



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPÚS BÁRBULA**



**ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL  
OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO  
PONCE BELLO”**

**Autora:**  
Reyes P. Rubennys J.

**Bárbula, diciembre 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPÚS BÁRBULA**



**ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL  
OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO  
PONCE BELLO”**

**Autora:**  
Reyes P. Rubennys J.

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración de  
Empresas Mención Gerencia

**Bárbula, diciembre 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPÚS BÁRBULA**



**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 **Lcdo. José G. Páez F.** titular de la cédula de identidad N° **V-1.377.428**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización  Maestría  titulado: **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”.**

Presentado por el (la) ciudadano (a) **Reyes Pérez Rubennys Joselin,** Titular de la cédula de identidad N° **V- 17.172.225**, para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia**, 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 le designe.

En Valencia a los **02** días del mes de **Junio** del año dos mil **2016**.

\_\_\_\_\_  
Firma  
C.I: V-1.377.428



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPÚS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”**

**Tutor de Contenido:**  
José Páez

Aceptado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y  
Sociales Área de Estudios de Postgrado Maestría en Administración de Empresas  
Mención Gerencia  
Por: Lcdo. José G. Páez F.  
C.I. V-1.377.428

Bárbula, Junio 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPÚS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”**

**Tutor Metodológico:**  
Celsa Rojas

Aceptado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y  
Sociales Área de Estudios de Postgrado Maestría en Administración de Empresas  
Mención Gerencia  
Por: Doctora Celsa Violeta Rojas  
C.I. V- 4.129.801

Bárbula, Junio 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES .  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**  
 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA "JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO""

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

REYES P., RUBENNYS J.  
 C.I.: 17.172.225

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. PAEZ F., JOSE G., titular de la cédula de identidad N°. 1.377.428

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado

En Bárbula, a los 14 días del mes de Diciembre de 2016

Prof. Marrúfo C., Blanca M. (PRESIDENTE)

C.I.: 12 107942

Fecha: 14/12/16

Prof. Colmenares L., Marielba

C.I.: 9.444.006

Fecha: 14-12-16



Prof. Rodríguez R., Francisco J.

C.I.: 9875136

Fecha: 14/12/16



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”**. Presentado por el (la) ciudadano (a): **Reyes Pérez Rubennys Joselin**, Titular de la Cédula de identidad N° V- **17.172.225**. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

Blanca Marrón      12107942

Blanca Marrón

Francisca Cofre      9.444.006

Francisca Cofre

Francisco Rodríguez      4875.136

Francisco Rodríguez

Bárbula, diciembre 2016

## **DEDICATORIA**

Este trabajo especial de grado es el premio a la constancia, esfuerzo y confianza no solo propia sino de todos aquellos seres que son el motor de mi vida y tienen un lugar sumamente importante en mi corazón. Por tal motivo es dedicado con mucho afecto:

A Dios primeramente por iluminar y encaminar mis pasos día a día para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mis Padres por ser el pilar fundamental de mi desarrollo personal, académico y profesional.

A mis hijos por ser mi fuente inagotable de amor, fe y motivación para ser a futuro su principal modelo a seguir.

A mi esposo por su incondicional apoyo, paciencia y comprensión a lo largo de estos años de estudios.

A mis compañeros de estudios por su hermandad, conocimientos y experiencias vividas.

A los profesores que con sabiduría y empeño me abrieron los ojos hacia un horizonte pleno de posibilidades donde ahora debo aplicar todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso, que ha me ha bendecido con su amor, salud, esperanza y la compañía de mis seres queridos para lograr hoy día una meta mas en mi vida.

A mis padres por su amor, apoyo y entusiasmo de seguir adelante ante las adversidades.

A la Universidad de Carabobo por abrirme sus puertas en el Área de Estudios de Postgrado en la Maestría Administración de Empresas Mención Gerencia y permitirme nutrir aun más mis conocimientos para mi superación profesional.

A todas aquellas personas que de una u otra forma estuvieron acompañándome en este proceso y contribuyeron con el logro de este sueño que ahora es una realidad.

SINCERAMENTE GRACIAS...

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”**

**Autora: Reyes Pérez, Rubennys Joselin**

**Tutor: Páez, José**

**Fecha: Junio, 2016**

**RESUMEN**

Todas las instituciones educativas requieren de una gestión directiva eficaz, donde sus directores ejerzan un liderazgo capaz de mantener en armonía las relaciones interpersonales de él con sus subalternos y las relaciones humanas entre estos últimos, así como la disposición de ellos hacia el trabajo, para lograr el óptimo desenvolvimiento institucional. Por ello es importante mantener canales de comunicación asertiva, abierta y participativa, donde el líder mantenga en todo momento una adecuada conducta personal y profesional basada en el respeto y la tolerancia que le permita convertirse en fiel modelo a seguir ante su personal para que de esta manera estos se sientan identificados y motivados a realizar las actividades que les corresponden, integrarse y mejorar su desempeño laboral. Por que al no existir esta figura o si la actuación del líder directivo es de manera contraria esa actitud se vería reflejada en el comportamiento laboral del personal, en este caso de estudio del personal obrero; por la resistencia a esa forma de liderar. Por tal motivo el objetivo central de esta investigación es determinar cómo influye el estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”. Enmarcado en un diseño de investigación de campo descriptiva de tipo cuantitativa deductiva. Por lo que se concluye que el estilo de liderazgo ejercido en este plantel es el denominado negativo y autocrático que ha incidido negativamente en el comportamiento laboral de los obreros ya que se han quebrantado las relaciones humanas y de trabajo porque los directivos a cargo no tienen una preparación técnica acorde con las necesidades del plantel y los obreros, pues se ha basado en el irrespeto, limitaciones e injusticias en la toma de decisiones e interacción con el personal; por lo tanto es necesario puntualizar que el estilo de liderazgo que se adecua a las exigencias del plantel y su recurso humano podría considerarse emergente es decir la combinación del participativo, distribuido y motivador y a partir de él se debe establecerse el perfil personal y profesional bajo el cual los futuros líderes directivos deben someterse para determinar si cumplen con las exigencias propias del cargo dentro de esta institución educativa, que permita a mediano y largo plazo optimizar el desempeño y satisfacción laboral de sus involucrados. **Palabras Claves:** liderazgo, líder directivo, comunicación, personal, comportamiento organizacional.

# **LEADERSHIP STYLE AND ITS INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF STAFF WORKERS OF EDUCATIONAL UNIT "JOSE GREGORIO PONCE BELLO"**

**Author: Reyes Pérez, Rubennys Joselin**

**Tutor: Páez, José**

**Date: June, 2016**

## **ABSTRACT**

All educational institutions require an effective executive management, where its directors exercise leadership capable of maintaining harmonious interpersonal relationships of him with his subordinates and human relations between the latter and the disposition of them to work to achieve the optimal institutional unwrapping. It is therefore important to keep channels of assertive, open and participatory communication, where the leader maintained at all times proper personal and professional conduct based on respect and tolerance that allows you to become true role model to his staff for this way these feel identified and motivated to carry out the activities that correspond to them, integrate and improve their job performance. That the absence of this figure or if the performance of the managerial leader is contrary attitude that would be reflected in the work behavior of staff, in this case study of the labor personnel; by resistance to this form of lead our. Therefore the main objective of this research is to determine how it influences the style of leadership in organizational behavior of the working personnel of the Education Unit "Jose Gregorio Ponce Bello". Framed in a research design of deductive quantitative descriptive type field. So we conclude that the style of leadership provided in this site is the negative and autocratic called that has a negative impact on the labor behavior of workers because they have broken the human and working relationships because managers in charge do not have a technical training according to the needs of the campus and the workers, as it has been based on the lack of respect, limitations and injustices in decision-making and interaction with staff; therefore it is necessary to point out that the leadership style that suits the needs of the campus and its human resources could be considered emerging that is a combination of participatory, distributed and motivating and from the personal and professional profile should be established under the which future leaders managers must undergo to determine if they meet the specific requirements of the position within this educational institution, allowing medium and long term optimize performance and job satisfaction involved. **Keywords:** leadership, managerial leadership, communication, personal, organizational behavior.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	VIII
Agradecimiento	IX
Resumen	X
Resumen en Inglés	XI
Índice General	XII
Índice de Cuadros	XIII
Índice de Gráficos	XIV
Introducción	15
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema	18
Objetivos	24
Justificación	25
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	27
Bases Teóricas	31
Bases Legales	49
Definición de términos básicos	57
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación	59
Estrategia Metodológica	61
Población y Muestra	64
Técnicas e Instrumentos de recolección de información	64
Validez de Expertos	65
Análisis de la Información	65
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	66
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	87
<b>ANEXOS</b>	95
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	111

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Estrategia metodológica (cuadro técnico metodológico)	61
2. Percepción del personal obrero sobre el concepto de liderazgo	66
3. Existencia del Liderazgo en la organización educativa	67
4. Motivación de personal hacia el logro de metas personales y de la organización por parte del líder directivo	68
5. Lealtad del personal obrero al líder directivo	69
6. Conocimiento de los estilos de liderazgo por el personal obrero	70
7. Liderazgo en el desempeño laboral del personal obrero	71
8. Liderazgo en la eficiencia y efectividad del personal obrero	72
9. Importancia del liderazgo en la organización educativa	73
10. Deseos del personal obrero de ser líder de la organización educativa	74
11. Características del líder directivo	75
12. Perfil para los aspirantes a líderes directivos	76
13. Formación de los líderes directivos	77
14. Confort del personal obrero en el área laboral	78
15. Dotación de la indumentaria laboral y de higiene para el personal obrero	79
16. Defensa de los derechos laborales del personal obrero por el líder directivo	80
17. Estrategias empleadas por el líder directivo para estimular al personal obrero	81
18. Diligencia del líder directivo en realizar mejoras laborales al personal obrero	82
19. Tolerancia del líder directivo ante situaciones personales, emocionales de salud o laboral del personal obrero	83
20. Cooperación del líder directivo hacia el personal obrero	84
21. Consideración de las sugerencias del personal obrero en la adopción de decisiones en la organización educativa	85
22. Interacción del líder directivo con el personal obrero fuera del área laboral	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Estrategia metodológica (cuadro técnico metodológico)	61
2. Percepción del personal obrero sobre el concepto de liderazgo	66
3. Existencia del Liderazgo en la organización educativa	67
4. Motivación de personal hacia el logro de metas personales y de la organización por parte del líder directivo	68
5. Lealtad del personal obrero al líder directivo	69
6. Conocimiento de los estilos de liderazgo por el personal obrero	70
7. Liderazgo en el desempeño laboral del personal obrero	71
8. Liderazgo en la eficiencia y efectividad del personal obrero	72
9. Importancia del liderazgo en la organización educativa	73
10. Deseos del personal obrero de ser líder de la organización educativa	74
11. Características del líder directivo	75
12. Perfil para los aspirantes a líderes directivos	76
13. Formación de los líderes directivos	77
14. Confort del personal obrero en el área laboral	78
15. Dotación de la indumentaria laboral y de higiene para el personal obrero	79
16. Defensa de los derechos laborales del personal obrero por el líder directivo	80
17. Estrategias empleadas por el líder directivo para estimular al personal obrero	81
18. Diligencia del líder directivo en realizar mejoras laborales al personal obrero	82
19. Tolerancia del líder directivo ante situaciones personales, emocionales de salud o laboral del personal obrero	83
20. Cooperación del líder directivo hacia el personal obrero	84
21. Consideración de las sugerencias del personal obrero en la adopción de decisiones en la organización educativa	85
22. Interacción del líder directivo con el personal obrero fuera del área laboral	86

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo, durante las últimas cuatro décadas y en la actualidad ha adoptado gran importancia dentro de las organizaciones económicas, políticas o socialmente constituidas que generan los recursos, bienes o servicios capaces de satisfacer las necesidades de los individuos tales como alimentación, educación, vivienda, seguridad y recreación. Coadyuvando a su vez a la activación de la economía y mejora de la calidad de vida. Debido a que esta figura ejercida correctamente, puede direccionar tanto a las personas como a las instituciones hacia el logro de las metas propuestas, mejorando la interacción y desempeño laboral.

En este sentido cabe destacar, que el liderazgo es una destreza, considerada igualmente como una tarea ardua que algunas personas desarrollan de manera innata u otras las van adquiriendo a través de las experiencias y aprendizajes del entorno, y que las aplican en el ámbito donde coexisten, ya sea en el plano laboral o personal; llenando las expectativas de sus seguidores y el ambiente dado que poseen la habilidad de comunicarse claramente, dar instrucciones, escuchar sugerencias y tomarlas en cuenta al adoptar decisiones, influir en las emociones y actuación de los demás, ser carismáticos, llamar la atención por su alto poder de convicción, mediar en situaciones de conflictos, diseñar estrategias para solventar problemas, planificar, organizar, ejecutar y controlar actividades en beneficio del colectivo, entre muchas otras cualidades no menos importantes.

No obstante, aunque los líderes logren cumplir con algunos, por no decir que todos estos requerimientos, la forma de ejercer el liderazgo puede estar limitado de acuerdo al área, visión, conducción y estructura de cada organismo, pero siempre va a influir de alguna manera en el comportamiento de quienes convergen en determinada plaza.

Por ejemplo en el campo educativo, los planteles ya sean de dependencia pública o privada, reúnen a cantidad de personas cuyas características, personalidades y áreas de desempeños son tan particulares, que en determinados momentos tienden a presentar desacuerdos y conflictos, entre ellas mismas o con sus jefes mediatos e inmediatos alterando así el funcionamiento del centro escolar. Por lo cual se requiere contar con un ente mediador, que logre canalizar las acciones y relaciones entre ellos, defienda sus derechos y deberes, los escuche, controle las actividades para mantener en equilibrio el funcionamiento de la institución, adicionalmente que cuente con una preparación técnica y compromiso con la escuela, que supere las formalidades y condiciones bajo las cuales funcionan.

Para que pueda colocarse al frente de los procesos de cambio del personal, desde la función directiva, docente, administrativa y obrera, porque todos ellos en su conjunto son necesarios para impartir conocimientos significativos, académicos, pedagógicos y morales a los futuros ciudadanos del país, ya que con su ejemplo y ejercicio diario de sus obligaciones promueven ese intercambio de saberes y experiencias, propio de ser modelo a seguir.

Partiendo del interior, desde la base de la organización, es decir desde el grupo de mantenimiento denominado también personal obrero, en este caso de estudio, que son la carta de presentación de un plantel ante el entorno, debido a que custodian, ordenan, conservan limpias las instalaciones y sirven de apoyo logísticos a eventos para recibir a diario a quienes dentro de ellas conviven y a sus visitantes, ejerciendo en ellos satisfacción, sentido de pertenencia y permanencia en los espacios, si los mismos están acordes y favorecen el desarrollo de las actividades.

De lo antes expuesto, surge la iniciativa de realizar una investigación que a través de la observación directa y recolección de la información, se logre ahondar en

el tema de liderazgo, sus estilos, como este influye en el comportamiento organizacional del personal obrero y obtener las bases para establecer el perfil que debe tener el líder directivo de una institución educativa, para mejorar la convivencia laboral y el funcionamiento óptimo e integral de la misma. Bajo la estructura que seguidamente se describe:

Capítulo I: en el cual se argumentará la situación problemática, se establecerán los objetivos que perseguirá la investigación dilucidar y se explicarán las motivaciones e importancia de realizar el estudio.

Capítulo II: reflejará el análisis, resumen e interpretación bibliográfica de fuentes primarias y secundarias relevantes, relacionados con las variables en estudio.

Capítulo III: sección importante que define el abordaje de los tópicos propuestos en la investigación, es decir el método, los pasos a seguir para dar respuesta a los objetivos planteados, referentes al tipo, diseño, población, muestra, técnicas y fuentes de recolección de la información.

