



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



5
6
7
8
9
10

11 **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA**
12 **ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL**
13 **SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR,**
14 **ESTADO CARABOBO.**

15
16
17
18

19

Autora: Lcda. Adriana Gomes

20

Tutor: Dr. Luis Guanipa

21

22

Valencia, julio 2014.



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



26

27

28

29

30

31

32

33ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
34ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL
35SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR,
36ESTADO CARABOBO.

37

38

39

40

Autora: Lcda. Adriana Gomes

41

Trabajo de Grado presentado ante el
Área de Postgrado de la Universidad de
Carabobo como requisito para optar al
título de Magíster en Gerencia
Avanzada en Educación.

42

43

44

45

46

47

Valencia, julio 2014.



MAESTRIA

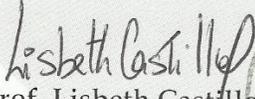


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE III ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA GENERAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO CARABOBO**, elaborado bajo la línea de investigación: *Procesos Gerenciales*, presentado por la ciudadana **Adriana Gomes**, titular de la cédula de identidad N° **13.104.189**, elaborado bajo la dirección del tutor Prof. **Luis Guanipa**, cédula de identidad N° **13.045.403** considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veinticinco (25) días del mes de Julio de dos mil trece.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en
GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN


Prof. Lisbeth Castillo
Coordinadora del Programa



Elab. G. G 2013-07-23
Archivo Acta de Aprobación

... *La Universidad Efectiva*



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



54

55

AUTORIZACION DEL TUTOR

56

57

58Yo, Doctor Luis Guanipa titular de la cédula de identidad No. 13.045.403, en mi
 59carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU**
 60**RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS**
 61**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN**
 62**BÁSICA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO CARABOBO** presentado
 63por la ciudadana Adriana Gomes titular de la cédula de identidad No. 13.104.189 para
 64optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que
 65dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la
 66presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.
 67

68En Bárbula a los 01 días del mes de julio del año 2014.

69

70

71

72

73

Dr. Luis Guanipa

74

C.I. 13.045.403

75

76

77

78

79

80

81

82

5

6



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



88

89

AVAL DEL TUTOR

90

91

92Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la
93Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, Doctor Luis Guanipa,
94titular de la cédula de identidad N° 13.045.403, en mi carácter de Tutor del Trabajo de
95Maestría titulado: titulado **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL**
96**CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL**
97**SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR,**
98**ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Adriana Gomes titular de la
99cédula de identidad No. 13.104.189, para optar al Título de Magister en Gerencia
100Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos
101suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado
102Examinador que se designe.

103

104En Bárbula a los 01 días del mes de julio del año 2014.

105

106

107

108

109

Dr. Luis Guanipa

110

C.I. 13.045.403

111

112

113

114

115

116



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



122

123

INFORME DE ACTIVIDADES

124

125 **Participante:** Adriana Gomes

Cédula de identidad: 13.104.189

126 **Tutor:** Dr. Luís Guanipa

Cédula de identidad: 13.045.403

127 **Correo electrónico del participante:** adrigomef@hotmail.com

128 **Título tentativo del Trabajo:** ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON
 129 EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL
 130 SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR,
 131 ESTADO CARABOBO.

132 **Línea de investigación:** Procesos Gerenciales.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	18/01/13	10:00 am	Planteamiento, objetivos y justificación	Revisión y mejoras
2	07/02/13	10:00 am	Capítulo I	Revisión
3	08/03/13	10:00 am	Antecedentes, bases teóricas y legales	Revisión y mejoras
5	12/04/13	10:00 am	Capítulo II	Revisión
6	17/05/13	10:00 am	Marco Metodológico	Revisión y mejoras
7	05/07/13	10:00 am	Instrumento y cálculo de confiabilidad	Revisión y mejoras
6	19/07/13	2:00 pm	Capítulo III	Revisión
7	15/11/13	1:00 pm	Análisis e interpretación de los resultados	Revisión
6	22/11/13	10:00 m	Resultado de las entrevistas y triangulación	Revisión y mejoras
7	30/11/13	12:00 am	Capítulo IV	Revisión
6	14/12/13	10:00 am	Capítulo V	Revisión
7	08/01/14	10:00 am	Revisión final	

133 **Título definitivo:** _____
134 _____

135 **Comentarios finales acerca de la investigación:** _____
136 _____

137 Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección
138 del trabajo de Maestría arriba mencionado.

139

140 _____

141 **Tutor:** Dr. Luís Guanipa

_____ **Participante:** Adriana Gomes

142 **C.I:** 13.045.403

C.I: 13.104.189



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



148

149

VEREDICTO

150

151 Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado

152 titulado: ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA

153 ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL

154 SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR,

155 ESTADO CARABOBO, presentado por la ciudadana: Adriana Gomes para optar al

156 título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo

157 reúne los requisitos para ser considerado como:

158 _____

159

160

161

Nombre

Apellido

C.I.

Firma

162

163

164

165 Valencia, ____ de _____ de 2014.

166

167

168

DEDICATORIA

169 A **DIOS TODOPODEROSO**, quien siempre me ha llevado de la mano,
170dándome fortaleza en los momentos más difíciles. Por permitirme lograr esta meta.

171 A **MI PADRE**, fuente de inspiración, por haberme transmitido el espíritu de
172estudio y superación.

173 A **MI MADRE** y **ABUELOS**, quienes desde el cielo guían mis pasos y siempre
174están presentes en mi corazón.

175 A **MI HERMANA, Elidia R.**, quien a pesar de su inesperada partida, sembró en
176mi el espíritu de luchar para lograr mis objetivos.

177 A **MIS HERMANOS; María E. y Elidio Antonio**, por su comprensión y apoyo
178en el logro de esta meta, que mi triunfo sea fuente de inspiración para seguir adelante
179y alcanzar sus propias metas.

180 A **MI TÍA** y **PRIMOS**, por brindarme su apoyo en los momentos en que lo
181necesité.

182 A **MI SOBRINA; Yennifer C.**, con todo mi cariño, por su comprensión y apoyo,
183que mi logro sea un estímulo para su propia superación.

184 A **MIS COMPAÑEROS (AS), AMIGOS, FAMILIARES**, y a todas aquellas
185personas que creyeron en mí y colaboraron, de una u otra manera en el logro de la
186meta alcanzada.

187

188

189

190

AGRADECIMIENTO

191 A la ilustre **UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, por haberme ofrecido
192nuevamente la oportunidad de culminar esta importante meta.

