 de junio de 2014.

Quiñonez B. (2011). *Liderazgo para generar capacidades* Biblioteca Nacional del  
Perú. <http://es.scribd.com/doc/56013978/Liderazgo-Para-Generar-des>  
Consultado el 07 de junio de 2014.

Quintero, E, y Marrero, E. (2013). *Análisis Cibernético, Holístico y  
Transformacional en la Organización Escolar. Un Manual para el Director*.  
Administración Educativa Anuario del Sistema de Educación en  
Venezuela /Año 1 – N° 1. [Revista en línea] Universidad de los Andes (ULA).  
Mérida

Venezuelarevistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/.../4  
28 Consultado el 15-01-15

Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera Edición,  
[Libro línea] Consultado el 06 de junio de 2014.

Rojas, B. (2010). *Investigación cualitativa. Fundamentos y praxis*. 2da.Ed.Caracas:  
FEDEUPEL.

Rojas, M. (2012). *Plan de acción basado en la filosofía del líder relacional como  
estrategia para la optimización del clima organizacional en el Liceo  
Batalla de Vígirima*. [Tesis en línea] disponible en Biblioteca Digital  
FUNDACID-BC UC .Consultado el 07 de junio de 2014.

Smuts, J. (1926): *Holism and Evolution*. Macmillan And Co., Londres.

Stack, S. (2000) para la Educación Holista. "*Maps and Models of Holistic  
Education*". Holistic Education Network of