Capítulo IV: representará gráficamente los datos obtenidos al aplicar los instrumentos acordes a la investigación, con su correspondiente análisis escrito de lo evidenciado para soportar el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos de la investigación, con el fin primordial de establecer las conclusiones, aportes y recomendaciones en beneficio de los próximos lectores potenciales y personal que hace vida en el espacio escolar donde se centrara el estudio.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

A criterio personal del sujeto investigador, los seres humanos desde que nacen juegan un papel muy importante en la sociedad, ya que gracias a su composición biológica, física y mental, es capaz de proyectar su realidad, independizarse e integrarse a un entorno, cuyos factores a su vez le van moldeando sus conductas y la manera de relacionarse con sus semejantes, dentro de estos factores que influyen notablemente en el desarrollo conductual del individuo, se puede mencionar a *la Familia* porque es el ambiente básico y primordial para el desarrollo humano y social, donde se forman el afecto, los valores, la forma de interacción y comunicación; *la escuela* que representa para el individuo el comienzo de nuevas relaciones con el hábitat, que debe orientarle en sus actitudes y capacidades físicas, intelectuales, psíquicas y morales; *la sociedad* quien está conformada por todos los individuos que hacen vida en un tiempo, espacio físico y geográfico, el cual tiene sus propias normas, presiones y exigencias para desenvolverse y sostenerse en ella; *la cultura* que impone pautas de percepción y juicios de reacción emotiva que surgen con el tiempo dentro de la sociedad; *la religión* que promueve la creencia en un ser supremo, creador del universo, que motiva a la práctica de valores, propone modelos de comportamiento y normas de actuación.

Ahora bien, estos factores en su conjunto le dan la oportunidad al sujeto de prepararse e incorporarse al área laboral, en instituciones públicas o privadas de producción, comercio, distribución de bienes o servicios, de salud, seguridad, recreación, turismo y educación; que a nivel mundial enfrentan cada vez mas

desafíos para adaptarse y mantenerse en el tiempo tanto competitiva como comparativamente con entes de su mismo ramo, debido a los constantes cambios políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, demográficos y ambientales que durante este siglo se han desarrollado no solo en ellas, sino en los sistemas de gobiernos y la sociedad en pleno, promoviendo a su vez oportunidades, situaciones de riesgo, fortalezas o debilidades, que los gerentes han debido considerar para modernizar sus técnicas y enfoques administrativos con el objeto de atender las exigencias actuales, innovando en prácticas y estrategias de liderazgo que les permitan afrontar los retos activamente a favor de sus intereses institucionales.

Venezuela no ha estado exenta de esta realidad, pues sus pequeñas y medianas empresas (PYMES) han implementado el liderazgo como medio de solución de problemas internos y externos, incremento del rendimiento y productividad empresarial, prosecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo, creación y salvaguarda del clima laboral de quienes a diario hacen vida en ellas, es decir, su gente, su personal porque sin estos últimos las organizaciones no podrían funcionar, siendo importantes desde los obreros, operarios, empleados, mediana y alta gerencia.

En cuanto a algunas tendencias de liderazgo en el país, en otros sectores como el político y social se ha evidenciado con apremio, en las últimas décadas que dentro de las familias, asociaciones vecinales, clubes deportivos y partidos políticos de cada comunidad por ejemplo, existe y se presenta un líder como punta de lanza para la promoción del respeto, progreso y bien común, utilizando la comunicación eficaz para el entendimiento, logro de metas, cobertura de necesidades individuales y colectivas.

En este orden de ideas, en el ámbito educativo, llámense Ciclos Básicos, Diversificados, Liceos, Escuelas Técnicas, Colegios Universitarios, Politécnicos y Universidades, a pesar de años de investigación sobre el liderazgo, Venezuela todavía plantea la necesidad de establecer un sistema unificado de inclusión donde se profundice en programas de desarrollo humano y fortalecimiento de sus competencias, orientado a transformar los conocimientos, relaciones e interacciones laborales, así mismo una dirección emergente, visionaria que impulse el talento humano, los valores y trabajo en equipo, acorde a las condiciones y estructura de cada instituto. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Universidad del Zulia (2015).

En función de lo anterior, cabe destacar que los centros escolares en general, son uno de los espacios que reúnen a cantidad de personas, cuyas características, edades, sexo, condición de vida, formación, cultura y personalidad son tan únicos y particulares, que podrían presentar en determinados momentos desacuerdos y conflictos entre ellas mismas o con sus jefes mediatos e inmediatos alterando el desempeño laboral. Por tal motivo es necesaria la presencia de una figura de autoridad que según López (2010:189) “ejerza su acción a través de actividades fundamentales de administración, como son la planificación, organización, ejecución, dirección y control de su recurso material y humano”. Que por medio de la motivación, escuche, oriente e influya en las emociones de los sujetos hasta lograr direccionarlos en la consecución de su misión institucional y mejorar de esta manera el clima laboral.

Conceptos que en las organizaciones educativas son poco observables, debido a que la formalidad y las condiciones bajo las cuales funcionan, tienden a ser inconsecuentes por la consonancia política y egocentrismo dominante en este sector, a pesar de los esfuerzos que se han realizado por mas de cuarenta años de estudios en gerencia educativa, en miras de promover una dirección escolar efectiva. Delgado

(2010).

Por lo tanto, he aquí la importancia significativa que tienen los líderes directivos específicamente dentro de esta clase de organizaciones educativas, ya que procurarían en teoría, encaminar sus planes a corto, mediano y largo plazo, tanto administrativa, técnica, académica y principalmente en materia de sus recursos humanos para solventar los conflictos que surgieren, ya sea interpersonales definido por Rodríguez (2012:200) “como situaciones de contrariedad o disgusto entre dos o mas personas, por falta de comunicación, perdida de confianza e intolerancia”; o de trabajo “determinado por la negligencia u ociosidad del personal en el área laboral, que repercute negativamente en el departamento”. Así como otros aspectos asociados a su actuación dentro del plantel, que obstaculicen el buen funcionamiento del mismo.

No obstante, en la práctica la realidad es otra pues según Delgado (2010):

la forma como se maneja la gestión directiva escolar hoy día en Venezuela es preocupante, empezando porque no existe un modelo para formar directivos, sino que van surgiendo improvisadamente con el pasar del tiempo; por diferentes razones tales como: presiones políticas, ausencias, renunciaciones o jubilaciones de quienes han ocupado esos cargos. (Pág. 77).

A tal efecto, la experiencia ha arrojado que no se ejerce un liderazgo efectivo bajo este escenario, por lo tanto se vuelve incierto que se cumpla lo expuesto en el párrafo anterior.

Situación que se ha evidenciado en la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”, en virtud de que informantes claves han manifestado que durante los últimos diez años en el plantel, el directivo asignado ha sido inconstante, generando con ello un liderazgo frágil, caracterizado por la rigidez en el acercamiento al

personal, al cual se le ha limitado la participación, la iniciativa y desestimado sugerencias en miras de mejorar la gestión directiva; por falta de comunicación, que ha traído consigo especulaciones sobre las normas y políticas laborales e incoherencias, que por desconocimiento de las áreas o planes de trabajo, han interrumpido el seguimiento a las tareas. Finalmente injusticias y parcialidad, en el trato y mérito a las personas que no comparten su forma de liderizar. Siendo este tipo de dirección propia de un liderazgo definido por Keith y Newton (2010:358) como: Negativo porque “se enfocan hacia el castigo, amenazas, represión pública y propagación de la creencia falsa de que al atemorizar logran mayor productividad” y Autocrático dado que “se centraliza el poder y la toma de decisiones, no se le permite al empleado transmitir lo que piensa, el líder asume toda la autoridad y responsabilidad”.

Actitud que ha creado entre los miembros del personal de mantenimiento, descontentos y resistencias que se han visto reflejadas en su comportamiento laboral, ya que por desobediencia al líder directivo los obreros asisten tarde a la institución, se ausentan sin justificación alguna, están desmotivados, no cumplen su itinerario completo de trabajo, por lo que en ocasiones otro recurso tiende a asumirlo, generando a su vez rupturas en las relaciones interpersonales con los demás compañeros, porque existe sobrecargo de trabajo, la comunicación se vuelve hostil, limitada y descortés, no comparten, no colaboran, ni se integran a otras actividades dentro y fuera del entorno laboral. Ocasionando que el ambiente de trabajo y los espacios se tornen desagradables.

En tal sentido es conveniente precisar, que para modificar este escenario es necesario que el director conozca las funciones que tiene como Líder directivo en el plantel y compruebe si reúne las cualidades para llegar a serlo; tal como a continuación indica López (2010):

El Líder directivo es la persona capaz de implementar las estrategias para dinamizar el funcionamiento institucional y se ejercitará mediante la influencia personal sobre los subalternos (docentes, administrativos y obreros), procurando un buen ejemplo, comunicación abierta y disposición hacia el trabajo en todo momento, para que debidamente orientados pueda conducirlos a la realización de sus funciones en forma entusiasta y eficiente. (Pág.192).

Lo que quiere decir, que el líder directivo debe convertirse en un modelo a seguir ante su personal, en este caso de estudio para los obreros, por medio del adecuado proceder, compromiso y disposición al trabajo con sentido de justicia y humanidad, para que estos se sientan identificados y dispuestos a acatar los lineamientos emanados por el, y cumplir cabalmente las funciones que les corresponden en el marco de ley.

Por ello, surge la iniciativa de realizar una investigación que a través de la observación directa y recolección de la información, se logre establecer el perfil que debe tener el líder directivo de una institución educativa, para mantener en equilibrio la convivencia y el funcionamiento óptimo e integral de la misma. En consecuencia surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo se ejerce el liderazgo en las organizaciones educativas?

¿Qué importancia tiene el liderazgo en las organizaciones educativas?

¿Quién puede ser un Líder dentro de las organizaciones educativas?

¿De qué manera el liderazgo influye en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones educativas?

¿Qué factores del comportamiento organizacional los líderes deben considerar dentro de las organizaciones educativas?

¿Cuál es el perfil que debe cumplir el líder en una organización educativa?

Para profundizar acerca del tema del liderazgo, sus estilos y como este influye en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”, ubicado en la ciudad de Valencia estado Carabobo. Para dar respuesta a las incógnitas, obtener las conclusiones y establecer los aportes necesarios para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Determinar cómo influye el estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”.

#### **Objetivos Específicos**

➤ Diagnosticar cómo influye el estilo del liderazgo en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”.

➤ Indagar de qué manera el estilo de liderazgo existente en la unidad educativa en estudio, influye en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”.

➤ Afianzar la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones educativas.

➤ Describir las características que debe tener un líder dentro de las organizaciones educativas.

➤ Analizar los factores que intervienen en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”.

➤ Establecer el perfil del líder directivo en la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”

### **Justificación de la Investigación**

El liderazgo según Delgado M. (2010):

Es la habilidad que desarrollan determinadas personas a lo largo de su evolución personal y profesional, dada la fluidez, poder de convencimiento y carisma que tienen para llegar a lo más íntimo de otro ser, hasta lograr persuadirlo en su conducta, la cual ponen en práctica en su diario convivir para beneficio propio y/o de terceros, pues gracias a esta pericia garantizan la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales. (pág. 15).

Particularmente en las instituciones educativas, esta tarea se atribuye principalmente al equipo directivo quien de manera constante debe estar en la búsqueda de estrategias que contribuyan al desarrollo integral de su personal, para promover una escuela de calidad para todos.

Por tanto es conveniente señalar, que ahondar en las diversas formas de profesarlo y sus efectos, sería una interesante oportunidad de acrecentar los conocimientos de los futuros directivos, personal de la instituciones educativas, lectores amateurs, investigaciones universitarias, en definitiva marcar un precedente sobre esta temática, cuya función es considerada en toda organización pieza fundamental para armonizar el entorno, encauzar el desenvolvimiento de sus protagonistas hacia la consecución de los objetivos planteados, apoyándose en las fortalezas que se derivan de ella, así como de sus debilidades para no reincidir,

haciendo asertiva la concepción y adopción de decisiones, el mejoramiento de las relaciones humanas, las destrezas de los trabajadores y por ende la mejora continua de los procesos.

En consecuencia el presente estudio es de relevancia, ya que corresponde a la línea de investigación gerencial de resolución de conflictos asociado al área del liderazgo y cómo éste último influye dentro del comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”. Con el fin de profundizar en el tema, establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes para que los líderes directivos y personal obrero de los planteles puedan optimizar su desempeño laboral, de igual forma servir de aporte a las próximas investigaciones de Educación Media, General, Diversificada, Técnica y Universitaria.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### **Antecedentes**

Los trabajos de investigación que se citan a continuación explican aspectos de suma importancia, relacionados con los temas liderazgo y comportamiento organizacional en el cual sus autores han llegado a conclusiones cuyos aportes son significativos a la presente investigación, debido a que sirven de base para el desarrollo y sustento de la misma; tal es el caso de:

Zerpa (2013), en su trabajo de grado “**LIDERAZGO HUMANIZADOR PARA UNA GERENCIA CENTRADA EN VALORES**”, presentado en la Universidad de Carabobo para Optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. En el cual se perseguía como objetivo general: Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en la U.E. “Eloy José Ortega Pérez” Tinaquillo estado Cojedes. Las teorías que sustentan la investigación son: Teoría de Rasgos de Personalidad y Teoría del Enfoque Humanístico de la Administración. La investigación está enmarcada en un tipo de estudio descriptivo, y un diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo conformada por 57 personas entre personal directivo, docente, administrativo y obrero, del Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez, Tinaquillo estado Cojedes. Para la muestra se tomó el 30% de la población en estudio correspondiente a 19 personas. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los directivos y docentes, con éstas se logró llegar a conclusiones y saber la factibilidad de un plan de formación centrado en liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores, proponiendo para ello una serie de estrategias que pueden llevar a la práctica del Liderazgo humanizador desde los

gerentes hacia el personal y de estos hacia el resto de los involucrados en el proceso educativo.

Así como la investigación realizada por Figuera (2012), **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA POTENCIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “BATALLA DE VIGIRIMA II”**, presentada en la Universidad de Carabobo para Optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. De manera, que los objetivos son en primer término: Objetivo General, que consiste en proponer un Modelo de gestión de recursos Humanos y los Objetivos Específicos que se refieren al diagnóstico, la necesidad y factibilidad para implementar la propuesta del Modelo de gestión de recursos humanos así como su diseño. El estudio se sustenta en la Teoría de la Motivación de Maslow, la Teoría del Liderazgo Transformacional y la Teoría de las relaciones humanas. La población está conformada por Veinticinco (25) docentes. El instrumento para la recolección de la información es un cuestionario de 22 preguntas, con cuatro opciones de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Pocas veces, Nunca. La validez se realiza a través del juicio de tres expertos; la confiabilidad se obtiene a través del Coeficiente Alfa Cronbach. El análisis de los resultados es porcentual presentados a través de gráficos de barras. Se concluye en la necesidad de adoptar un modelo para gestionar el recurso humano de la institución así como la aplicación de los principios de gerencia.

En resumen, ambas fuentes de información, generan valiosos aportes al presente estudio, ya que, explican la factibilidad de aplicar un plan de formación enfocado en el liderazgo humanizador para lograr una gerencia centrada en valores, proponiendo estrategias que puedan llevarlo a la practica desde los directivos hacia el personal y de estos hacia el resto de los involucrados en el proceso educativo, sin distinción de la dependencia a la cual pertenezcan, pública o privada, orientado a la

promoción de la interacción de todo el personal que convive en ella, basándose en teorías reconocidas universalmente en el plano de gerencia para impulsar el comportamiento organizacional.

De igual manera, ponen de manifiesto la importancia que tiene para el recurso humano adquirir adiestramiento en cuanto a temáticas afiliadas a relaciones interpersonales, psicología, neurolingüística, aplicación de valores, crecimiento personal, el manejo de conflictos, y en función de ellas efectuar jornadas de retroalimentación que permitan conocer las experiencias, expectativas, motivaciones y necesidades personales de los individuos, para solventar las debilidades existentes y obtener la consecución de las metas estratégicas, a través de un ambiente armónico de trabajo, reflejado en mayor productividad, calidad y eficiencia.

Ahora bien, Cortez (2011), en su trabajo especial titulado: **“EL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO “HUAYACÁN” DE ATE – VITARTE DE LIMA - PERÚ”** elaborado para obtener el grado de: Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación. En el que se busca determinar la influencia del liderazgo de los directivos en el clima organizacional, es un estudio de tipo cuantitativo, no experimental. Descriptiva, Correlacional en el que se concluye que La gestión educativa a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos. Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la

nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente un clima organizacional, que pueda unir a la comunidad educativa en la persecución de un propósito significativo. En consecuencia, se observa que existe una relación entre el liderazgo ejercido por el director y el clima organizacional. Por ejemplo un liderazgo motivador favorece las relaciones interpersonales disminuyendo conflictos y facilitando un trabajo de equipo. Por ello que los Directivos apliquen cualidades de un líder favorecerá un adecuado clima organizacional.