193 A todos los **PROFESORES**, que nos sirvieron de guía y apoyo durante el
194transcurso de estudio de la Maestría en nuestra Alma Mater.

195 Al profesor **LUIS GUANIPA**, mi tutor, por su orientación y apoyo en la
196realización de esta investigación.

197 A la U.E. **“BARRERITA”** y U.E. **“SAN JOSÉ DE LOS CHORRITOS”**, por
198el apoyo brindado en la realización del estudio.

199 A los **DOCENTES y PERSONAL DIRECTIVO** de la U.E. **“PÍO TAMAYO”**,
200por sus consejos y apoyo.

201 A **MIS COMPAÑEROS DE POSTGRADO**, con quienes compartí
202innumerables vivencias y quienes me nutrieron con sus experiencias y consejos
203oportunos.

204 A **MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO, AMIGOS y FAMILIARES**, por su
205apoyo moral y espiritual, por sus consejos a tiempo y palabras alentadoras,
206especialmente a **LEONARDO ANDRADE y ENMA RICCI**, quienes me brindaron
207su apoyo incondicional.

208 Y sobre todo a **DIOS**, por guiar mis pasos en todo momento.

209

210

Adriana

211

212	INDICE	
213		P.P.
214	DEDICATORIA.....	vii
215	AGRADECIMIENTO.....	iix
216	INDICE.....	x
217	LISTA DE FIGURAS.....	xii
218	LISTA DE TABLAS.....	xiii
219	LISTA DE GRÁFICOS.....	xvii
220	RESÚMEN.....	xxi
221	ABSTRACT.....	xxii
222	INTRODUCCIÓN.....	1
223		
224	CAPÍTULO I	
225	EL PROBLEMA.....	3
226	Planteamiento del Problema.....	3
227	Objetivos de la Investigación.....	7
228	Justificación.....	7
229		
230	CAPÍTULO II	
231	MARCO TEÓRICO.....	9
232	Antecedentes de la Investigación.....	9
233	Bases Teóricas.....	13
234	Teorías sobre Liderazgo.....	13
235	Teoría de los Rasgos de Personalidad.....	13
236	Teorías del Comportamiento.....	15
237	Teorías de la Situación y de la Contingencia del Liderazgo.....	17
238	Teorías de la Motivación.....	273
239	Teorías del Clima Organizacional.....	27
240	Teoría de Likert.....	27
241	Teoría de Litwin y Stringer.....	29
242	Modelo de Schneider, propuesto por Schneider y Hall.....	33
243	Bases Conceptuales.....	34
244	Líder.....	34
245	Liderazgo.....	34
246	Estilos de Liderazgo.....	36
247	El Director como Líder.....	37
248	Clima Organizacional.....	38
249	Tipos de Clima.....	39
250	Elementos del clima organizacional favorable.....	40
251	Clima Escolar.....	45
252	Bases legales.....	46
253		

254	p.p.
255CAPÍTULO III	
256	MARCO METODOLÓGICO.....50
257	Tipo de Investigación.....50
258	Diseño de Investigación.....50
259	Población.....51
260	Muestra.....52
261	Tamaño de la Muestra.....52
262	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....56
263	Validez del Instrumento.....57
264	Confiabilidad del Instrumento.....58
265	Procedimiento de Recolección de Datos.....59
266	Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados.....60
267	
268CAPÍTULO IV	
269	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....62
270	Entrevistas aplicadas a Directivos y Docentes.....1478
271	Conclusiones de la Triangulación.....163
272	
273CAPÍTULO V	
274	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....166
275	Conclusiones.....166
276	Recomendaciones.....167
277	
278	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....169
279	ANEXOS.....174
280	
281	
282	
283	
284	
285	
286	
287	
288	
289	
290	
291	

292
293

LISTA DE FIGURAS

Figura		p.p.
1	Fuerzas que condicionan las pautas de liderazgo.....	18
2	Escala de pautas de liderazgo.....	19
3	Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.....	24
4	Los tres factores de la motivación para producir..	26
5	Teoría de Litwin y Stringer.....	30
6	Esquema de Clima Organizacional.....	32
7	Modelo de Schneider.....	33
8	Triangulación de la información de Cuestionario, entrevista semi-estructurada y opinión del investigador..	61

294
295
296

21
22

297

298

299

300

301

LISTA DE TABLAS

302

Tabla		p.p.
1	Factores de higiene-motivación de Herzberg.....	25
2	Operacionalización de Variables.....	48
3	Operacionalización de Variables.....	49
4	Población.....	52
5	Distribución de la Muestra.....	55
6	Significado de los valores del coeficiente.....	58
7	Resumen del procesamiento de los casos.....	59
8	Estadísticos de fiabilidad.....	59

9	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Dominante. Ítem: 1.....	63
10	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Decisiones sin consultar. Ítem: 2.....	66
11	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Comunicación descendente. Ítem: 3.....	69
Tabla		p.p.
12	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Relaciones personales restringidas. Ítem: 4.....	72
13	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Énfasis en el castigo. Ítem: 5.....	76
14	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Poca confianza en sus subordinados. Ítem: 6.....	79
15	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Liberal. Indicador: Los subalternos deciden. Ítem: 7.....	82
16	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Liberal. Indicador: Poca o escasa comunicación. Ítem: 8.....	85

17	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Liberal. Indicador: Poca o inexistente relación con subalternos. Ítem: 9.....	88
18	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Decisiones consultadas. Ítem: 10.....	92
19	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Sistemas internos de comunicación. Ítem: 11.....	95
Tabla		p.p.
20	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Sistemas internos de comunicación. Ítem: 12.....	98
21	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Recompensas materiales y simbólicas. Ítem: 13.....	101
22	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Sanciones eventuales. Ítem: 14.....	105
23	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Confianza en sus subordinados. Ítem: 15.....	108
24	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Situacional. Indicador: Especificación de tareas. Ítem: 16.....	111

25	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Situacional. Indicador: Relaciones entre el líder y los miembros. Ítem: 17.....	114
26	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Situacional. Indicador: Madurez, habilidad y entrenamiento docente. Ítem: 18.....	117
27	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Situacional. Indicador: Fuerzas de la situación. Ítem: 19.....	121
Tabla		p.p.
28	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Comunicación. Indicador: Comunicación entre docente-directivo. Ítem: 20.....	124
29	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Toma de decisiones. Indicador: Participación en el plan de trabajo. Ítem: 21.....	127
30	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Toma de decisiones. Indicador: Participación en el plan de trabajo. Ítem: 22.....	130
31	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Motivación. Indicador: Participación y colaboración del docente. Ítem: 23.....	133
32	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Motivación. Indicador: Interacción docente-docente y docente-directivo. Ítem: 24.....	137
33	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a	

	Directivos y Docentes. Dimensión: Motivación. Indicador: Interacción docente-docente y docente-directivo. Ítem: 25.....	141
34	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Motivación. Indicador: Apoyo hacia el trabajo del docente por parte del director. Ítem: 26.....	144
35	Identificación de Instituciones, de acuerdo a códigos asignados a Directivos y Docentes.....	147
36	Cuadro de Categorizaciones.....	160

303

LISTA DE GRÁFICOS

304

Gráfico		p.p.
1	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Dominante. Ítem: 1.....	63
2	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Decisiones sin consultar. Ítem: 2.....	66
3	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Comunicación descendente. Ítem: 3.....	69
4	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Relaciones personales restringidas. Ítem: 4.....	72
5	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Énfasis en el castigo. Ítem: 5.....	76

6	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Autocrático. Indicador: Poca confianza en sus subordinados. Ítem: 6.....	79
7	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Liberal. Indicador: Los subalternos deciden. Ítem: 7.....	82
8	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Liberal. Indicador: Poca o escasa comunicación. Ítem: 8.....	85
Gráfico		p.p.
9	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Liberal. Indicador: Poca o inexistente relación con subalternos. Ítem: 9.....	88
10	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Decisiones consultadas. Ítem: 10.....	92
11	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Sistemas internos de comunicación. Ítem: 11.....	95
12	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Sistemas internos de comunicación. Ítem: 12.....	98
13	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Recompensas materiales y simbólicas. Ítem: 13.....	101

14	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Sanciones eventuales. Ítem: 14.....	105
15	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Democrático. Indicador: Confianza en sus subordinados. Ítem: 15.....	108
16	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Situacional. Indicador: Especificación de tareas. Ítem: 16.....	111
Gráfico		p.p.
17	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Situacional. Indicador: Relaciones entre el líder y los miembros. Ítem: 17.....	114
18	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Situacional. Indicador: Madurez, habilidad y entrenamiento docente. Ítem: 18.....	118
19	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Situacional. Indicador: Fuerzas de la situación. Ítem: 19.....	121
20	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Comunicación. Indicador: Comunicación entre docente-directivo. Ítem: 20.....	124
21	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Toma de decisiones. Indicador: Participación en el plan de trabajo. Ítem: 21.....	127
22	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a	

	Directivos y Docentes. Dimensión: Toma de decisiones. Indicador: Participación en el plan de trabajo. Ítem: 22.....	130
23	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Motivación. Indicador: Participación y colaboración del docente. Ítem: 23.....	134
24	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Motivación. Indicador: Interacción docente-docente y docente-directivo. Ítem: 24.....	137
	Gráfico	p.p.
25	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Motivación. Indicador: Interacción docente-docente y docente-directivo. Ítem: 25.....	141
26	Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes. Dimensión: Motivación. Indicador: Apoyo hacia el trabajo del docente por parte del director. Ítem: 26.....	145
305		
306		
307		
308		
309		
310		
311		
312		
313		
314		
315		
316		
317		
318		
319		
320		
321		



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



327 **ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA**
328 **ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL**
329 **SUBSISTEMA DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR,**
330 **ESTADO CARABOBO.**

331 **Autora:** Lcda. Adriana Gomes
332 **Tutor:** Dr. Luis Guanipa
333

334 **RESÚMEN**
335

336El presente estudio tuvo como objetivo general Analizar el estilo de liderazgo y su
337relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema
338de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo, se utilizó como
339línea de investigación los procesos gerenciales. El estudio se enmarca en una
340investigación descriptiva, apoyada en un diseño no experimental de campo,
341utilizando como técnica el método hermenéutico. La población objeto de estudio
342estuvo constituida por 69 docentes y 23 directivos, la muestra estratificada
343proporcional fue de 44 docentes y 20 directivos. Para la recolección de la información
344se utilizaron dos (2) instrumentos, una encuesta en la modalidad de cuestionario con
345escala tipo Likert, conformado por 26 ítems, aplicado tanto a los docentes como a los
346directivos, y una entrevista semi-estructurada que fue aplicada a 6 docentes y 3
347directivos; para obtener la confiabilidad del cuestionario se aplicó una prueba piloto a
34810 docentes y 1 director de otra institución con características similares a las
349instituciones de estudio. La validez del instrumento se realizó por juicio de expertos y
350la confiabilidad por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un
351coeficiente igual a 0,69, lo que determinó que el instrumento tiene una “alta”
352confiabilidad. Los resultados del cuestionario se presentaron en tablas y gráficos,
353analizándolos porcentualmente y los de la entrevista se presentaron en un cuadro de
354categorizaciones, para posteriormente realizar una triangulación, permitiendo concluir
355que los líderes de las instituciones educativas estudiadas ejercen un liderazgo
356situacional, lo cual incide en el dinamismo del clima organizacional de dichas
357instituciones.

358
359**Palabras clave:** liderazgo, clima organizacional, instituciones educativas.
360**Línea de investigación:** Procesos gerenciales.



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



366 **LEADERSHIP STYLE AND ITS RELATIONSHIP WITH THE**
367 **ORGANIZATIONAL CLIMATE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF**
368 **BASIC EDUCATION SUBSYSTEM AT THE MUNICIPALITY OF**
369 **LIBERTADOR, CARABOBO STATE.**

370 **Author:** Lcda. Adriana Gomes
371 **Tutor:** Dr. Luis Guanipa

372

373 **ABSTRACT**

374

375 This study had as main purpose to analyze the leadership style and its relation
376with the organizational climate of the educational institutions of III Stage of Basic
377Education and Middle General Education at the Municipality of Libertador, Carabobo
378State, was used as line of research the management process. The study was based on
379a descriptive, supported by a non-experimental design field with the application of the
380hermeneutic method. The population was conformed by 69 teachers and 23 managers,
381the stratify proportional sample was of 44 teachers and 20 managers. In order to
382collect the information, were applied two (2) instruments, a survey in the form of
383questionnaire with questions based on the Likert scale, conformed of 26 items,
384applied to both teachers and managers, and a semi-structured interview that was
385applied to 6 teachers and 3 managers; the reliability for a pilot test of the
386questionnaire was applied to 10 teachers and 1 manager of another school with
387similar characteristics to the institutions of study. The validity of the instrument was
388performed by expert´s judgment and reliability through Cronbach's Alpha Coefficient,
389which resulted in a coefficient equal to 0,69, it meant that the instrument has “high”
390reliability. The questionnaire results were presented in tables and graphs, percentage
391analyzing them, and the interview were presented in box categorizations, to
392subsequently perform a triangulation, to the conclusion that the leaders of educational
393institutions studied exert situational leadership, which impacts the dynamism of
394organizational climate of these institutions.