Al respecto, es importante señalar que la investigación antes citada, es de apoyo a la temática en estudio, porque establece los cambios significativos que han experimentado las organizaciones educativas y el papel protagónico que han ejercido los directivos en el mismo, al adoptar esta tipificación de liderazgo en miras de favorecer el trabajo en equipo y un adecuado ambiente laboral, porque es la que se adapta al escenario escolar, ya que el capital humano que en el se desenvuelve requiere constantemente de reconocimientos, incentivos y que se les sea tomado en cuenta por el logro de sus metas.

En el trabajo especial de Ochoa (2010), titulado **“FACTORES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE INTERVIENEN EN LA EFICACIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN Y CONTROL ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”**, presentado para obtener el grado de Magister En Gerencia Avanzada En Educación. Que tuvo como propósito indagar qué factores de comportamiento organizacional intervienen en la eficacia de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Dirección de Información y Control Estudiantil (DICES) de la Universidad de Carabobo. Se realizó en el marco de una metodología de tipo descriptivo con diseño de trabajo de campo. La población estuvo representada por los trabajadores de DICES con menos de diez años de antigüedad en

la dependencia y la muestra tipo censal quedó conformada por dieciocho (18) personas que atendían a esa condición. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario con escala tipo Lickert, el cual fue previamente validado por expertos y se le estableció su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. Los resultados se presentan por medio de un análisis porcentual de ítems, llegando a la conclusión que el personal administrativo generalmente asume sus funciones con responsabilidad y con un alto sentido de compromiso; sin embargo, se manifiesta una actitud que poco contribuye para fomentar el trabajo en equipo o las buenas relaciones interpersonales que permiten evitar conflictos. Así mismo, se evidencia un cierto desconocimiento de las normas y procedimientos que rigen su trabajo y poca identificación con la misión y visión de la Universidad de Carabobo.

Con referencia a lo anterior, es evidente apreciar que el trabajo citado es relevante para el desarrollo de los objetivos de este proceso investigativo, a razón de que define e identifica que factores del comportamiento organizacional influyen en la eficiencia de los procesos administrativos internos de una institución, tales como su estructura organizacional, es decir conocimiento del personal y sus áreas de desempeño, reforzamiento de la visión y misión, gestión de los espacios, tecnología ergonomía y confort laboral, especificando a su vez cuáles el líder debe abordar en ese caso de estudio, para fomentar el trabajo armónico y conservar las relaciones laborales, que sirven de ejemplo para el presente estudio.

### **Bases Teóricas:**

Las definiciones, teorías, enfoques que seguidamente se mencionan son relevantes al presente estudio, ya que gracias a la labor investigativa y trayectoria de sus autores proporcionarán los conocimientos necesarios para profundizar en el

análisis y comprensión de la temática planteada. Así pues antes de comenzar a definir las variables de esta investigación Liderazgo y Comportamiento Organizacional, se hace necesario entender que es un líder o quien puede llegar a serlo.

En relación a ello, Keith y Newton (2010) manifiestan lo siguiente:

El líder es la persona capaz de reconocer las diferentes situaciones y adaptarse a ellas de manera consciente. Los rasgos claves de un líder son el deseo e impulso personal fuerte, integridad personal, confianza en sí mismos, capacidad cognoscitiva (analítica), conocimiento de los procesos, carisma, creatividad, flexibilidad y calidez personal.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos (Pág.193).

Una apreciación importante de estos rasgos es que no garantizan necesariamente el éxito como líder, sin embargo son necesarios considerarlos como competencias o recursos personales que se pueden o no desarrollar y usar. Pues muchas personas tienen la capacidad para ser líderes efectivos y no muestran los rasgos que poseen, mientras que otros desean tenerlos para usarlos en la organización, pero no se les da la oportunidad para ello.

En Venezuela en materia educativa se han desarrollado investigaciones sobre liderazgo desde los años 60 hasta la actualidad, con autonomía y fuerza en la búsqueda de calidad, eficiencia y desarrollo de una dirección escolar exitosa, que englobe a todos sus integrantes para mantener la armonía interna, proyectada hacia la sociedad y la comunidad. Dentro de las teorías clásicas que avalan las mismas se

encuentran las cinco propuestas de estilos de liderazgo escolar formulada por Sergiovanni (1984):

- a) El líder técnico: enfatiza que el directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.
- b) El líder humanista: concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental.
- c) El líder educativo: diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.
- d) El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante.
- e) El líder cultural: caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. (Pág. 4:13).

De la misma manera Leithwood, Begley y Cousins (1993) a partir del análisis de varias investigaciones. Establecen cuatro tipos de liderazgo educativo:

El estilo A: caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.

En el estilo B: el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).

El estilo C: los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar las competencias del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.

El estilo D: está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro. (Pág. 5:31).

De acuerdo a los estudios anteriores, es evidente que se ha intentado, en primer lugar, reconocer las características y comportamientos de la dirección escolar a lo largo de los años en función del monitoreo de los colegios de acuerdo al contexto político-social, avances en materia educativa y evolución tecnológica pero visto lo limitado de sus resultados se ha optado por ofrecer modelos que ayuden a cambiar la dirección para que sea capaz de poner en marcha, desarrollar y mantener procesos de transformación más eficaces.

En tal sentido, estudios realizados durante el siglo XX han desencadenado modelos más actuales y que generan en este momento un cambio de paradigma en las formas de liderizar en las organizaciones, siendo el más relevante en el ámbito internacional el denominado Liderazgo Transformacional, que agrupa a su vez diversas teorías entre las cuales destaca la que ocupa el Líder Carismático definido por Alcover de la Hera (2004) como:

Un agente de cambio, que está descontento e insatisfecho con la situación actual, que busca nuevas oportunidades y cuya impaciencia se traduce en acción, resuelve defectos y motiva al personal a través de su visión estratégica para adaptarse a un entorno lleno de incertidumbre.

Aquel en el que el líder gracias a su creatividad, inspiración, falta de convencionalismo y visión, son una fuente potencial de grandes transformaciones para las organizaciones a las que pertenece, ya que motiva a sus seguidores hacer mucho más de lo que podían pensar creando un contexto de trabajo que habitualmente permite alcanzar un elevado rendimiento,(Pág.174).

En este orden de ideas es importante acotar, que el líder debe ser visionario y dúctil al aplicar las estrategias necesarias ante diferentes escenarios o procesos de cambios, apoyándose en los diferentes estilos de liderazgos existente estudiados y comprobados por expertos durante décadas, en algunas circunstancias de forma puntual y en otras fusionadas para alcanzar los resultados deseados, significa entonces que ante al tipo de organización y el recurso humano que la constituye, el liderazgo puede representarse de diversas maneras sin limitar a quien lo ejecuta, al contrario le da la oportunidad de adaptarlo al entorno dando cabida a otra clasificación que puede convertirse en un patrón y valor institucional de la misma.

Dado este propósito, han surgido una serie de propuestas en miras de superar los hallazgos obtenidos de la aplicación del liderazgo transformacional a los colegios según Hargreaves y Fink (2004) tales como: el liderazgo facilitador: en el que el poder se ejerce a través de los demás, y no sobre ellos; liderazgo persuasivo: es el que promueve expectativas positivas, otorgando respeto, confianza para lograr motivación en el colectivo, desde una postura intencionalmente sugerente para encaminar los proyectos escolares. Y liderazgo sostenible: es el que genera y mantiene un aprendizaje razonable, dirigido por el trato y uso eficiente de los recursos humanos y materiales, para asegurar el éxito en el tiempo, con un alto compromiso con el entorno. (Pág. 84).

Si bien es cierto que estas aportaciones han generado cambios en la cultura organizacional de los planteles, dado que implican el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, el esfuerzo y la ilusión de la comunidad escolar, aun estos planteamientos, no reportan los resultados esperados pues siguen presentando debilidades, porque el directivo y el resto de la comunidad escolar, no logran adaptarse a todas las competencias descritas. E incluso los estudiosos: Gronn;

Timperley, Spillane (2004), entre otros no menos importantes, siguen trabajando en otros conceptos más asimilables, basado en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto. De este modo nace el liderazgo distribuido, también denominado distributivo, según Spillane, Halverson y Diamond, (2004).

Es un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente que debe ser entendido como una práctica distribuida a lo largo de los contextos sociales. Consiste en que el poder y la autoridad en este complejo proceso debe distribuirse adecuadamente entre todos los actores involucrados en la gestión. En este sentido requiere un liderazgo participativo ya que debe facilitar la participación de todos en los procesos de toma de decisiones y la realización de acciones.

Va más allá de la simple función de un individuo, de su carisma o de su conocimiento. Es especialmente cierto cuando el conocimiento está repartido a lo largo de la organización. (Pág. 32).

Se entiende entonces que un liderazgo distribuido es el que promueve la interacción de todos los miembros de la escuela, con equidad y responsabilidad compartidas para el logro de los objetivos comunes, se considera una manera diferente de dirigir en comparación con las formas tradicionales de liderazgo porque invita al directivo de los centros educativos a pensar, actuar y comportarse de otro modo, centrándose en una administración que busque el desarrollo de las personas tanto individual como grupalmente. Por último, un equipo de trabajo que tenga un liderazgo distributivo es aquel en el cual cada miembro es su propio líder, el rol de líder de una actividad específica es compartido por cada miembro con el objeto de fortalecer la confianza en sí mismo, la interdependencia y la adopción de decisiones de éstos.

Por otra parte, investigaciones realizadas por los autores Keith y Newton (2010), ponen de manifiesto que dadas las condiciones en el entorno empresarial se pueden apreciar diversos estilos de liderazgo siendo descritos por ellos como: La combinación constante de filosofías, habilidades, rasgos y actitudes que son parte del comportamiento de una persona considerada líder según lo vean sus seguidores. Entre los cuales vale indicar:

1) Líderes positivos: son aquellos que se acercan a las personas para motivarlas, y colocan mayor atención en las recompensas económicas o de otro tipo tales como: mejorar los estudios de los empleados, mayores exigencias de independencia.

2) Líderes negativos: son aquellos que enfocan su atención hacia el castigo, amenazan al personal con la pérdida del trabajo, reprenderlos públicamente, desplegando una creencia falsa de que al atemorizar logran mayor productividad, son jefes más que líderes y en consecuencia obtienen costos humanos altos.

3) Líderes autocráticos: son quienes centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan actúen como se les dice y no como piensan, el líder asume toda la autoridad y la responsabilidad.

3.1: Desventajas: suele ser negativo pues se basa en amenazas y castigos, desagrada a los empleados, lleva a tasas altas de ausentismo y rotación de personal.

3.2: Ventajas: resulta satisfactorio para el líder porque permite tomar decisiones rápidas, posibilita el uso de subordinados menos competentes, brinda seguridad y estructura a los empleados.

4) Líderes consultivos: son quienes piden aportaciones a sus empleados antes de tomar decisiones. Aunque estas puedan ser utilizadas o desechadas dependiendo los casos, en el primer término los empleados se sentirían importantes y en el último sentirían un desprecio y que están perdiendo el tiempo.

5) Líderes participativos: descentralizan la autoridad, aprovechan las aportaciones y la participación de sus seguidores. Manteniendo comunicación constante a cerca de

las condiciones que afectan el trabajo y los alienta para que expresen sus ideas hagan sugerencias y emprendan acciones.

De igual manera los autores dan a conocer, dadas sus apreciaciones otros estilos de liderazgo que se utilizan con los empleados basados en:

- a) La consideración: también llamado orientación a empleados, es el tipo de liderazgo donde el líder se preocupa por las necesidades humanas de sus empleados, tratan de conformar los equipos de trabajo, brindar apoyo psicológico y ayudarlos con sus problemas.
- b) En la estructura: conocido a su vez como orientación a tareas, son los líderes que piensan en obtener resultados manteniendo al personal ocupado, no toman en cuenta sus problemas, emociones personales y les presiona para que produzcan. (Pág.198:200).

Ahora bien para continuar con el desarrollo de las variables en estudio y antes de ahondar en el tema del comportamiento organizacional, es importante considerar la interesante reflexión que realiza el reconocido escritor Chiavenato (2008) donde expresa:

Para comprender mejor el comportamiento de las personas en las organizaciones, es necesario conocer que son individuos portadores de características, perspectivas, objetivos individuales e historias particulares, es decir comprenderlo como hombres y mujeres sociales, con necesidades diversas, que piensan, elijen, perciben, evalúan, y que poseen capacidades limitadas de respuesta (Pág.95:96).

Por tal motivo, el autor define los siguientes términos:

Las personas, son los únicos seres vivos y dinámicos de la organización, que deciden el manejo de los demás recursos físicos y materiales ya que, poseen vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Son individuos que aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones sin importar el cargo que ocupan.

El comportamiento Organizacional es el estudio y aplicación de las prácticas organizativas y por el desenvolvimiento proactivo de los sujetos, encaminado hacia los objetivos personales e institucionales de las empresas (pág.128).

Igualmente, Koontz y Weihrich (2008:307) refieren el concepto y factores claves del comportamiento organizacional como sigue: “El comportamiento organizacional es una herramienta importante para la comprensión de la conducta de las personas, debido a que se encarga del estudio y aplicación de conocimientos relativos a la forma en que los sujetos actúan dentro de la organización”.

Los factores claves que afectan el comportamiento de las personas en las organizaciones son: 1) Los individuos: componen el sistema social interno de una compañía, está conformado por los sujetos y por grupos tanto grandes como pequeños, son tan dinámicos que ellas se forman, cambian y se desintegran.

2) Las estructuras: define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. Para lo cual se requieren diferentes puestos de trabajo que realicen todas las actividades de la empresa, relacionados coordinadamente para generar problemas complejos de cooperación, negociación y adopción de decisiones.

3) La tecnología: aporta los recursos con que trabaja el personal e influye en las tareas que ellas realizan, afectan de manera significativa las relaciones laborales, ya que permite a las personas trabajar más y hacerlo de mejor manera. Sin embargo conlleva costos por los beneficios. Entre los cuales se pueden mencionar: maquinarias, equipos, sistemas, hardware y software.

4) El ambiente: sea interno o externo, es el que envuelve a las organizaciones, pues ninguna funciona de manera aislada, porque es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos como el gobierno, las familias y otras organizaciones.(Pág.308:309).

Keith y Newton (2010) expresan: “El comportamiento organizacional es una disciplina científica, que se basa en el estudio y aplicación de los conocimientos, a cerca de la forma en que las personas individual y grupalmente actúan en las organizaciones”.

A su vez los autores comparten, que toda ciencia persigue unos objetivos para describir los fenómenos en estudio, y el comportamiento organizacional no escapa de ellos, por tal razón se muestran 4 objetivos esenciales que los gerentes deben tomar en cuenta en su toma de decisiones:

- 1) Describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Para que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto al comportamiento humano.
- 2) Entender porque las personas se comportan como lo hacen. Para lo cual los administradores deben realizar sondeos en busca de explicaciones a cerca del comportamiento de sus empleados.
- 3) Predecir el comportamiento futuro de los empleados. Para emprender acciones preventivas.
- d) Controlar al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Para servir de ejemplo, mejorar los resultados mediante su actuación y la de sus trabajadores. (pág.5).

Dentro de las ventajas del Comportamiento Organizacional se destacan:

- a) Ayuda a los administradores a observar el comportamiento de los individuos en la organización.
- b) Facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan dos personas, ya sean compañeros de trabajo entre un superior y subordinado.
- c) Examina las relaciones de grupos pequeños tanto en equipos formales como grupos informales. (Pág.4).

A manera de síntesis, de la concepción de los autores, a continuación se describen los 2 aspectos fundamentales del Comportamiento Organizacional:

1- **Naturaleza de las personas:** que comprende 6 conceptos básicos:

1.1 Diferencias individuales: se basa en que las personas tienen mucho en común pero a su vez difieren de las demás, es decir la idea de las diferencias individuales proviene de la psicología, pues desde el nacimiento cada individuo es singular por influencia de la naturaleza y como efecto de la crianza tienden a ser más diferentes. Este aspecto precisa que los administradores traten a sus empleados de forma individual y no estándar para lograr la satisfacción de las metas mancomunadas.