395

396**Keywords:** leadership, organizational climate, educational institutions.

397**Research Line:** Management Processes.

399 El sistema educativo venezolano se ha visto afectado por cambios
400significativos, por lo cual la escuela debe convertirse en una organización
401competitiva que logre enfrentar exitosamente estos cambios y que contribuya a
402elevar la calidad educativa. Debido a que, el liderazgo es un factor determinante
403para el éxito, es fundamental que el personal directivo como líder nato de la
404institución educativa, genere estrategias para influir positivamente en los miembros
405de dicha institución, propiciando un clima organizacional favorable para el logro de
406los objetivos.

407 El principal recurso de las instituciones educativas es el ser humano, por lo cual
408los directivos deben ejercer un liderazgo que propicie un buen clima organizacional,
409enmarcado en un sistema de valores, ideas y creencias que permitan que se
410desarrollen buenas relaciones interpersonales, creando así un clima organizacional
411armonioso y dinámico, generando la motivación necesaria en sus miembros, donde
412todos sus integrantes puedan desarrollar las actividades propias del quehacer
413educativo, cumpliendo así con sus responsabilidades y fortaleciendo a dicha
414institución.

415 Por ello, se planteó realizar la presente investigación cuyo propósito es Analizar
416el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones
417educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado
418Carabobo, en tal sentido, este trabajo de grado se encuentra estructurado en los
419siguientes capítulos:

420 El capítulo I, conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de la
421investigación y la justificación.

422 En el capítulo II se hace referencia a los antecedentes de la investigación
423relacionados con el objetivo de estudio, las bases teóricas y legales sobre las que se
424sustenta el estudio y el cuadro de operacionalización de variables.

425 El capítulo III contempla los aspectos concernientes a la metodología; esto es: el
426tipo de investigación, el diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de
427recolección de información, validez y confiabilidad de los instrumentos,
428procedimiento de recolección de datos y el análisis e interpretación de los resultados.

429 En el Capítulo IV: se presenta el análisis de los resultados del cuestionario y
430entrevista aplicados a los docentes y directivos.

431 En el Capítulo V: se establecen las conclusiones producto de los resultados y las
432recomendaciones de la investigación. Finalmente, se presentan las referencias
433bibliográficas y los anexos respectivos.

434

435

436

437

438

439

440

441

442

443

444

CAPÍTULO I

445

EL PROBLEMA

446 **Planteamiento del Problema**

447 En la actualidad a nivel mundial se han realizado diversos estudios, los cuales
448 han determinado la importancia que tiene un liderazgo efectivo para crear un buen
449 clima organizacional y por ende influir positivamente en la calidad educativa. El
450 docente, como cualquier miembro de un equipo, debe sentirse motivado para realizar
451 su labor educativa eficientemente, y esto es posible si se siente satisfecho tanto a
452 nivel profesional como personal, por lo cual es fundamental que el clima
453 organizacional de la institución sea acorde, para que se puedan desarrollar
454 adecuadamente las labores educativas.

455 En este sentido, según Carnoy (citado por Vaillant, 2005), en investigaciones
456 realizadas en Brasil, Chile y Cuba los investigadores encontraron que “en Cuba, los
457 directores ofrecían un amplio apoyo y supervisión a los docentes y, además, eran
458 líderes pedagógicos en el aprendizaje de los estudiantes de sus centros docentes
459 respectivos” (p. 335), lo cual se refleja en un mejor rendimiento educativo de este
460 país en comparación con los otros países estudiados.

461 Por otra parte, Uribe (2005), plantea que “los maestros requieren de un liderazgo
462 que establezca las orientaciones estratégicas, al igual que cualquier miembro de una
463 organización moderna” (p. 4), motivo por el cual el personal directivo de la
464 institución debe ser un líder capaz de guiar a su equipo en el logro de las metas
465 institucionales, manejando racionalmente los recursos, generando además un buen

466clima organizacional en el cual los docentes a su cargo se sientan satisfechos de su
467labor, así como del trato que reciben de sus superiores.

468 Es por ello, que no se puede dejar a un lado lo expresado por Hoffmann (citado
469por Valda, 2010), quien señala que en países como México, Colombia, Venezuela y
470en Centroamérica, el gerente se orienta a los resultados, muchas veces improvisando,
471sin considerar como se ven afectadas las relaciones entre los miembros del equipo, ya
472que puede presentar problemas para dar instrucciones, trabajar en equipo, e incluso
473maltrata al personal a su cargo, generando un clima organizacional desfavorable

474 Partiendo de esto, se puede afirmar que el gerente educativo debe comprometerse
475con el desarrollo y mejora progresiva de su institución, razón por la cual debe cultivar
476en el personal a su cargo valores personales y profesionales, influenciándolos
477positivamente, debido a que la percepción que el docente tenga con respecto a su
478trabajo, afectará su desempeño dentro de la institución y el clima organizacional del
479mismo.

480 Es importante destacar, que actualmente en nuestro país se han venido
481realizando numerosas discusiones entre los diferentes miembros de la sociedad,
482para buscar solución a la crisis que atraviesa el sistema educativo venezolano, dicha
483crisis ha sido generada por diversos factores políticos, económicos y culturales, por
484lo cual el docente está llamado a generar cambios significativos para enfrentarla y
485mejorar así el nivel educativo de la sociedad.

486 En este sentido, la escuela debe convertirse en una organización competitiva
487para enfrentar exitosamente los cambios sociales y elevar la calidad de la
488educación, por esta razón es que las instituciones educativas deben poseer personal
489altamente capacitado, y el docente debe cumplir diversos roles que contribuyan al
490proceso de enseñanza y aprendizaje, con el fin de que el estudiante logre desarrollar
491todas sus potencialidades.

492 Por lo tanto, los directivos como líderes de la institución deben coadyuvar a
493esta misión, realizando funciones de orientación, evaluación, control y organización
494de la función educativa, además de promover los cambios buscados para mejorar la
495calidad educativa, administrando conscientemente los recursos materiales y
496humanos con que cuenta la institución y creando un clima organizacional adecuado,
497donde el docente se sienta a gusto y pueda dar así su mejor esfuerzo en pro de la
498institución.

499 Es por este motivo, que se dice que el gerente educativo tiene una inmensa
500responsabilidad, debido a que en sus manos está el conducir la institución al éxito o
501al fracaso, resolviendo acertadamente o no los diferentes problemas que se suscitan
502en dichos recintos. A estos gerentes educativos, al igual que a los gerentes de
503cualquier organización, se les evalúa tomando en cuenta la eficacia de las políticas
504implementadas y si a través de su gerencia se han observado cambios positivos en la
505administración de los recursos de la organización, pero lamentablemente estos
506cambios positivos no siempre se ven reflejados en el clima organizacional de dichas
507instituciones y a pesar de mostrarse ante supervisores como instituciones exitosas,
508que entregan todos los recaudos a tiempo y cumplen con todas las actividades
509emanadas por el Distrito Escolar, los docentes sienten una enorme insatisfacción
510con el trato por parte de los Directivos.

511 Por otra parte, cabe destacar que en el sistema educativo venezolano existen
512escuelas municipales, estatales y nacionales, las cuales se rigen por normativas
513emanadas por el Ministerio de Poder Popular para la Educación, además de que sus
514directivos son asignados directamente por las diferentes instancias del Ministerio,
515muchas veces sin tomar en cuenta sus capacidades de liderazgo y si están
516capacitados para generar un clima organizacional adecuado que logre el desarrollo
517armónico de la institución.

518 En virtud de ello, por medio de observación directa en visitas realizadas a
519diversas instituciones del Municipio Libertador y conversaciones con varios
520docentes, se pudo evidenciar que existen instituciones educativas donde el personal
521docente se siente “perseguido” o “agredido” por los directivos, en cuanto a entrega
522de actividades y se les reclama alguna falta o error cometido de manera inadecuada,
523sintiéndose minimizados e inconformes con su permanencia en la institución,
524esperando la hora establecida para salir e irse corriendo a otro trabajo, a su casa o
525cualquier otro lugar, por lo cual se dice que el clima organizacional existente es
526inadecuado. Además, se ha podido observar que en muchos casos el directivo no
527orienta ni promueve las relaciones interpersonales entre el personal, además de que
528existe poca participación de los docentes en las actividades institucionales como
529tómbolas, domingo familiar, elección de reina de carnaval, acto de grado, fiestas
530para conmemorar el día del maestro, fin de curso, Navidad, entre otras, lo cual
531genera poca interacción de las personas que laboran en dichas instituciones,
532coadyuvando a que no exista un clima organizacional adecuado, trayendo como
533consecuencia que dichas personas no compartan ni establezcan lazos de amistad tan
534necesarios para la convivencia laboral.

535 Por lo antes descrito, se plantean las siguientes interrogantes:

536 ¿Cuál es el estilo de liderazgo de las instituciones educativas del Subsistema de
537Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo?

538 ¿Cómo es el clima organizacional de las instituciones educativas del
539Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo?

540 ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de las
541instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio
542Libertador, Estado Carabobo?

543

544

545 **Objetivos de la Investigación**

546 **General:**

547 Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las
548 instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio
549 Libertador, Estado Carabobo.

550 **Específicos:**

551 • Diagnosticar el estilo de liderazgo de las instituciones educativas del Subsistema
552 de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

553 • Describir el clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema
554 de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

555 • Determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y el clima
556 organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación
557 Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

558 **Justificación**

559 Actualmente, el sistema educativo venezolano se encuentra en crisis y se dice
560 que el gerente educativo como líder de la institución educativa debe influir
561 positivamente en las personas que hacen vida en la institución y en la comunidad,
562 además de ser capaz de tomar decisiones acertadas que conlleven a una mejora
563 significativa del nivel educativo de la comunidad en la cual está inserta la
564 institución. En este sentido, el directivo debe estar consciente de los diferentes
565 estilos de liderazgo y seleccionar aquel que considere lo ayudará a crear el clima
566 organizacional necesario para cumplir cabalmente su importante misión.

567 De tal manera, que la pertinencia de esta investigación estriba en la necesidad
568de diferenciar el estilo de liderazgo que tienen los directivos de nuestras
569instituciones educativas y cómo se puede relacionar cada uno de estos diferentes
570estilos de liderazgo que ejercen los directivos con el clima organizacional existente;
571de allí que el presente trabajo adquiere relevancia como marco referencial para los
572gerentes educativos, sirviendo de guía o herramienta de consulta para todos aquellos
573líderes educativos que necesiten investigar el cómo se ve afectado el clima
574organizacional debido al estilo de liderazgo de dichas instituciones, además de
575orientarlos en la adopción de un determinado estilo de liderazgo que contribuya a
576generar el clima organizacional deseado.

577 De igual manera, es relevante en el área educativa, debido a que puede ser
578utilizada como guía para mejorar el sistema educativo venezolano, que depende en
579gran medida del gerente educativo y puede generar acciones dirigidas a mejorar el
580clima organizacional en las instituciones educativas, al concienciar a los gerentes
581educativos de la influencia que tiene su estilo de liderazgo en dicho clima
582organizacional.

583 Por consiguiente, también puede ser una herramienta de consulta para todas
584aquellas personas interesadas en el estilo de liderazgo, clima organizacional y las
585relaciones que se dan entre ambos, sustentado en factores como motivación, toma
586de decisiones, comunicación y liderazgo. Es por ello, que adquiere relevancia tanto
587para directivos, educadores y otras personas interesadas, constituyendo un aporte
588para mejorar las funciones gerenciales en las instituciones educativas venezolanas,
589lo cual redundará en mejorar la calidad de la educación.

590 Por otra parte, es provechosa para los estudiantes ya que los resultados obtenidos
591pueden servir como marco referencial para la realización de otros proyectos de
592investigación que procuren analizar el estilo de liderazgo del personal directivo y su
593influencia en el clima organizacional existente en las instituciones educativas.