1.2 Percepciones: es la forma en que cada persona ve, organiza e interpreta su entorno. Tener puntos de vista singulares es lo que hace de los sujetos seres humanos, no máquinas racionales.

En lo fundamental cada persona parecería decir: “ Reacciono no a un mundo objetivo, sino a un mundo que juzgo con base a mis propias creencias, valores y expectativas” que conlleva al proceso de percepción selectiva, en la que el individuo suele prestar atención a características de su ambiente laboral que son compatibles con sus propias expectativas o las refuerzan, de allí que los administradores deben aprender a esperar diferentes percepciones de sus empleados, aceptarlos y orientarlos de manera individual.

1.3 La persona como un todo: señala que las organizaciones al contratar el personal, en realidad asumen a la persona completa, no algunas de sus características o habilidades, ya que son parte de un sistema donde no puede separarse su vida en el hogar de la vida laboral, de igual forma se hace imposible separar sus problemas emocionales de sus padecimientos físicos.

1.4 Comportamiento motivado: es la forma en que las personas actúan, no por lo que se piensan deberían tener sino por lo que ellos quieren, en tal sentido los administradores deben entender que la motivación es el motor indispensable de la organización, pues sin importar con cuanta tecnología y equipos cuenten, esos recursos no pueden usarse hasta que los liberen y guíen personas motivadas, a través de la satisfacción de sus necesidades.

1.5 Deseo de Participación: los administradores necesitan brindar oportunidades para la participación significativa, debido a que muchos empleados están a la espera de ser tomados en cuenta, compartir lo que saben y participar en decisiones importantes que coadyuven al éxito de la organización.

1.6 Valor de la persona: se refiere a que las personas merecen un trato distinto del que se les da a los demás factores de producción, es decir, ellos demandan que se les trate con interés, respeto, dignidad, que se les brinde oportunidad para desarrollarse, que sean valoradas por sus conocimientos, habilidades y no como herramientas económicas.

**2- Naturaleza de las organizaciones:** está conformada por 3 conceptos claves:

2.1 Sistemas sociales: se aprende de la sociología que las organizaciones son sistemas sociales, por lo que sus actividades están regidas por leyes sociales y psicológicas. De igual modo que las personas tienen necesidades psicológicas, también poseen roles y estatus sociales. La existencia de un sistema social implica que en el ambiente de una empresa prevalece el cambio dinámico, no el conjunto estático de relaciones que se muestran en el organigrama.

2.2 Interés mutuo: las organizaciones necesitan de las personas y estas de las organizaciones, por tal razón los gerentes necesitan de los empleados para que les

ayude alcanzar sus objetivos y las personas de las empresas sus metas personales. Si tal interés no existiera no tendría sentido conjuntar un grupo y lograr su cooperación ya que no existiría una base común sobre la cual construir.

2.3 Ética: a fin de tener éxito las empresas deben tratar a su recurso humano de manera ética, por lo que cada vez las compañías reconocen la necesidad de implementar programas para garantizar niveles superiores de desempeño ético de administradores y subordinados por igual, para atraer y retener empleados valiosos. (Pág.11:14).

En esta sección, se describen los enfoques del comportamiento organizacional, de la autoría de Keith y Newton (2010):

- 1) **Enfoque de los recursos humanos (de apoyo):** se relaciona con el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles más altos de competencia, creatividad y realización personal puesto que las personas son el recurso central de toda organización y la sociedad. Ayuda a que los empleados se conviertan en personas mejores y más responsables, después de lo cual intentan construir un ambiente en que puedan contribuir hasta el límite de su capacidad. Este enfoque significa que mejores personas logran mejores resultados.
- 2) **Enfoque de contingencia:** significa que situaciones distintas requieren prácticas de comportamiento diferentes para ser asertivas la fortaleza de este enfoque reside en el análisis de cada situación con minuciosidad para determinar las variables que operan antes de actuar, a fin de establecer los tipos de prácticas de eficacia máxima.
- 3) **Enfoque orientado hacia los resultados:** se refiere a que las organizaciones aspiran ser más productivas de modo que esta orientación hacia los resultados es un aspecto común del comportamiento organizacional. Por consiguiente una mejor productividad es una medida valiosa de cuan bien se utilizan los recursos en el proceso productivo, estas suelen medirse con base a insumos y productos económicos pero también son importantes los insumos y productos humanos y sociales.

De lo anterior se interpreta que las decisiones del comportamiento organizacional suelen abarcar cuestiones humanas, sociales y económicas.

4) **Enfoque de sistemas:** interpreta las relaciones personas-organizaciones con base en la persona, el grupo, la organización y el sistema social completo. Sus aspectos fundamentales radican en considerar:

4.1 Existen numerosas variables en el sistema

4.2 Las partes del sistema son interdependientes

4.3 Los sistemas grandes contienen subsistemas

4.4 Los sistemas requieren insumos, llevan a cabo un proceso y generan un producto cuyo mecanismo es repetitivo y continuo con utilización de retroalimentación para ajustarse.

4.5 Los sistemas generan resultados positivos, negativos, consecuencias intencionadas y no intencionadas de corto, mediano o largo plazo. (Pág.15:19).

Seguidamente, se detallan los Modelos de Comportamiento que investigadores de la Ciencia de la Conducta a lo largo de sus estudios y aplicación de los enfoques anteriores, lograron comprobar en las organizaciones productivas de finales del siglo XX y que son aplicables de manera estándar a cualquier cadena empresarial.

➤ **Modelo autocrático:** tiene sus raíces en la historia y sin duda se convirtió en el modelo prevaleciente de la revolución industrial. Depende del poder, en ese entorno autocrático la orientación administrativa es de autoridad oficial y formal, donde se supone que es necesario dirigir, persuadir y obligar a la gente para lograr su rendimiento.

Fue un enfoque aceptable como guía del comportamiento administrativo cuando no existían otras opciones y todavía es útil para ciertas condiciones de crisis organizacionales. Sin embargo la combinación de los conocimientos emergentes a cerca de las necesidades de los empleados y el cambio de sus valores sociales hacen pensar que existen mejores formas de administrar los sistemas organizacionales.

➤ Modelo de custodia: surge a fin de satisfacer las necesidades de seguridad de los obreros en los decenios de 1890 y 1990, para contrarrestar la inseguridad, frustración y agresividad que había dejado el modelo autocrático en los empleados, para promover sus deseos de trabajar y mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Este enfoque depende de los recursos económicos, la orientación administrativa resultante hacia el dinero, puesto que el patrono ya tiene cubiertas las necesidades físicas de los empleados, se busca promover la seguridad y bienestar social como fuerza motivadora.

➤ Modelo de apoyo: depende del liderazgo, no del poder o del dinero, ya que mediante este los administradores crean un ambiente de ayuda que favorece el crecimiento de los empleados y permite que alcancen los intereses de la organización al mismo tiempo que los logros de los que son capaces. La orientación de los administradores es en apoyo al rendimiento del empleado en el trabajo, no de fomentar simplemente las prestaciones a los empleados como ocurre en el modelo de custodia.

Puesto que los administradores apoyan a los empleados en el trabajo, les ayudan a resolver sus problemas y que realicen sus tareas, los mismos se sienten más motivados que con los otros modelos, ya que satisfacen mejor sus necesidades de status y reconocimiento así pues tienen motivación para el trabajo.

➤ Modelo colegiado: el adjetivo “colegiado” se aplica a un grupo de personas que trabajan juntas de manera cooperativa, se basa en que los administradores generen una sensación de sociedad con los empleados, donde estos se sientan necesarios y útiles. Este enfoque tiende a ser más provechoso con el trabajo no programado, bajo un ambiente intelectual y de libertad en el trabajo mismo. La orientación administrativa se orienta al trabajo en equipo, por lo cual lo visualizan como un colaborador y no como un jefe.

➤ Modelo sistémico: es un modelo emergente del comportamiento organizacional, donde los empleados buscan un ambiente laboral ético, infundido de seguridad, confianza y brinde oportunidad de experimentar una sensación creciente de comunidad con los compañeros de trabajo, a fin de lograrlo los administradores deben mostrar cada vez más preocupación, comprensión, sensibilidad a las necesidades de una fuerza laboral diversa, con requerimientos laborales rápidamente cambiantes, con necesidades personales y familiares complejas.

De acuerdo a este modelo los empleados experimentan una sensación de propiedad psicológica de la organización, de sus productos y servicios, van más allá de la autodisciplina del enfoque colegiado hasta alcanzar un estado de auto motivación en que asumen la responsabilidad de sus propias metas y acciones, gracias a que los administradores les transmiten lo importantes que son para la empresa, los deseos que la empresa tiene de contar con su apoyo. En consecuencia, el modelo brinda al empleado la oportunidad de satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto a estatus, autoestima, autonomía y realización personal, mediante su trabajo además de comprender las expectativas de la empresa.

Otros tópicos teóricos de interés, necesarios para la comprensión y análisis de los objetivos de la presente investigación y que guardan relación con los enfoques y modelos antes desglosados de acuerdo a las variables en estudio, son las relacionadas a los Estilos de Administrar los Recursos Humanos, argumentados por Koontz y

Weihrich (2008); debido a que existen diversos principios y supuestos que configuran la manera como se gestionan las organizaciones, condicionando el comportamiento de su talento humano. El cual comprende:

➤ Las Teorías de McGregor: Este autor, distingue 2 concepciones opuestas de administración, basados en ciertos presupuestos a cerca de la naturaleza humana: Tradicional (X), Moderna (Y).

1.-Teoría X: dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana únicamente en dirección de los objetivos de la organización. Dentro de las características se encuentra que el hombre es: negligente, no le gusta el trabajo y tendera evitarlo siempre que sea posible, es un ser pasivo, resistente al cambio no le gusta asumir responsabilidades, es crédulo no es muy lúcido, cree en demagogias, se preocupa por su propia seguridad y bienestar. Según los autores este comportamiento es el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

2.-Teoría Y: se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana, donde el hombre percibe: que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción no de sufrimientos dependiendo de ciertas condiciones controlables. Las personas pueden aprender, aceptar y asumir responsabilidades, no se rehúsan de colaborar con las necesidades de la organización, las recompensas se hayan ligadas a los compromisos asumidos. La imaginación, creatividad y el ingenio se hayan en la mayoría de los sujetos.

Aquí la labor de administración se amplía, ya que los gerentes son responsables de los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipos, personas) para que estos alcancen sus fines económicos.

➤ La Teoría de las jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow pues, infiere que cuando una serie de necesidades se ven satisfechas, este tipo de necesidad

deja de ser causa de motivación y se buscan saciar otras, desencadenando conductas dada la intensidad de la motivación o el interés que se persigue, siendo reflejado en el espacio donde se coexiste, por ello brevemente se narran los diferentes tipos de necesidades que en común poseen los seres humanos:

1) Necesidades fisiológicas: son aquellas necesidades básicas relativas al sostenimiento de la vida (alimento, agua, calor, refugio), hasta no estar satisfechas al grado requerido por el mantenimiento de la vida, otras necesidades no motivaran a la gente.

2) Necesidades de seguridad: son aquellas donde existe la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de trabajo, posiciones, alimento o refugio.

3) Necesidades de afiliación o aceptación: las personas son seres sociales, que requieren interrelacionarse e interactuar con los demás, y por estar inmersos en la sociedad, necesitan ser aceptados o aupados por otros.

4) Necesidades de estima: una vez que las personas empiezan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, tienden a buscar apreciación propia y de otros, lo cual lleva a perseguir: el poder, status, autoconfianza.

5) Necesidades de autorrealización: Es la máxima necesidad dentro de la jerarquía de Maslow, comprende el deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir persigue maximizar el potencial propio y lograr resultados.

➤ Las Teorías ERG de Adelfer: que es similar a la teoría desarrollada por Maslow pero tiene 3 categorías de necesidades:

1) De existencia

2) Biológicas

3) Relaciones (basada en relaciones satisfactorias con otros).

Esta teoría sugiere que se puede estar motivado por necesidades de distintos niveles a un mismo tiempo, cuando las personas experimentan frustración en un nivel pueden dirigir su atención hacia las necesidades pertenecientes a la categoría inferior.

Otros criterios de crucial interés para el análisis y comprensión del comportamiento individual de las personas, en los grupos sociales y laborales a considerar en este estudio son la motivación y su importancia en la gestión empresarial.

De allí que la motivación se infiere que es un término general aplicado a la clase entera de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los motivos humanos se basan en las necesidades, ya sean consientes o subconscientes, que pueden ser consideradas primarias, como los requerimientos fisiológicos, otras pueden ser secundarias (autoestima, status, asociación, el afecto, el dar, el logro, y la autorrealización), sin embargo es indispensable recalcar que estas necesidades tienden a variar de intensidad y tiempo de acuerdo al individuo.

Así pues, para lograr comprensión de los Recursos humanos en el ámbito laboral, es importante identificar las causas que originan la conducta humana, debido a que el comportamiento es causado, motivado y orientado hacia el logro de los objetivos.(Pág.302:338).

En conclusión mediante el manejo de la motivación el administrador, puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione mas adecuadamente, y los miembros de estas se sientan conformes, en tanto se controlen las otras variables de allí la importancia en la gestión empresarial, en vista de que si el personal es tomado en cuenta, apoyado y se le han cubierto sus necesidades actuales, la organización ha de lograr el éxito pues contara con un alto rendimiento, dado el compromiso y sentido de pertenecía de sus miembros.

### **Bases Legales:**

En esta unidad se citaran una serie de preceptos legales vigentes, presentados en orden jerárquico, que servirán de sustento a la temática en estudio. Iniciando con la Carta Magna, seguido de las leyes en materia laboral, seguridad y condiciones laborales, convención colectiva de trabajo así como los reglamentos que las rigen.

## **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999)**

### *Título I: Principios Fundamentales*

**Artículo3.** El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

### *Título III de los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes Capítulo I Disposiciones generales*

**Artículo19.** El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público, de conformidad con esta Constitución, con los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y con las leyes que los desarrollen.

De acuerdo a estos preceptos constitucionales, el estado venezolano representado por sus poderes público, gabinetes ministeriales y enlaces gubernamentales con los cuales interactúa para el cumplimiento de las políticas públicas de la nación, deben ser los principales benefactores del respeto a los derechos humanos, civiles y garantías sociales de todos los ciudadanos a nivel, social y laboral, para que los mismos pueda desarrollarse de acuerdo a sus potencialidades, en las áreas de su preferencia, sin restricciones o discriminaciones de ningún tipo, para promover su bienestar y progreso. Talantes que se consideran importantes, pues ello pone de manifiesto que los individuos no están desprotegidos y cuentan con el respaldo de órganos superiores a los cuales pueden acudir ante la transgresión de sus derechos.

## **LEY ORGANICA DEL TRABAJO, LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES (LOTTT) (2012)**

### *Ámbito de Aplicación*

**Artículo3:** esta Ley regirá las situaciones y relaciones laborales desarrolladas dentro del territorio nacional de los trabajadores y las trabajadoras con los patrones y patronas, derivadas del trabajo como hecho social. Las disposiciones contenidas en esta Ley y las que se deriven de ella rigen en venezolanos y venezolanas, extranjeros y extranjeras, con ocasión del trabajo prestado o convenio en el país y en ningún caso serán renunciables ni rebajables por convenios particulares.

Las convenciones colectivas podrán acordar reglas favorables al trabajador y trabajadora que superen la norma general respetando la presente Ley. Igualmente se aplicaran las disposiciones de esta Ley a los trabajadores y trabajadoras contratados en Venezuela para prestar servicios en el exterior del país.

En correspondencia al artículo anterior, vale acotar que esta ley debe ser acatada por los patrones y empleados dentro y fuera del territorio nacional, aun cuando de manera interna celebren sus acuerdos colectivos de trabajo, debido a que contempla lineamientos importantes que regulan las relaciones laborales para beneficio de ambas partes sin intereses particulares, promoviendo con ello el óptimo funcionamiento de la cadena productiva.

#### *CAPITULO V De las Personas en el Derecho al Trabajo.*

**Artículo35:** Definición de Trabajadores y Trabajadoras Dependientes: se entiende por trabajadores y trabajadoras dependientes toda persona natural o jurídica que presta un servicio personal en el proceso social del trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado.