594

595

CAPÍTULO II

596

MARCO TEÓRICO

597 **Antecedentes de la Investigación**

598 En Venezuela las investigaciones sobre el clima organizacional surgen por el
599 interés que tiene dicho tema en el funcionamiento de las organizaciones, las
600 investigaciones realizadas están directamente relacionadas con las variables a
601 investigar, entre las cuales podemos mencionar:

602 El estudio realizado por Abdalá, (2009) para optar al Título de Magíster en
603 Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación titulado “Factores
604 determinantes del clima organizacional en el desempeño de los docentes de educación
605 secundaria de la Unidad Educativa Colegio Los Robles, ubicado en el municipio
606 Naguanagua, Estado Carabobo”, cuyo objetivo general fue determinar los factores del
607 Clima Organizacional que intervinieron en el desempeño de los docentes de
608 Educación Secundaria de la U.E. Colegio “Los Robles”, ubicada en el Municipio
609 Naguanagua, Estado Carabobo. El estudio estuvo enmarcado dentro de una
610 investigación descriptiva, transeccional, no experimental, con una población de 26
611 docentes de secundaria y como muestra se tomó la totalidad de la población por ser
612 una población pequeña. Con dicha investigación la autora concluyó que el clima
613 laboral de la institución es poco favorable, caracterizado por falta de liderazgo en el
614 director, mínima participación grupal en la toma de decisiones, insatisfacción con
615 respecto a la recompensa al logro y escasa oportunidad de desafíos personales, por lo
616 que se recomendó considerar y reevaluar seriamente aquellos aspectos que están

617incidiendo en el clima de la organización para lograr un ambiente de confianza y
618armonía entre todos los miembros que integran la institución.

619 El anterior trabajo representó un antecedente, ya que enfatiza la importancia del
620liderazgo del personal directivo que afecta directa o indirectamente al clima
621organizacional de la institución. Por lo cual es importante tomarla como referencia
622para comprender que las relaciones que se dan entre directivos y docentes inciden en
623el desarrollo de un clima organizacional adecuado para el desarrollo y logro de los
624objetivos institucionales.

625 Igualmente, Durán, (2012) realizó un estudio para optar al Título de Magíster en
626Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación titulado “El estilo de liderazgo
627y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del departamento
628de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”
629cuyo propósito fue analizar el estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento
630continuo del clima organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la
631Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Se desarrolló una
632investigación descriptiva, apoyada en una investigación de campo, con una muestra
633intencionada, conformada por 36 individuos. Los resultados permitieron concluir que
634el jefe del departamento presenta un estilo de liderazgo situacional, basado en
635valores, lo cual incide en el clima organizacional. Adicionalmente se diagnosticaron
636deficiencias en el canal de comunicación y en el sistema de recompensas e
637infraestructura de la organización.

638 Aunque este estudio no se encuentra dentro del nivel de estudio de esta
639investigación, aporta información importante sobre liderazgo, comunicación y
640motivación, destacando su relación con el presente estudio, ya que se enfatiza la
641influencia del estilo de liderazgo ejercido en el clima organizacional de la institución.

642 Siguiendo el mismo orden de ideas, se encuentra el trabajo realizado por Rojas,
643(2012) para optar al Título de Magíster en Educación Mención Gerencia Avanzada en
644Educación titulado “Plan de acción basado en la filosofía del líder relacional como
645estrategia para la optimización del clima organizacional en el Liceo Batalla de
646Vigirima”, el cual tuvo como objetivo proponer un plan de acción basado en la
647filosofía del líder relacional como estrategia para la optimización del clima
648organizacional en el Liceo “Batalla de Vigirima”, Guacara Estado Carabobo. Para tal
649fin se utilizó la modalidad correspondiente a proyecto factible con base a un
650diagnóstico, estudiando una muestra censal probabilística de los dos estratos en
651estudio: 6 directivos y 10 docentes. El estudio concluyó que es necesaria la aplicación
652de un plan de acción basado en la filosofía de liderazgo relacional como estrategia
653para optimizar el clima organizacional en el Liceo “Batalla de Vigirima”,
654recomendando además, optimizar el liderazgo relacional para fortalecer las relaciones
655interpersonales y así lograr un clima organizacional exitoso que permita afrontar los
656retos y las oportunidades de los nuevos tiempos.

657 Por lo que dicha investigación aporta datos importantes relacionando el liderazgo
658como factor que afecta fundamentalmente el clima organizacional de cualquier
659institución, destacando que para lograr un clima organizacional exitoso es
660fundamental la existencia de un liderazgo que promueva relaciones interpersonales
661entre los miembros de la institución.

662 Así, se puede hacer mención al estudio realizado para optar al Título de Magíster
663en Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación por Ardito, (2012) ”Clima
664organizacional y el desempeño docente en la E.B.E. José Félix Ribas, ubicado en el
665municipio Valencia Estado Carabobo”, el cual tuvo como objetivo general determinar
666la influencia del clima organizacional en el desempeño docente de la E.B.E. José
667Félix Ribas ||, ubicada en el municipio Valencia Estado Carabobo. El estudio estuvo
668enmarcado dentro de una investigación descriptiva de campo de corte transversal o

669 transeccional, con una muestra tipo censal de 24 docentes. De acuerdo con los
670 resultados obtenidos se concluyó que en la institución existe un clima organizacional
671 favorable pero se deben reforzar las debilidades presentadas en cuanto al liderazgo, el
672 sistema de recompensas existente y la participación de los docentes en la toma de
673 decisiones.

674 Entre la presente investigación y la de Ardito existe relación, debido a que en
675 ambas se estudia el clima organizacional en instituciones educativas, según dicha
676 investigación para que exista un clima organizacional favorable en la organización, es
677 vital que exista un buen liderazgo que promueva la existencia de dicho clima
678 organizacional.

679 A su vez, López, (2012) realizó un estudio para optar al Título de Magíster en
680 Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación denominado “El liderazgo
681 directivo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo. Caso:
682 Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica”, el cual tuvo como objetivo general
683 analizar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral del personal
684 administrativo de la unidad educativa “Manuel Antonio Malpica” ubicada en
685 Naguanagua – Estado Carabobo. El estudio se enmarcó en una investigación
686 descriptiva, con apoyo en un diseño no experimental de campo, con una muestra de
687 tipo censal de 12 directivos y 20 personal administrativo. Los resultados permitieron
688 concluir que el líder directivo de la Unidad Educativa “Manuel Antonio Malpica”
689 ejerce un liderazgo liberal, donde el personal administrativo no guarda respeto hacia
690 el jefe y presenta falta de compromiso por su desempeño laboral, por lo que se sugirió
691 al directivo ejercer un liderazgo situacional y al personal administrativo capacitarse
692 continuamente para garantizar su trabajo.

693 De modo similar, el trabajo citado representa un aporte significativo para la
694 presente investigación, debido a que estudia aspectos como el liderazgo existente en

695 las instituciones educativas, la conclusión de dicho trabajo nos puede servir de base
696 para resaltar la importancia de la existencia del liderazgo situacional en las
697 instituciones, debido a que si sólo se da el liderazgo liberal puede crear irrespeto
698 hacia la figura del director y se afecta el logro de los objetivos institucionales. Al
699 director ejercer un solo estilo de liderazgo, es muy probable que se le dificulte el
700 manejar todas las diversas situaciones que se le puedan presentar.

701 **Bases Teóricas**

702 Con la finalidad de apoyar la investigación, se presentarán diversas teorías y
703 conceptos relacionados con el tema de estudio, para así permitir su mayor
704 comprensión.

705 Arias (2006), señala que las bases teóricas “comprenden un conjunto de
706 conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado,
707 dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p. 39)

708 **Teorías sobre Liderazgo**

709 Los diversos estudiosos del liderazgo a lo largo de los años han planteado
710 diversas teorías, de las cuales para la investigación mencionaremos: Teoría de los
711 Rasgos de la Personalidad, Teorías del Comportamiento y las diversas Teorías de la
712 Situación y de la Contingencia del Liderazgo (Elección de Pautas de Liderazgo,
713 Teoría de la Contingencia del Liderazgo de Fiedler, Teoría del Liderazgo por Etapas
714 de House y Teoría de la Situación de Liderazgo de Hersey y Blanchard).

715 **Teoría de los Rasgos de Personalidad**

716 Rodríguez (2009) señala que Stogdill realizó más de 5000 estudios sobre el
717 liderazgo, descubriendo características que parecían tener en común dichos líderes en
718 las siguientes cinco áreas:

719 **Inteligencia y Erudición.** Los estudios indicaron que los líderes son
720 un tanto más inteligentes, se desempeñan mejor en tareas académicas,
721 y poseen un criterio superior y habilidades para tomar decisiones que
722 los seguidores...

723 **Rasgos Físicos.** Los resultados fueron en extremo contradictorios al
724 relacionar estatura, peso, edad, fuerza y cualidades atractivas a un
725 estilo de liderazgo efectivo...

726 **Personalidad.** Muchos líderes parecen tener una personalidad
727 caracterizada por la confianza en sí mismos, honradez, integridad,
728 creatividad e iniciativa...

729 **Condición Social y Experiencia.** Los líderes parecen poseer buenas
730 habilidades para la interacción personal y pueden inspirar y motivar el
731 esfuerzo en equipo...

732 **Orientación en la Tarea.** Los líderes parecen estar caracterizados por
733 una elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas
734 específicas está altamente motivado por fijar objetivos y alcanzarlos
735 en forma persistente... (pp. 36-37)

736 Esta teoría se enfoca en la búsqueda de los rasgos personales que poseían los
737 líderes y que los distinguían de las demás personas, entre estos rasgos también
738 podemos señalar el carisma, entusiasmo, edad, capacidad, integridad, seguridad en sí
739 mismo y otras.

740 Otros investigadores han presentado también algunos descubrimientos positivos
741 concernientes a los rasgos del liderazgo, sin embargo el problema es que tales rasgos
742 no son aplicables a todos los gerentes de éxito con lo cual se presentan muchas
743 excepciones al patrón general.

744 El estudio del liderazgo a través de las características de los líderes no ha sido
745 muy útil, al respecto Chiavenato (2009) plantea “el liderazgo debe verse desde una
746 perspectiva integral, es decir, no se debe separar al líder de sus seguidores. Las partes
747 involucradas deben estar unidas en una relación abierta e intensa para que exista una
748 interacción capaz de ofrecer aprendizaje y desarrollo”. (p. 349)

749 Igualmente, Hodgets y Altman (1994) señalan: "la mayoría de los especialistas en
750 la conducta no se sienten profundamente interesados en los rasgos, debido con toda
751 certeza a que no se ha logrado formular una lista universal de los rasgos de
752 administración". (p. 200)

753 Según estos estudiosos, el liderazgo ejercido no sólo depende de las
754 características personales del líder, sino que también está influenciado por diferentes
755 características del contexto en el cual se desenvuelve.

756 **Teorías del Comportamiento**

757 Según estas teorías existen diferentes conductas que distinguen al líder del resto
758 del personal. Al respecto, se han realizado diversos estudios para clasificar los estilos
759 de liderazgo existentes, uno de los estudios más difundidos al respecto es la
760 Investigación de la Universidad de Iowa, realizada por Kurt Lewin y un grupo de
761 colaboradores durante la década de 1930, en la cual se distinguen tres estilos básicos
762 de liderazgo:

763– **Autocrático:** El gerente es quien tiene el poder y por lo tanto quien toma las
764 decisiones de la organización. Tiene una personalidad dominante y se limita a
765 tomar las decisiones y a informar a sus subordinados las tareas que deben cumplir
766 para lograr los objetivos. Desconfía de sus subordinados y los castiga y amenaza
767 constantemente.

768– **Liberal (Laissez-faire) o De Rienda Suelta:** El gerente le da libertad a los
769 miembros de su equipo para que tomen las decisiones y las acciones para
770 alcanzar las metas, mientras él supervisa de forma muy distante.

771– **Democrático:** El gerente procura integrar a los miembros del equipo, orientando
772 a sus miembros y estimulándolos a que participen y tomen decisiones,

773 demostrando así su confianza en ellos. Recompensa a los miembros del equipo y
774 sólo los sanciona eventualmente. (Chiavenato, 2009, pp. 349-350)

775 Los líderes que ejercen cualquiera de éstos tres estilos de liderazgo, consideran
776 que su principal función es servir de apoyo a sus subordinados en la realización de las
777 operaciones normales de la institución, proporcionándoles la información que
778 consideran pertinente para la realización del trabajo y sirviendo como canal de
779 comunicación entre el grupo y el medio externo. Es importante señalar que
780 dependiendo del estilo de liderazgo ejercido, el apoyo del líder será mayor o menor.