**Artículo37:** Trabajadores de Dirección: es el que interviene en la toma de decisiones y orientaciones de la entidad del trabajo, así como el que tiene el carácter de representante del patrono o patrona frente a los trabajadores y trabajadoras o terceros y pueden sustituirlos o sustituirlos en todo o en parte de sus funciones.

**Artículo41:** Representante del Patrono o Patrona: a los efectos de esta ley se considera representante del patrono o patrona toda persona natural que en nombre y por cuenta de estos ejerce funciones jerárquicas de dirección o administración no que la represente ante terceros o terceras. Los directores y directoras, gerentes, administradores y administradoras, jefes o jefas de personal... aunque no tengan poder del representante obligaran a su representado o representadas para todos los fines derivados de la relación de trabajo.

**Artículo43:** Responsabilidad Objetiva del Patrono o Patronas: todo patrón o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene y ambiente de trabajo adecuado y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores y trabajadoras o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del

patrono o patrona se establecerá exista o no culpas o negligencias de su parte o de los trabajadores y trabajadoras, aprendices, becarios y procederá conforme a esta ley en materia de salud y seguridad laboral.

En correspondencia al articulado previamente contemplado, se puede afirmar que el comportamiento laboral de los individuos se ve condicionado pues si tienen derechos dentro de las instituciones donde prestan sus servicios, a su vez deben cumplir con los deberes inherentes a sus cargo y nivel de responsabilidad que tengan dentro de ella, para promover el óptimo funcionamiento de la cadena productiva en beneficio propio y el del patrono quien está obligado legalmente a ofrecerles las condiciones, físicas, ergonómicas, económicas, de formación de higiene y seguridad necesarias para que logren un máximo de satisfacción laboral, que se vea reflejado en el logro de los objetivos empresariales. Siendo objeto de sanciones cualquiera de las partes que incumplan con la normativa que rige esta materia.

## **CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO DE LAS Y LOS TRABAJADORES OBREROS DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN (MPPE) (2016-2018)**

**Parágrafo 6:** Trabajadores Obreros y Trabajadoras Obreras: Se refiere a todas las trabajadoras y todos los trabajadores con clases de cargos obreros desde el grado 1 hasta el grado 10 dispuesto en el tabulador salarial para las Obreras y Obreros que prestan servicio al Ministerio del Poder Popular para la Educación.

### **Cláusula vigésima séptima útiles de higiene y seguridad industrial**

El MPPE conviene a partir de la homologación de la presente Convención Colectiva de Trabajo a proveer a las y los trabajadores semestralmente de aquellos útiles que requieran en el ejercicio de sus labores, tales como: Dos (2) tobos exprimidores, dos (2) pares de guantes, dos (2) pares de lentes de seguridad, dos (2) impermeables, dos (2)

mascarillas, dos (2) botas media caña, un (01) paraguas y dos (2) cascos de seguridad, conforme a las normas de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

**Parágrafo único:** Queda entendido entre las partes que la no entrega de estos implementos de útiles de higiene y seguridad industrial por parte del MPPE, el trabajador o trabajadora no está obligado a realizar tareas u oficios que afecten o pongan en riesgo su salud y el medio ambiente. En consecuencia, el trabajador o la trabajadora no podrán ser sancionados o amonestados por tal negativa, de conformidad con el artículo 43 de la Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores.

**Cláusula vigésima octava normas de higiene**

El MPPE conviene a partir de la homologación de la presente Convención Colectiva de Trabajo en mantener sus establecimientos de trabajo dotados de suficiente agua potable y corriente con la finalidad de conservarlos debidamente aseados y facilitar la buena ejecución de las labores que en dichos lugares se realizan. Estos establecimientos, deberán estar provistos de baños, sanitarios higiénicamente acondicionados y de armarios para guardar los útiles de los trabajadores y trabajadoras. Todo esto de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores (RLOTTT), y la presente convención colectiva bajo el estudio por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su Reglamento. El Ministerio del Poder Popular para la Educación tomará las previsiones necesarias para que en los locales donde funcionen planteles educativos, dentro de la capacidad física de cada local, se destine un espacio para que los trabajadores y trabajadoras lo utilicen como vestuarios. Es entendido que en las nuevas edificaciones que se construyan se destinará un local con este sólo propósito.

**Parágrafo único:** El Ministerio del Poder Popular para la Educación, se compromete a que los locales que actualmente disponen de sitios destinados a vestuarios de los trabajadores y trabajadoras, no serán destinados para otros usos.

## *Capítulo I Disposiciones Fundamentales Objeto de la Ley*

**Artículo 1.** La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, que asume el Estado como función indeclinable y de máximo interés, de acuerdo con los principios constitucionales y orientada por valores éticos humanistas para la transformación social, así como las bases organizativas y de funcionamiento del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela.

### *Ámbito de aplicación*

**Artículo 2.** Esta Ley se aplica a la sociedad y en particular a las personas naturales y jurídicas, instituciones y centros educativos oficiales dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal, Municipal y de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en lo relativo a la materia y competencia educativa.

## *Capítulo V Administración y Régimen Educativo*

### *Supervisión educativa*

**Artículo 43.** El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta Ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión

democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

## **REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (RLOE) (1999)**

### **TÍTULO I**

#### *Disposiciones Generales*

**Artículo 1.** El presente Reglamento tiene por objeto establecer normas y directrices complementarias sobre el sistema, el proceso y los regímenes educativos.

**Artículo 2.** El presente Reglamento regirá para los niveles y modalidades del sistema educativo, excepto para el nivel de educación superior, en el cual se aplicarán las regulaciones pertinentes de la Ley Orgánica de Educación y las de la ley especial correspondiente y su reglamentación.

#### *Capítulo II, De los Planteles, Cátedras y Servicios Educativos*

**Artículo 68.** El personal directivo de los planteles educativos estará integrado por el Director y el Subdirector. El Ministro de Educación, Cultura y Deportes, mediante Resolución, determinará el número de Subdirectores que se requerirán según la complejidad del plantel.

**Artículo 69.** El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Sin lugar a dudas la normativa jurídica anteriormente plasmada, es el pilar fundamental que respalda el estudio en curso, pues establece las bases y principios bajo las cuales debe regirse el personal adscrito al Ministerio del Poder Popular Para

la Educación, específicamente el personal de ambiente de los centros educativos nacionales, y el papel que juega el equipo directivo en la gestión y acompañamiento de las políticas en materia educativa, en promoción del cumplimiento de las debidas prácticas éticas y desenvolvimiento laboral de su personal, pues define sus atribuciones principales, tales como la asignación de actividades, supervisión y seguimiento de las mismas para el logro de los planes educativos emanados del nivel central. Siendo el desacato a esta norma por sus actuantes objeto de sanciones, que afectan formalmente la relación de trabajo.

### **Definición de términos Básicos**

***Administración:*** Es la ciencia que estudia el proceso de planificación, organización, ejecución y control de los objetivos y metas de una empresa, a corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y económicos.

***Creatividad:*** Es la habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas en una organización, que puede traducirse en el diseño o modificación de un nuevo producto, servicio o sencillamente una innovadora manera de hacer cosas.

***Desarrollo organizacional:*** Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, de la ciencia de la conducta, la investigación y la teoría, en la estructura y miembros que la constituyen.

***Eficiencia:*** Es la relación entre el valor del producto y de los recursos utilizados para producirlos.

***Gerencia:*** Conjunto de empleados especializados, de alta calificación que dirigen y gestionan los asuntos de la empresa. Se organiza en un cuerpo coordinado que incluye por lo regular un gerente general y diversos gerentes de área o departamentos particulares.

**Habilidad:** Es la capacidad o destreza que un individuo posee para realizar bien y en el menor tiempo posible una tarea.

**Organización:** Es la estructura intencional y formalizada de funciones y puestos de trabajo del personal de una entidad económica, comercial o de servicios.

**Organización formal:** Es la estructura interna de funciones de una empresa formalmente organizada, que debe ser flexible, con lugar para el amplio provecho de talentos creativos y para el reconocimiento de gustos y capacidades individuales.

**Organización informal:** Es la estructura que engloba cualquier actividad personal articulada, sin un propósito consiente de colectividad aun que contribuya a resultados colectivos.

**Productividad:** Es la relación insumo-producto dentro de un periodo determinado y con debida consideración de la calidad. Implica eficiencia y eficacia en el logro de los fines de la organización, con la mínima cantidad de recursos.

**Recursos Humanos:** son las personas que ingresan, permanecen y participan dentro de la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea está distribuido: Dirección (nivel institucional), Gerencia y asesoría (nivel intermedio), técnicos, operarios y auxiliares (nivel operacional) además de los supervisores de línea.

**Rendimiento:** Es el beneficio o provecho del trabajo de una persona, de una maquina o de otros recursos materiales. Sinónimo de rentabilidad y productividad.

**Satisfacción:** Es el gusto o placer que se siente por el logro de algo que se desea. Resultado agradable o suficiente que cumple una expectativa.

**Toma de Decisiones:** Pertenece al núcleo de la planeación, es la selección de un curso de acción entre una serie de alternativas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La investigación es un proceso que mediante la aplicación del método científico, encamina a conseguir información verídica y fehaciente, para concebir, comprobar, corregir o emplear el conocimiento. Es por ello que el marco metodológico es de importancia significativa, debido a que el permite establecer la manera cómo se ha de desarrollar tal investigación, en la cual se definen: el tipo, diseño, método de investigación, fuentes, técnicas y análisis de recolección de información. Elaboración propia partiendo de las consideraciones de Hernández, Fernández y Baptista.

#### **Tipo de Investigación**

Dado que el objetivo central de esta investigación es determinar cómo influye el estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del personal de ambiente de la Unidad Educativa José Gregorio Ponce Bello. Se trata de un estudio de campo con carácter descriptivo.

Graterol (2014:2) , “La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular”.

Hernández, Fernández y Baptista (2010:275), revelan: “que los estudios descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia en que se manifiestan una o más variables”.

### **Diseño de la investigación:**

El diseño del estudio propuesto se adecúa a los propósitos de la investigación descriptiva. Según Orozco, Labrador y Palencia (2004:8), aseguran que este estilo de investigación “se basa en la descripción cuantitativa o cualitativa de un evento o fenómeno tal cual se desenvuelve en la realidad sin generalización categórica”.

### **Método de Investigación:**

El método que se ha de utilizar para el desarrollo de la investigación, es el enfoque cuantitativo de tipo deductivo según Hernández, Fernández y Baptista (2010:18). Pues esta perspectiva permite sintetizar, analizar, explicar y contrastar la literatura relacionada con la situación problemática tal y como se observa en la realidad.

### **Fuentes de Recolección de Datos**

Las fuentes y técnicas de recolección de información a utilizarse en este trabajo investigativo son las fuentes bibliográficas primarias y secundarias, así como de datos primarios, porque se extraen de la realidad en estudio y su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los mismos, por lo que facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas.

### Estrategia Metodológica

Objetivos Específicos	Dimensión o Factor	Definición	Indicador	Técnicas	Fuentes	Ítems
1- Diagnosticar cómo influye el estilo del liderazgo en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”.	Práctica del liderazgo en las organizaciones educativas	Manejo del liderazgo dentro del personal de ambiente  Figura de trabajo Autoridad	Solidaridad Excelencia Conciencia ciudadana Lealtad Integridad Disciplina Justicia Respeto	Encuesta	Personal obrero de la Unidad Educativa Caso de Estudio	1-¿Sabe usted en que consiste el liderazgo? 2-¿Hay liderazgo en la institución donde labora? 3-La persona que ejerce liderazgo, motiva al personal para lograr las metas personales y de la organización? 4-¿El líder directivo cuenta con la lealtad de su personal obrero?
2- Indagar de qué manera el estilo de liderazgo existente en la unidad educativa en estudio, influye en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”.	Influencia del liderazgo en el comportamiento del personal	Aspectos del liderazgo que generan impacto en el comportamiento organizacional	Tipos de Liderazgo positivos / negativos  Productividad Disposición al trabajo		Personal obrero de la Unidad Educativa Caso de Estudio	5-¿Conoce los estilos de liderazgo? 6-¿El liderazgo ejercido por el líder directivo se refleja en el desempeño laboral? 7-¿El liderazgo puede promover la eficiencia y efectividad laboral del personal obrero?
3- Afianzar la	Importancia del	Reconocer la	Relevancia	Encuesta	Personal	8-¿Considera importante la

importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones educativas.	liderazgo en las organizaciones educativas	funcionalidad del liderazgo en una organización			obrero de la Unidad Educativa Caso de Estudio	existencia del liderazgo dentro de la organización donde labora?
4- Describir las características que debe tener un líder dentro de las organizaciones educativas	Características de un líder	Asociado a las cualidades y actitudes de un líder	Integridad Desempeño Responsabilidad Compromiso Ética Valores Pertinencia	Encuesta	Personal obrero de la Unidad Educativa Caso de Estudio	9- ¿Le gustaría ser un líder dentro de la institución? 10- ¿Considera usted que el líder directivo debe poseer características particulares para satisfacer las expectativas del personal obrero? 11-¿Considera usted que el plantel debe tener un perfil definido para los aspirantes a líder directivo? 12-¿Cree usted que se puede formar a un líder directivo?
5- Analizar los factores que intervienen en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”.	Factores del comportamiento organizacional	Apreciación del Líder	Entorno Infraestructura Confort Emociones Estimulación Tolerancia Satisfacción Laboral		Personal obrero de la Unidad Educativa Caso de Estudio	13-¿Se siente conforme con su área laboral? 14-¿Recibe con regularidad los implementos de seguridad y de trabajo? 15-¿El líder directivo defiende sus derechos laborales? 16-¿Está conforme con las estrategias utilizadas por el líder para estimular al personal obrero? 17-¿El líder directivo muestra interés y diligencia en mejorar la

						<p>condición laboral del personal obrero?</p> <p>18-¿El líder directivo es tolerante ante, situaciones personales, emocionales o de salud, del personal obrero?</p> <p>19-¿El líder directivo, coopera y apoya al personal obrero?</p> <p>20-¿El líder directivo al momento de adoptar decisiones, considera las sugerencias del personal obrero?</p> <p>21-¿El líder interactúa con sus seguidores más allá del ámbito laboral?</p>
<p><b>6-</b> Establecer el perfil del líder directivo en la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”</p>	<p>Cualidades Preparación Personalidad</p>			<p>Encuesta</p>	<p>Personal obrero de la Unidad Educativa Caso de Estudio</p>	

Fuente: Rubennys Reyes (2015)

## **Población y Muestra**

La población estará representada por catorce (14) Obreros que conforman el personal de ambiente y un (01) directivo de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”.

La muestra en esencia, se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población. De la cual es conveniente extraer muestras representativas, sin embargo dada la importancia del estudio y de que la población es limitada se tomaran en cuenta toda la población, categorizada como censal o muestra no probabilística, ya que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino con causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra”. Orozco, Labrador y Palencia (2004:11).

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Referente a los estudios definidos en la presente investigación, donde se persigue es determinar cómo influye el estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”. Se emplearán instrumentos y técnicas de recolección de datos destinados esencialmente a alcanzar los objetivos planteados. Por tal razón, la técnica a utilizar es la observación directa a través de una encuesta y como instrumento se diseñará un cuestionario, conformado por preguntas cuyas respuestas serán abiertas, cerradas y neutrales, ya que según (Cuevas, 2009: 480) “pretenden obtener perspectivas detalladas de los participantes en su propio lenguaje”. Ha ser aplicada a la población en estudio, para conocer a profundidad la situación problemática y poder abordarla en el análisis e interpretación de la información.

## **Validez de Expertos**

Para obtener la validez del instrumento se utilizó el criterio de expertos en el área de Gerencia, Estadísticas y Metodología de la investigación, quienes aplicaron sus conocimientos técnicos, para verificar la concordancia de las preguntas con los objetivos del tema a investigar. Realizándose los ajustes a que dieran lugar para optimizar el instrumento. Ver Anexos.

## **Análisis de la Información**

En esta área se presentan gráficamente los datos obtenidos, en la aplicación del cuestionario al Personal Obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello” y su directivo (Marzo 2016), con su correspondiente análisis e interpretación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

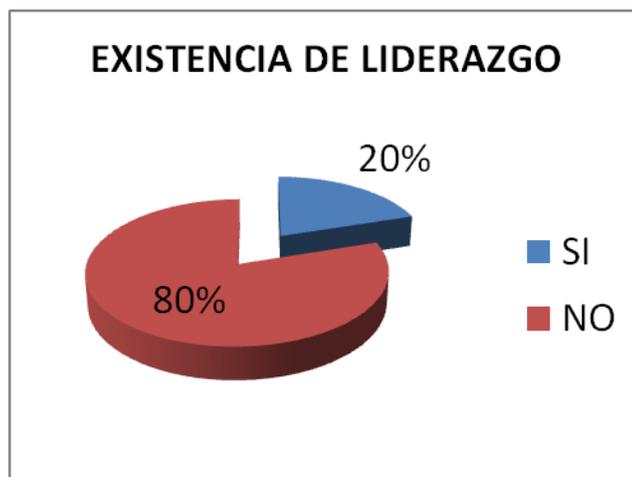
1- ¿Sabe usted en que consiste el liderazgo?



PERCEPCION DE LIDERAZGO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

El 73% de los sujetos encuestados indicaron que si conocen de qué se trata el liderazgo, mientras que el 27% dijeron que no, lo cual refleja que este concepto es asimilable para la mayoría del personal, pues no requiere de una formación compleja y anticipada para su interpretación, debido a que puede ser evidenciado en el ambiente cotidiano.

2- ¿Hay liderazgo en la institución donde labora?



EXISTENCIA DE LIDERAZGO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Se puede apreciar que el 80% de las personas encuestadas manifestaron que no existe liderazgo en la institución donde laboran, aunque el 20% respondieron en forma contraria, situación que demuestra que la mayoría del personal durante su trayectoria laboral en la U. E. "José Gregorio Ponce Bello" no lo han evidenciado, a pesar de que esta figura es necesaria y debe existir para el logro de las metas de cualquier organización, por lo cual es válido afirmar que no se ejerce adecuadamente según las exigencias del personal.

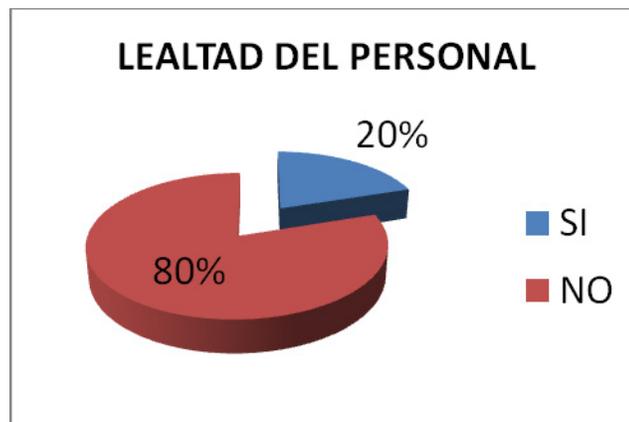
3-¿La persona que ejerce liderazgo, motiva al personal para lograr las metas personales y de la organización?



MOTIVACIÓN DEL PERSONAL		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Del 100% de las personas encuetadas el 73% dan a conocer que líder no incentiva al personal hacia el logro de sus metas personales e institucionales, pero el 27% opinan que si; a consecuencia de estos resultados cabe destacar que si en el plantel no se da importancia a la motivación y satisfacción de las necesidades del personal dificilmente este podrá desempeñar sus funciones con un máximo de eficiencia y eficacia de acuerdo a las exigencia de su cargo y en beneficio de la organización, como lo señala Abraham Maslow en su teoría de la Jerarquías de necesidades.

4- ¿El líder directivo cuenta con la lealtad de su personal obrero?



LEALTAD DEL PERSONAL		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Como puede observarse el 80% de la muestra manifiesta que el líder directivo no cuenta con la lealtad del personal obrero, en cambio el 20% señala que si, por tanto se infiere que estos últimos son quienes le apoyan, confían y acatan sus lineamientos, siendo solo una minoría y el resto del personal no esta convencido de su forma de dirigir, por lo cual actúan de manera contraria a lo que les exige su jefe inmediato, aun cuando esto pudiera afectar el funcionamiento institucional.

### 5-¿Conoce los estilos de liderazgo?



CONOCIMIENTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Atendiendo a estos resultados, se evidencia que el 87% de los encuestados conoce y diferencia los estilos de liderazgo existentes, no obstante el 13% indican que no. En consecuencia vale acotar que en todas las organizaciones, sin importar la rama o actividad a la cual se dedique es necesario promover la formación del personal en tópicos de interés relacionadas con el entorno laboral, por ejemplo liderazgo, desarrollo personal, autoestima, comunicación, manejo de conflictos, para que conozcan y se sientan identificados con la institución y puedan hacer frente a eventualidades del día a día, respetando las cadenas de mando, defendiendo sus derechos y deberes.

6- ¿El liderazgo ejercido por el líder directivo se refleja en el desempeño laboral?



LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

Dado los resultados, se aprecia que el 93% de las personas encuestadas afirman que el liderazgo ejercido por el Líder directivo se refleja en el desempeño laboral del personal, sin embargo un 7% indican que no. De lo cual se desprende, que de la manera como el líder directivo se desenvuelva, comunique, adopte decisiones, muestre interés, disposición y compromiso con su plantel, este influirá en el desempeño laboral del personal quien tendra a imitar su conducta.

7- ¿El liderazgo puede promover la eficiencia y efectividad laboral del personal obrero?



LIDERAZGO EN LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Tal como se observa el 100% de la muestra afirma que el liderazgo puede promover la eficiencia y efectividad del personal obrero. Siendo conveniente recalcar que ello se ha de lograr siempre que el liderazgo satisfaga las demandas de su personal y de la institución, es decir un liderazgo centrado en la integración, participación recíproca, motivación, humanismo, justicia, empoderamiento y visión estratégica. De acuerdo a las teorías de liderazgo emergentes donde se exalta en que al combinar las características de varios modelos y estilos de liderazgos se puede lograr un liderazgo amplio que se adapte mejor a cada organización.

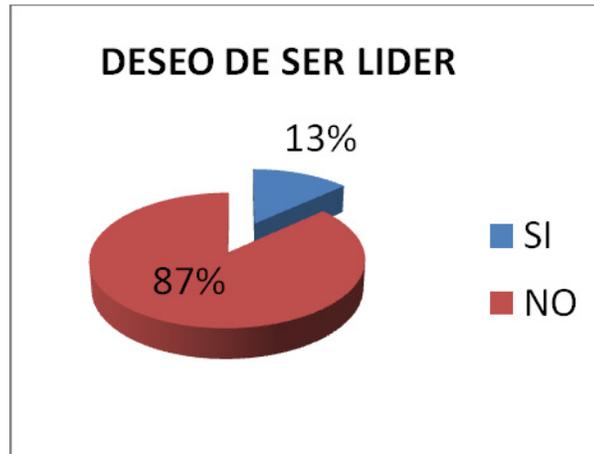
8- ¿Considera importante la existencia del liderazgo dentro de la organización donde labora?



IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Se observa claramente que el 100% de las personas encuestadas opinan que si es importante la existencia del liderazgo en la organización educativa donde laboran. En tal sentido es oportuno enfatizar que el liderazgo es el motor indispensable de toda organización pues sin importar con cuanta tecnología y equipos cuenten, esos recursos no podrían generar utilidades, hasta que los manipulen personas, motivadas, tomadas en cuenta, orientadas con ejemplo hacia la consecución de logros personales y de la institución, siendo solo esto posible bajo un óptimo liderazgo.

9-¿Le gustaría ser un líder dentro de la institución?



DESEO DE SER LIDER		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%

Las respuestas de las personas encuestadas en este ítem, reflejaron que el 87% no desea ser líder dentro de la institución donde labora, mientras que el 13% indica que si tiene aspiraciones de serlo. Respecto a estos resultados queda demostrado que no todas las personas se sienten aptas para asumir las responsabilidades que esta figura demanda, así pues en las organizaciones son pocos los que de forma voluntaria asumen esta investidura y otros se la ganan dada sus notorias habilidades para ejercerla, aun cuando no optaban por obtenerla.

10-¿Considera usted que el líder directivo debe poseer características particulares para satisfacer las expectativas del personal obrero?



CARACTERÍSTICAS DEL LIDER DIRECTIVO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Es evidente que el 100% de la muestra afirma que el líder directivo debe poseer características particulares que logren satisfacer las expectativas del personal a su cargo. Por tal razón es importante que en las instituciones educativas el personal observe, evalúe y elija objetivamente a sus líderes dadas sus cualidades y características, en beneficio propio y del plantel.

11- ¿Considera usted que el plantel debe tener un perfil definido para los aspirantes a líder directivo?



PERFIL DEFINIDO PARA EL LIDER DIRECTIVO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

En virtud de estos resultados, es evidente que el 100% de las personas encuestadas manifiestan que en el plantel debe existir un perfil definido para los aspirantes a líderes directivos. Por tal razón, se considera factible que las instituciones educativas elaboren un modelo o perfil profesional, personal y técnico, que les permita guiarse para colocar al frente de la organización a un líder que reúna las cualidades y capacidades necesarias, que garanticen el óptimo funcionamiento institucional, acorde a la estructura, condiciones, perspectivas y personal de la misma.

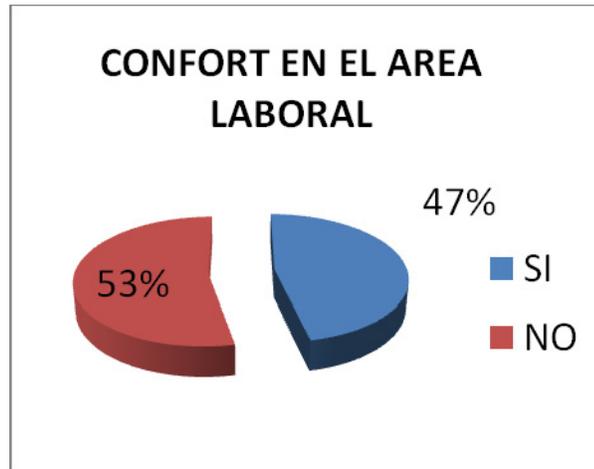
12- ¿Cree usted que se puede formar a un líder directivo?



FORMACIÓN DEL LIDER DIRECTIVO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Como es de apreciarse el 100% de la muestra encuestada dan a conocer que si es posible formar a un líder directivo. En relación a ello es importante destacar que aunque en la actualidad no existen en el ámbito educativo dependencias dedicadas a la formación de directores y líderes directivos esta investigación marcaría un precedente clave para que en el futuro se llegaran establecer academias de formación exclusiva para los aspirantes a líderes directivos en el cual se les prepare técnica y personalmente en áreas de interés gerencial, a ser aplicadas en los centros escolares para mejorar su funcionamiento y lograr un óptimo ambiente laboral.

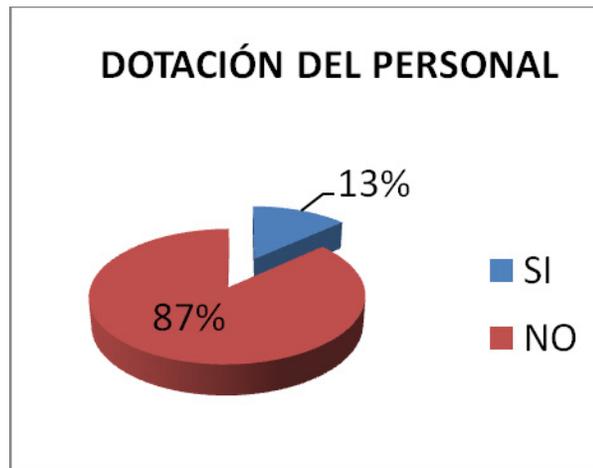
13- ¿Se siente conforme con su área laboral?



CONFORT EN EL AREA LABORAL		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

Del 100% de las personas encuestadas, el 53% manifiesta que no esta conforme con su área laboral, de manera contraria el 47% revelan que si. Por tal razón se deduce que existen ciertos aspectos laborales que no les permiten a un poco mas de la mitad de la muestra sentirse cómodo para desarrollar sus actividades de manera satisfactoria, dentro de los cuales pudieran mencionarse: espacio laboral reducido, escasos implementos de trabajo e inexistencia de dotación de indumentaria para la seguridad e higiene, presión en la ejecución de las tareas, entre otros.

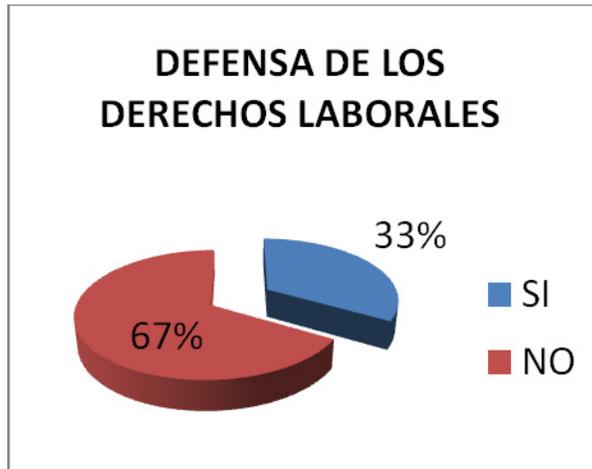
14-¿Recibe con regularidad los implementos de seguridad y de trabajo?



DOTACION DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD Y DE TRABAJO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%

El 87% de las personas encuestadas indican que no reciben con regularidad los implementos de seguridad e higiene para llevar a cabo su trabajo, mientras que el 13% opinan que si. Basándose en estos resultados se puede acotar que puede existir una vinculación con las respuestas obtenidas en el ítem anterior, pues de allí se presume se origina la inconformidad que presentan la mayoría del personal en su área de trabajo, por no contar con la dotación oportuna de los instrumentos necesarios para el desarrollo de sus labores, aun cuando por derecho les corresponde gracias a la legislación laboral vigente.

15- ¿El líder directivo defiende sus derechos laborales?



DEFENSA DE LOS DERECHOS LABORALES		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

De acuerdo a estos resultados se observa claramente que el 67% de los encuestados consideran que el líder directivo no defiende los derechos laborales del personal, mientras que un 33% manifiestan que si. Entonces es de suponerse que no existe una justa y equitativa voluntad de reconocer y garantizar los derechos de todos pues existe esta dualidad que coloca en desventaja a una mayoría que no se siente amparada legalmente por esta figura ante un incidente laboral.

16- ¿Está conforme con las estrategias utilizadas por el líder directivo para estimular al personal obrero?



ESTRATEGIAS PARA ESTIMULAR AL PERSONAL OBRERO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Los resultados obtenidos demuestran que el 60% de los encuestados no se sienten satisfechos con las estrategias adoptadas por el líder directivo para estimular al personal, mientras que un 40% manifiestan que sí. Entonces cabe resaltar que las tácticas empleadas por el líder directivo no son asertivas, ya que el personal no se siente debidamente orientado, motivado hacia el desarrollo eficiente de sus tareas.

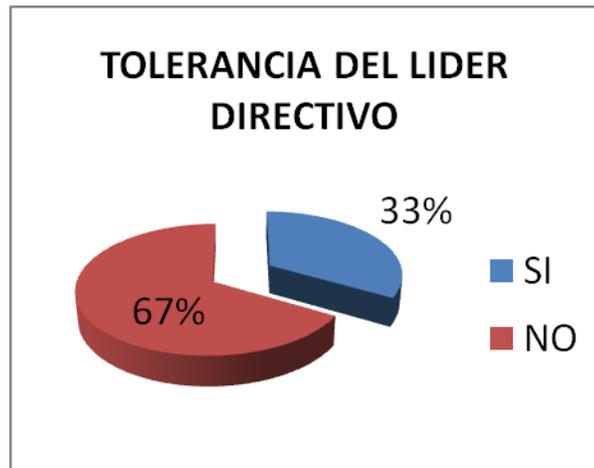
17- ¿El líder directivo muestra interés y diligencia en mejorar la condición laboral del personal obrero?



DILIGENCIA EN MEJORAS LABORALES		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

El 67% de los encuestados dan a conocer que el líder directivo no muestra interés ni diligencia en mejorar la condición laboral del personal obrero, en cambio un 33% revela que sí. En este sentido es de hacer notar, que el líder directivo se muestra apacible ante situaciones que él como figura de autoridad en el plantel puede solventar para mejorar la condición y ambiente laboral de su personal, cuya apatía puede desencadenar desconfianza y desmotivación del mismo, pues no se sienten importantes, ni consideran valorados sus esfuerzos dentro de la institución, siendo un factor negativo que influiría en su desempeño laboral.

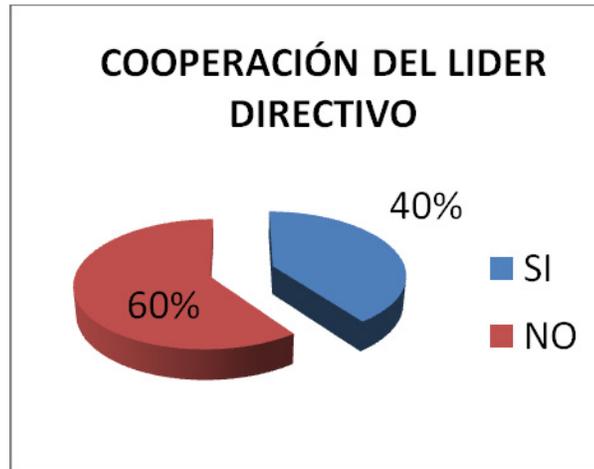
18- ¿El líder directivo es tolerante ante, situaciones personales, emocionales o de salud, del personal obrero?



TOLERANCIA DEL LIDER DIRECTIVO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	5	33%
NO	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Como ha de observarse el 67% de la muestra manifiestan que el líder directivo no es tolerante ante situaciones personales, emocionales o de salud del personal obrero, no obstante el 33% indica que si. De lo cual es oportuno mencionar, que si el líder directivo de una institución educativa no muestra consideración con su personal o no autoriza los permisos requeridos justificadamente por los mismos en circunstancias inesperadas que suelen vivir por ser humanos, difícilmente este será capaz de mantener al personal enfocado en su puesto de trabajo, el cual optará en determinados momentos por descuidar o abandonar sus labores para atender la eventualidad que le aqueja aun sin consentimiento del jefe inmediato, afectando con ello notablemente el funcionamiento y ambiente escolar.

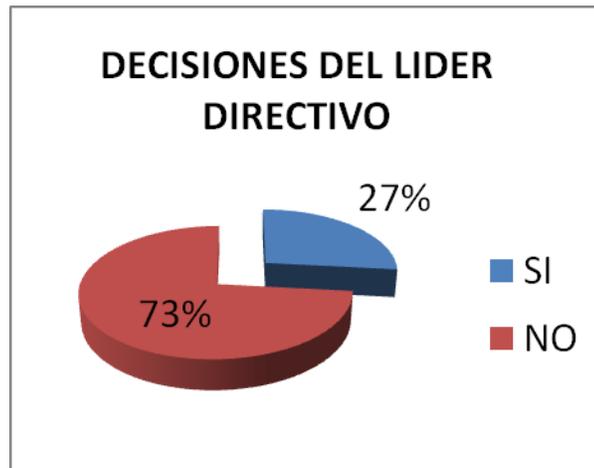
19- ¿El líder directivo, coopera y apoya al personal obrero?



COOPERACIÓN DEL LIDER DIRECTIVO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Del 100% del personal encuestado, el 60% mencionan que el líder directivo no apoya ni coopera con el personal obrero en el desarrollo de sus actividades, sin embargo el 40% indican que si. Partiendo de estos resultados se infiere que la escasa o inexistente ayuda que el directivo ofrece a su personal, es otro factor de desmotivación que influye en su desempeño laboral, por lo tanto es necesario que constantemente los líderes participen activamente en el desarrollo de las actividades del personal a su cargo para que estos se sientan identificados y comprometidos con el trabajo, de la misma forma como el jefe lo demuestra sin prejuicios de superioridad y jerarquías.

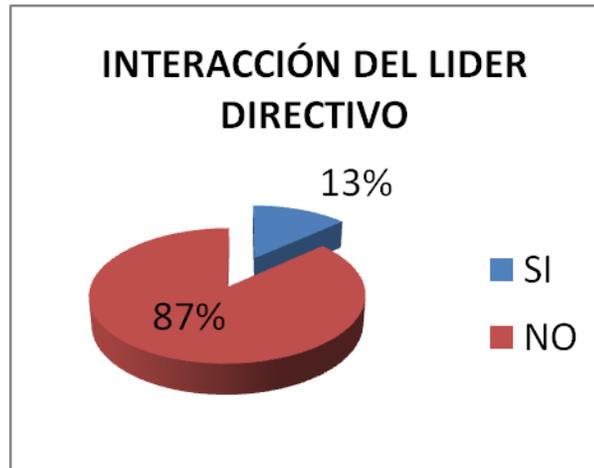
20- ¿El líder directivo al momento de adoptar decisiones, considera las sugerencias del personal obrero?



ADOPCIÓN DE DECISIONES POR EL LIDER DIRECTIVO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

El 73% del personal encuestado revela que no son tomadas en cuenta las sugerencias del personal obrero por el líder directivo al momento de adoptar decisiones, por el contrario el 27% opina que si. Ahora bien ante este escenario, es importante recalcar que los líderes no siempre poseen las alternativas o estrategias para afrontar circunstancias o problemas laborales, debido a que por sus múltiples responsabilidades, tienden a desconocer procesos e incidentes que pretenden solventarlos rápidamente para no obstaculizar el curso de las actividades. Sin embargo es necesario indagar con los miembros del personal las causas y efectos de lo acontecido sopesarlas parcialmente y conocer sus sugerencias al respecto, pues en definitiva ellos serán beneficiados o perjudicados con las decisiones que se vayan a seleccionar, para finalmente elegir las soluciones pertinentes y viables al caso.

21-¿El líder interactúa con sus seguidores más allá del ámbito laboral?



INTERACCIÓN DEL LIDER DIRECTIVO		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	2	13%
NO	13	87%
TOTAL	15	100%

Tal como se evidencia en la ilustración El 87% del personal encuestado indica que el líder directivo no interactúa mas allá del ámbito laboral con el personal obrero, mientras que un 23% manifiestan que si. Resultados que reflejan la marcada distancia que existe entre jefe y subordinados, pues solo existen un acercamiento físico y verbal en el entorno laboral, es decir no se han generado en el transcurso del tiempo lazos de compañerismo, participación e integración a actividades de recreación y esparcimiento esenciales para todos los seres humanos en el ámbito donde se desenvuelven, para socializar, liberar el stress, eliminar diferencias y mediar los conflictos personales en espacios abiertos distintos del trabajo, donde se propicie un dialogo y contacto fluido que mejore las relaciones interpersonales y laborales.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En concordancia con el análisis bibliográfico del tema en estudio y sobre la base de las apreciaciones obtenidas durante el desarrollo de la investigación, se pudo diagnosticar que el estilo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas influyen significativamente en el comportamiento organizacional del personal, en este caso específico del obrero, debido a que las personas se desenvuelven respondiendo conforme reciben los requerimientos de su entorno, es decir si son objeto de derechos y deberes, se les ofrece respeto, consideración, formación, atención individualizada, grupal y valoración de las actividades desarrolladas en el área de trabajo, adicionalmente les son honrados los beneficios que les corresponden en el marco de la ley, los mismos han de llevar a cabo sus funciones con un máximo de eficiencia y satisfacción por sentir cubiertas sus necesidades sociales y laborales.

En este sentido, resulta oportuno indicar que en la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”, el líder directivo ha ejercido un liderazgo poco convencional, caracterizado por aislamiento, negatividad, desatención y coerción laboral, donde su personal obrero lo desconoce, no aprueba, ni apoya su gestión por estar carente de las habilidades propias de un líder, el cual es ganar la confianza a través de la comunicación, trabajo, integración y motivación hacia el logro de los objetivos de la organización, por lo que el personal está contrariado y no realiza cabalmente su trabajo. En tal sentido, se sugiere que el estilo de liderazgo a implementarse en la institución de acuerdo a sus exigencias y recurso humano podría considerarse emergente es decir la combinación del participativo, distribuido y motivador para lograr lo antes expuesto.

Adicionalmente, es de hacer notar que sería beneficioso que se realice una intervención a la gestión directiva, por parte de las autoridades de supervisión directiva respectivas, para de forma constructiva y con el aporte del personal del plantel se logre conocer, analizar y esclarecer la situación existente para finalmente proponer las posibles estrategias que debe implementar para mejorar su liderazgo.

En relación con esto último cabe destacar, que en todas las organizaciones educativas es importante afianzar el valor transcendental que tiene el líder directivo dentro del plantel, para que no solo el personal sino la comunidad en general que en ella coexiste se sienta identificado y dispuesto a colaborar, apoyar y sobre todo aceptar el rol que debe cumplir esta figura en miras de lograr el éxito institucional.

Del mismo modo, es indispensable que todos en su conjunto tengan la disposición de recibir la formación necesaria para ampliar sus conocimientos y de esta manera construir, encaminar y evaluar al líder que el centro escolar precisa, porque de esta manera la responsabilidad de dirección se tornará compartida.

En otro orden de ideas, se pudo constatar que el líder directivo dentro de las organizaciones educativas debe poseer actitudes y cualidades que le permitan distinguirse en relación con las personas y en relación con el área laboral, por lo cual a continuación se hará la descripción de cada una de estas:

Características en relación con las personas:

- ✓ Capacidad de influir: entusiasmo con su presencia, con sus palabras, acción y organización al resto del personal hasta lograr lo deseado.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo: dirige y participa activamente en el proceso de toma de decisiones de grupo esforzándose por llevar a cabo las tareas que les

corresponden como consecuencia de estas decisiones y comunicando los resultados de su labor con el fin de favorecer el trabajo acordado.

✓ Respeto y Confianza: muestra siempre disposición de escucharles y aceptarles por lo que son, sin prejuzgarlos por lo que dicen, origen social, comportamiento superficial y les ofrece oportunidades para trabajar con autonomía.

✓ Exigencia y consideración: en su actuación con el personal, les pide un esfuerzo proporcionado a sus posibilidades, indagando sobre las causas de cualquier incumplimiento antes de adoptar una postura de crítica o sanción.

✓ Flexibilidad: en situaciones de trabajo (entrevistas, reuniones, conversaciones) toma en cuenta todos los aspectos de la situación, escuchando, aclarando el problema y buscando la zona de acuerdo entre las opiniones, sugerencias y criterios propios y de terceros.

✓ Sinceridad y veracidad: manifiesta, si es conveniente y con objetividad lo que ha hecho, visto, piensa y siente respecto a su situación con el personal y a la de los demás independientemente que sea positiva o negativa.

Características en relación con el área laboral:

✓ Responsabilidad en el trabajo: es puntual con el horario de trabajo, desarrolla todas las actividades asignadas, prevé las consecuencias de sus decisiones y de sus actos, asume las consecuencias personalmente aunque haya otras personas que sean culpables del mismo asunto.

✓ Sentido de pertenencia y compromiso institucional: decide y actúa previendo las consecuencias de su comportamiento para el centro educativo, de modo que su actuación este de acuerdo a la conservación del espacio, defensa y protección de la misión, visión y valores institucionales.

✓ Capacidad de informarse: da muestras habituales de estar bien informado en lo que se refiere a su área de competencia, contesta las preguntas que se le hacen con seguridad, rapidez y precisión.

✓ Capacidad de adaptación: se adapta rápidamente a los cambios y situaciones nuevas, relacionadas con la legislación, problemas o posibilidades económicas, rotación del área de trabajo, cambios en el equipo humano o programas de innovación, actuando de manera independiente.

✓ Superación personal: emplea tiempo y se esfuerza realmente en superarse profesionalmente, aplicando sus conocimientos en el centro de trabajo, desarrolla capacidades y cualidades de dirección buscando los medios y procedimientos adecuados para ello.

✓ Organización del trabajo: prevé y decide el momento para cumplir con las tareas que le corresponden, distribuyéndolas en el tiempo, de tal forma que cada tarea reciba la atención debida, logrando que el personal que trabaja con él haga lo mismo.

En atención a los factores claves que los líderes educativos deben considerar para comprender y ajustar el comportamiento organizacional del personal, es elemental mencionar:

1) Las personas: es decir, deben considerar a todos los miembros de la comunidad escolar como parte importante de la organización; por tanto es necesario:

1.1-Escucharles, orientarles y motivarles hacia el logro de sus metas personales e institucionales. Haciendo público el reconocimiento a sus esfuerzos.

1.2-Cumplir con los acuerdos internos y beneficios contractuales previamente acordados.

1.3- Conocer e intervenir de ser posible, en la solución de situaciones personales.

1.4- Apoyarles para que se preparen académicamente, no solo en las áreas de su competencia sino en otras disciplinas que puedan aportar valor agregado a la función directiva del plantel con opción a posibilidad de ascenso, ofreciendo los permisos correspondientes para ellos.

1.5-Realizar encuentros individuales y grupales para mediar en conflictos interpersonales.

1.6- Organizar intercambios sociales fuera del área laboral, para mermar diferencias e inconformidades.

1.7- Promover actividades recreativas, de esparcimiento o encuentros espirituales, con el objeto de alimentar la autoestima, la relajación, liberar las presiones personales y de trabajo.

2) La estructura: es vital rotar al personal para que no se creen vicios y posesión indebida de los puestos de trabajo, así se permitirá nuevas relaciones laborales, conocimiento y desarrollo de otras actividades, cooperación, negociación y adopción de decisiones así como solución de diversos conflictos.

3) Los recursos: brindarles a tiempo y con regularidad las herramientas necesarias para que el personal desarrolle sus actividades con seguridad y confort, ya que esto permitirá a las personas trabajar más y hacerlo de mejor manera. Sin importar los costos que ellos conlleven, pues se debe generar un plan de autogestión y abastecimiento eficaz que permita la dotación oportuna de los insumos.

4) El ambiente: Crear una cultura de responsabilidad, dedicación, constancia e incentivo laboral en beneficio del éxito personal e institucional, para que el personal no se deje influenciar negativamente por las situaciones foráneas del plantel, por ejemplo los problemas de índole político, económico y social del país, intervenciones sindicales, dejándolas aisladas para que estos se logren enfocar en su área de trabajo.

Finalmente, cada institución educativa así como tienen una misión, visión y organigrama deberían sumar esfuerzos para establecer un perfil conducente a los futuros aspirantes a líderes directivos, que se adecue a las exigencias del plantel, bajo el cual se les evalúe, califique y posteriormente se le otorgue esta investidura a quien satisfaga las expectativas del mismo, puesto que esta figura debe representar y determinar el funcionamiento institucional internamente y ante los demás centros educativos durante los periodos escolares, por lo cual a continuación se establece un

modelo basado en la estructura y condición del plantel objeto de este estudio la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”.

Considerando en primer lugar que el líder directivo a elegir, debería tener pleno conocimiento del funcionamiento del plantel, su personal, así como las fortalezas y debilidades que la institución presenta para atacar con apremio los nudos críticos de esta, de tal forma que se recomienda idóneo que el optante a este cargo forme parte de la organización educativa o tenga experiencia en el área, aun cuando provenga de otro espacio escolar.

En función de lo antes expuesto el perfil deseado de líder directivo para la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”, se constituye de la siguiente manera:

### **1. Perfil Personal y Social**

- 1.1 Poseer excelente salud física y mental comprobada.
- 1.2 Ejercer liderazgo democrático y humanista; basado en la participación, poder de decisión, respeto a las opiniones contrarias, equidad, uso adecuado e imparcial de la autoridad, diplomacia, carisma, entusiasmo, confianza, sentido de responsabilidad y compromiso laboral.
- 1.3 Disposición para una comunicación efectiva, que promueva la retroalimentación.
- 1.4 Rectitud como ciudadano, funcionario público, educador.
- 1.5 Habilidad para tratar a las personas, manteniendo buenas relaciones humanas.
- 1.6 Actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal.
- 1.7 Ética profesional.
- 1.8 Iniciativa propia.
- 1.9 Capacidad creativa, intuitiva, entusiasta, emprendedora.
- 1.10 Previsión de situaciones futuras.
- 1.11 Estratega y flexible ante situaciones emocionales y de trabajo.

## **2- Perfil Profesional**

2.1 Ser venezolano

2.2 Poseer título de nivel superior: Profesional de la Docencia, con especialización, maestría o doctorado en ciencias gerenciales o administración educativa.

2.3 Poseer amplios conocimientos en materia legal que rige el campo educativo (estatutos de la función pública, contratos colectivos, leyes, decretos, resoluciones y reglamentos vigentes)

2.4 Poseer amplios conocimientos en asuntos sindicales y laborales de acuerdo al nivel educativo.

2.5 Poseer experiencia comprobada:

2.5.1 Al menos 5 años de Docente

2.5.2 Al menos 3 años de Coordinador de área o seccional

2.5.3 Al menos 3 años de Supervisor o Subdirector Administrativo.

## **3- Perfil Ocupacional**

3.1 Habilidad para delegar, investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones educativas, laborales y del personal.

3.2 Destrezas para:

✓ Planificar, organizar, controlar, supervisar y evaluar: actividades, presupuesto, mantenimiento de la planta física, la labor del personal docente, administrativo y obrero.

✓ Asesorar: a los comités y comunidad educativa constituidos al inicio del año escolar y al personal en general sobre la metodología aplicar para el cumplimiento de sus funciones.

✓ Comunicar: al personal del plantel, comunidad educativa, padres, representantes, organizaciones estudiantiles, jefes municipales, distritales y zonales sobre las políticas, reglamentos o disposiciones internas al igual que las actividades, planes o

proyectos a realizar en el plantel, para superar los problemas existentes, así como los avances, limitaciones y logros alcanzados.

✓ Motivar: al personal docente, administrativo, obrero, padres, representantes y a la comunidad en general para el logro de los objetivos propuestos, y de superación profesional.

✓ Valorar y reconocer: los esfuerzos del personal y miembro de la comunidad en general que hacen vida en el plantel, que contribuyen a la mejora del clima laboral y funcionamiento institucional.

✓ Actualizar: trata de asesorar y comunicar a su personal sobre los avances e innovaciones en el campo educativo. Se mantiene alerta a los cambios, se actualiza y adapta a los requerimientos de su cargo.

3.3 Monitor preventivo constante: para detectar a tiempo causas de los problemas y establecer los correctivos necesarios.

3.4 Creador de soluciones a situaciones imprevistas en beneficio colectivo.

3.5 Acatamiento de las leyes, reglamentos y normativas vigentes e incentivar a los demás para que las cumplan.

3.6 Idoneidad en la labor técnica - administrativa del plantel.

3.7 Fomento del desarrollo y superación profesional del personal a su cargo.

En resumen y para concluir el perfil de un líder directivo debe estar determinado por sus funciones, su cultura general amplia, su necesidad de formación constante respecto a los avances de su profesión, el país y el mundo, a parte de su capacidad de delegar e influir en los demás, con la convicción de que su papel en el colegio sea generar cambios sin inclinaciones políticas o dogmas religiosas. Por lo tanto es de reconocer que de existir una institución para formar líderes educativos, esta no podría prepararlos totalmente para serlo, pues solo lograría hacerlo consiente de la complejidad e importancia de su labor y motivarlo a mantenerse actualizado ante la realidad que vive.

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPÚS BÁRBULA**



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El presente instrumento tiene la finalidad de reconocer la metodología y soporte teórico de la investigación en curso, que pretende determinar cómo influye el estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del personal obrero de la Unidad Educativa “José Gregorio Ponce Bello”, ubicado en la ciudad de Valencia del estado Carabobo. Para establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes en miras de optimizar el desempeño laboral y relaciones humanas en el plantel.

Los datos por usted suministrados serán de mucha utilidad para este estudio, ya que contribuirán al desarrollo del mismo, por ende se agradece altamente su sinceridad y objetividad al momento de dar sus repuestas, asegurándole de antemano que estas serán tratadas confidencialmente,

Atentamente,

La Autora



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPÚS BÁRBULA**



**CUESTIONARIO ESTRUCTURADO**  
**Marzo 2016**

**INSTRUCCIONES:**

- Lea cuidadosamente cada planteamiento antes de responder.
- Seleccione con una equis (X) la respuesta o alternativa que se ajuste a su criterio personal.
- Su opinión es importante responda libre y objetivamente cada pregunta.
- Ante alguna duda consulte al facilitador de este instrumento.

<b>ITEMS</b>			
<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS CERRADAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿Sabe usted en que consiste el liderazgo?		
2	¿Hay liderazgo en la institución donde labora?		
3	¿La persona que ejerce liderazgo, motiva al personal para lograr las metas personales y de la organización educativa?		
4	¿El líder directivo cuenta con la lealtad de su personal obrero?		
5	¿Conoce los estilos de liderazgo?		
6	¿El liderazgo ejercido por el líder directivo se refleja en el desempeño laboral?		
7	¿El liderazgo puede promover la eficiencia y efectividad laboral del personal obrero?		
8	¿Considera importante la existencia del liderazgo dentro de la organización donde labora?		
9	¿Le gustaría ser un líder dentro de la institución?		

<b>10</b>	¿Considera usted que el líder directivo debe poseer características particulares para satisfacer las expectativas del personal obrero?		
<b>11</b>	¿Considera usted que el plantel debe tener un perfil definido para los aspirantes a líder directivo?		
<b>12</b>	¿Cree usted que se puede formar a un líder directivo?		
<b>13</b>	Se siente conforme con su área laboral?		
<b>14</b>	¿Recibe con regularidad los implementos de seguridad y de trabajo?		
<b>15</b>	¿El líder directivo defiende sus derechos laborales?		
<b>16</b>	¿Está conforme con las estrategias utilizadas por el líder directivo para estimular al personal obrero?		
<b>17</b>	¿El líder directivo muestra interés y diligencia en mejorar la condición laboral del personal obrero?		
<b>18</b>	¿El líder directivo es tolerante ante, situaciones personales, emocionales o de salud, del personal obrero?		
<b>19</b>	¿El líder directivo, coopera y apoya al personal obrero?		
<b>20</b>	¿El líder directivo al momento de adoptar decisiones, considera las sugerencias del personal obrero?		
<b>21</b>	¿El líder interactúa con sus seguidores más allá del ámbito laboral?		

Fuente: Rubennys Reyes (2015)

Bárbula, 02 de Marzo 2016

Licenciado José G. Páez F.

Presente.-

Ante todo reciba un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle sirva de experto en la evaluación y validación del instrumento a ser aplicado para sustento del trabajo de grado **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”**, mediante el cual la licenciada Reyes P. Rubennys J. titular de la cédula N° V- 17.172.225 optará al título de Magister en: Administración de Empresas Mención Gerencia.

Sin otro particular al que hacer referencia, esperando receptividad y satisfactoria respuesta,

Reyes Pérez Rubennys Joselin  
Contador Público  
C.I. 17.172.225

Teléfono de contacto: (0412) 7434215 correo electrónico: [rubennysreyes@gmail.com](mailto:rubennysreyes@gmail.com)

Bárbula, 02 de Marzo 2016

Doctora Celsa Violeta Rojas

Presente.-

Ante todo reciba un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle sirva de experto en la evaluación y validación del instrumento a ser aplicado para sustento del trabajo de grado **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”**, mediante el cual la licenciada Reyes P. Rubennys J. titular de la cédula N° V- 17.172.225 optará al título de Magister en: Administración de Empresas Mención Gerencia.

Sin otro particular al que hacer referencia, esperando receptividad y satisfactoria respuesta,

Reyes Pérez Rubennys Joselin  
Contador Público  
C.I. 17.172.225

Teléfono de contacto: (0412) 7434215 correo electrónico: [rubennysreyes@gmail.com](mailto:rubennysreyes@gmail.com)

Bárbula, 02 de Marzo 2016

Licenciada Leticia Barrios

Presente.-

Ante todo reciba un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle sirva de experto en la evaluación y validación del instrumento a ser aplicado para sustento del trabajo de grado **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”**, mediante el cual la licenciada Reyes P. Rubennys J. titular de la cédula N° V- 17.172.225 optará al título de Magister en: Administración de Empresas Mención Gerencia.

Sin otro particular al que hacer referencia, esperando receptividad y satisfactoria respuesta,

Reyes Pérez Rubennys Joselin  
Contador Público  
C.I. 17.172.225

Teléfono de contacto: (0412) 7434215 correo electrónico: [rubennysreyes@gmail.com](mailto:rubennysreyes@gmail.com)



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPÚS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, José G. Páez F. portador de la cédula de identidad N° V-1.377.428 especialista en el área de: **Liderazgo y Gerencia**, hago constar que el cuestionario para la recolección de datos de la investigación **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”**, desarrollado por: Reyes P. Rubennys J. titular de la cédula N° V- 17.172.225 aspirante para optar al título de Magister en: Administración de Empresas Mención Gerencia. Reúne todos los requisitos suficientes y necesarios, para ser considerado valido por lo tanto, puede ser aplicado.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada, a los 10 días del mes de Marzo del año (2016).

Atentamente,

Prof.: José G. Páez F.  
C.I.: V-1.377.428

### FORMATO DE VALIDACIÓN

ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS ITEMS						
ITEMS	LA REDACCION DEL ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓	
18	✓		✓		✓	
19	✓		✓		✓	
20	✓		✓		✓	
21	✓		✓		✓	

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
A- ¿El instrumento contiene instrucciones para su solución?	✓		
B- ¿El número de ítem es adecuado?	✓		
C- ¿Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con el diagnóstico?	✓		

D- ¿Los ítems están presentados en forma lógica secuencial?	✓		
E- ¿El número de ítem es suficiente para recoger la información? F- En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems que falten:	✓		

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

<b>VALIDEZ</b>	
NO APLICABLE	
APLICABLE	✓

VALIDADO POR:

Prof.: José G. Páez F.

C.I.: V-1.377.428

FIRMA: \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPÚS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Celsa Violeta Rojas portador de la cédula de identidad N° V-4.129.801 especialista en el área de: **Metodología de la Investigación**, hago constar que el cuestionario para la recolección de datos de la investigación **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”**, desarrollado por: Reyes P. Rubennys J. titular de la cédula N° V- 17.172.225 aspirante para optar al título de Magister en: Administración de Empresas Mención Gerencia. Reúne todos los requisitos suficientes y necesarios, para ser considerado valido por lo tanto, puede ser aplicado.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada, a los 10 días del mes de Marzo del año (2016).

Atentamente,

Prof.: Celsa Violeta Rojas  
C.I.: V-4.129.801

### FORMATO DE VALIDACIÓN

ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS ITEMS						
ITEMS	LA REDACCION DEL ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓	
18	✓		✓		✓	
19	✓		✓		✓	
20	✓		✓		✓	
21	✓		✓		✓	

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
G- ¿El instrumento contiene instrucciones para su solución?	✓		
H- ¿El número de ítem es adecuado?	✓		
I- ¿Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con el diagnóstico?	✓		
J- ¿Los ítems están presentados	✓		

en forma lógica secuencial?			
K- ¿El número de ítem es suficiente para recoger la información? L- En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems que falten:	✓		

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VALIDEZ	
NO APLICABLE	
APLICABLE	

VALIDADO POR:

Prof.: Celsa Violeta Rojas

C.I.: V-4.129.801

FIRMA: \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPÚS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, **Leticia Barrios**, portador de la cédula de identidad N° **V-5.564.500** especialista en el área de: **Estadística**, hago constar que el cuestionario para la recolección de datos de la investigación, **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ GREGORIO PONCE BELLO”**, desarrollado por: **Reyes P. Rubennys J.** titular de la cédula N° **V- 17.172.225** aspirante para optar al título de Magister en: Administración de Empresas Mención Gerencia. Reúne todos los requisitos suficientes y necesarios, para ser considerado valido por lo tanto, puede ser aplicado.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada, a los 10 días del mes de Marzo del año (2016).

Atentamente,

Prof.: **Leticia Barrios**  
C.I.: **V-5.564.500**

### FORMATO DE VALIDACIÓN

ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS ITEMS						
ITEMS	LA REDACCION DEL ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓	
18	✓		✓		✓	
19	✓		✓		✓	
20	✓		✓		✓	
21	✓		✓		✓	

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
M- ¿El instrumento contiene instrucciones para su solución?	✓		
N- ¿El número de ítem es adecuado?	✓		
O- ¿Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con el diagnóstico?	✓		

P- ¿Los ítems están presentados en forma lógica secuencial?	✓		
Q- ¿El número de ítem es suficiente para recoger la información? R- En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems que falten:	✓		

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VALIDEZ	
NO APLICABLE	
APLICABLE	✓

VALIDADO POR:

Prof.: **Leticia Barrios**

C.I.: **V-5.564.500**

FIRMA: \_\_\_\_\_

## LISTA DEREFERENCIAS

- Alcover de la Hera (2004). **Introducción a la Psicología del Trabajo**. 4ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2008). **Comportamiento Organizacional**, La dinámica del éxito en las organizaciones 6ª Edición. México Thompson.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°5.453 Extraordinario. Caracas-Venezuela.
- Convención Colectiva de Trabajo de las y los Trabajadores Obreros del Ministerio del Poder Popular Para La Educación (MPPE) (2014-2016)** Caracas-Venezuela.  
Disponibile: <http://www.convencionescolectivas.me.org.ve>.  
Consulta: 2014, Octubre 20
- Cortez E. (2011), “**El Liderazgo en los Directivos y su Influencia en el Clima Organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico “Huayacán” de ATE – Vitarte de Lima-Perú**” trabajo especial elaborado para obtener el grado de: Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación.
- Cuevas, M. (2009), **Métodos y Metodología en la investigación científica**. 4ª Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Delgado M, (2010). **El liderazgo educativo en los centros docentes**. 5ª Edición, Editorial La Muralla S.A. Venezuela.
- Figuera A. (2012), “**Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”**”, Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo para Optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.
- Graterol R. (2014). **La Investigación de Campo**. Publicación Aula Virtual Google.  
Disponibile: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion>  
Consulta: 2014, Noviembre 21
- Gronn, P. y Timperley, H. (2004). Análisis del Liderazgo distribuido. Desarrollo de la teoría y practica. Revista de Estudios Plan de Estudios, 2004; 37-4.

- Hargreaves, A. y Fink, D. (2004). Liderazgo Situacional. Editorial Phi Delta Kappan. 8° Edición. México.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2010), **Metodología de la Investigación** (5ª edición). México. Editorial Mc Graw - Hill. ANDER.
- Keith D. y Newton J. (2010) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 10ª Edición Mac Graw Hill México Interamericana.
- Koontz H. y Wehrich H. (2008). **Elementos de Administración, Enfoque Internacional**. 8ª Edición Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.de C.V.
- Leithwood, K., Begley, P. y Cousins, J. (1990), (1993). **La naturaleza, causas y consecuencias de las prácticas de los directores: Una agenda para futuras investigaciones**. Revista de Administración Educativa, 28(4).
- Ley orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT), (2012)**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.076. Caracas-Venezuela.
- Ley orgánica de Educación (LOE) (2009)**. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.236. Caracas-Venezuela.
- López R. (2010), **“Manual del Supervisor, director y docente”**. Volumen 5 Publicaciones Confort, C.A. Caracas-Venezuela
- Ochoa R. (2010), **“Factores de Comportamiento Organizacional que intervienen en la Eficacia de los Procesos Administrativos de la Dirección de Información y Control Estudiantil de la Universidad de Carabobo”**, presentado para obtener el grado de Magister En Gerencia Avanzada en Educación.
- Orozco, C., Labrador, M. & Palencia, A. (2004). **Metodología**. Manual teórico Práctico de Metodología para tesis, asesores, tutores y jurados de trabajos de investigación y ascenso. Venezuela: Ofimax de Venezuela
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RLOE) (1999)**. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.787. Caracas-Venezuela.

**Revista Venezolana de Gerencia (RVG), Año 20. N° 69, 2015, 152 – 171,**  
Universidad del Zulia (LUZ). ISSN 1315-9984.

Rodríguez, F. (2012). **Introducción a la Psicología.** 8° Edición. Editorial McGraw Hill. México.

Sabino, C. (1991). Diccionario de Economía y Finanzas. CEDICE Editorial Panapo C.A. Caracas.

Sergiovanni, T. (1984). **Liderazgo y excelencia en la educación.** Liderazgo para la Educación, 41 (5).

Spillane, J., Halverson, R. y Diamond, J. (2004). **Hacia una teoría de la práctica del liderazgo:** Una perspectiva distribuida. Revista de Estudios Plan de Estudios, 2004; 36 (1), 3-34.

Zerpa A. (2013), “**Liderazgo Humanizador para una Gerencia Centrada en Valores**”. Presentado en la Universidad de Carabobo para Optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.