781 Analizando los diferentes estilos de liderazgo, podemos decir que en las
782 instituciones educativas sería ideal contar con líderes que equilibren los tres estilos de
783 liderazgo mencionados, demostrando características propias de un buen líder como
784 responsabilidad, honestidad, ética, perseverancia, entre otras.

785 Al respecto Terry (1986) señala:

786 Un dirigente influye en otros o sea los guiados por sus cualidades de
787 confianza, habilidad comunicativa y conciencia de su impacto en
788 otros, así como por su percepción respecto a la situación y a sus
789 subordinados. Parece vital el grado de confianza que el grupo tenga en
790 el jefe. (p. 463).

791 De lo cual se desprende que el clima de la organización escolar depende en
792 gran medida del estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo de la
793 institución, así como del comportamiento que presenten los miembros que laboren
794 en la misma.

795 Como no existen dos instituciones educativas con las mismas características, es
796 recomendable que el líder tome en cuenta las diferentes situaciones que se van
797 presentando en su institución, para así determinar el estilo de liderazgo más

798conveniente para enfrentarla, ya que dependiendo de la situación, uno u otro estilo
799puede ser más útil para su solución.

800Teorías de la Situación y de la Contingencia del Liderazgo

801 Según Chiavenato (2009), “en las teorías de la situación del liderazgo, los
802rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para
803determinar los resultados”. En estas teorías se “toman en cuenta al líder, a los
804subalternos, las tareas, la situación, los objetivos, etc.” (p. 353)

805Elección de Pautas de Liderazgo

806 Según Chiavenato (2009), “Tannenbaum y Schmidt fueron los precursores de la
807teoría situacional del liderazgo”. Señala Chiavenato (2009) que para Tannenbaum y
808Schmidt “el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos: las
809fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación” (p.
810354). En la Figura 1, se muestran las fuerzas que condicionan las pautas de
811liderazgo.

812 Según la investigación realizada por Tannenbaum y Schmidt y mencionada por
813Chiavenato (2009), “el líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada
814situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la
815situación”. (p. 354). En la figura 2 se puede observar la escala de pautas de
816liderazgo entre las cuales el líder puede escoger.

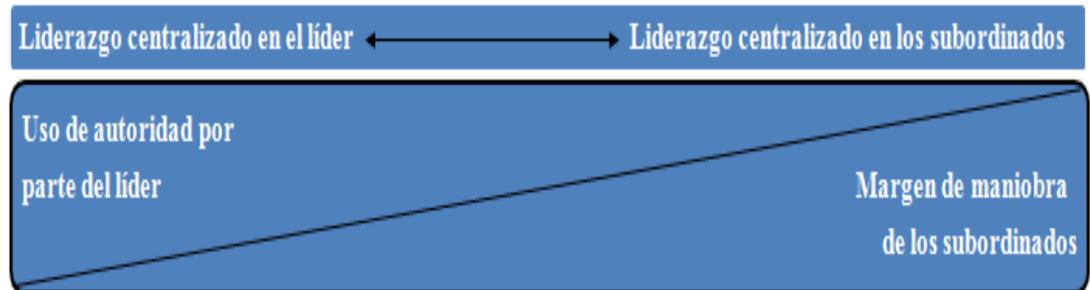
817
818
819
820
821
822
823
824

825 **Figura 1**
826 **Fuerzas que condicionan las pautas de liderazgo**



827
828 **Fuente:** Chiavenato (2009, p. 354).
829

830 **Figura 2**
831 **Escala de pautas de liderazgo**



1	2	3	4	5	6	7
Impone	Vende	Escucha	Consulta	Participa	Atribuye	Delega
•El líder toma la decisión y la comunica a los subordinados.	•El líder toma la decisión y la vende a los subordinados.	•El líder expone sus ideas y pide que le hagan preguntas.	•El líder presenta un proyecto de decisión que los subordinados pueden modificar.	•El líder expone el problema, recibe sugerencias y toma una decisión.	•El líder define límites y pide al grupo que tome una decisión.	•El líder permite que el grupo decida dentro de ciertos límites.

832
833 **Fuente:** Chiavenato (2009, p. 255). Adaptado de Robert Tannenbaum y Warren H.
834 Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern”

835 Según Chiavenato (2009) “el líder que se encuentra en el extremo izquierdo de la
836 escala está sujeto a la influencia de fuerzas personales, grupales y ambientales que
837 dan por resultado un estilo autocrático e impositivo”. También señala que “El líder
838 que está en el extremo derecho de la escala está sujeto a la influencia de fuerzas que
839 dan por resultado un estilo democrático y participativo”. (p. 355).

840 Teoría de la Contingencia del Liderazgo de Fiedler

841 De acuerdo con Chiavenato (2009), la teoría de la contingencia de Fiedler
842 “propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la
843 organización” (p. 355). Para la realización de su estudio Fiedler elaboró un
844 instrumento al cual llamó cuestionario del compañero menos preferido (CMP),
845 mediante el cual los entrevistados podían señalar a las personas con las cuales
846 preferían trabajar, determinando que los que obtenían una aceptación mayor eran los
847 que centraban su liderazgo en las relaciones con el resto del equipo, mientras que los
848 que obtenían menor aceptación eran aquellos líderes que ejercían un estilo de
849 liderazgo centrado en las tareas.

850 Según Chiavenato (2009), para realizar esta afirmación:

851 Fiedler se basa en tres variables:

- 852 • *Relaciones entre el líder y los miembros* (buenas o malas), o sea, la
853 manera en que los miembros apoyan al líder.
- 854 • *Estructura de la tarea* (mucha o poca), o sea, la medida en que los
855 miembros comprenden los objetivos de las tareas, los
856 procedimientos y las instrucciones.
- 857 • *Poder de posición del líder* (alta o baja), es decir, la autoridad del
858 líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea. (p.
859 356).

860 Según Fiedler, en las situaciones moderadamente favorables los líderes que
861 logran el éxito son aquellos motivados por las relaciones, mientras que los líderes
862 motivados por la tarea suelen alcanzar mayores éxitos en situaciones extremas (muy
863 desfavorables o muy favorables). Si comparamos el liderazgo motivado por la tarea
864 con los estilos de liderazgo autocrático y el participativo, podemos señalar que en
865 situaciones extremas son más exitosos los líderes autocráticos, mientras que en las

866situaciones moderadamente favorables resultan más exitosos los líderes que ejercen
867un liderazgo participativo. (Chiavenato, 2009, 356).

868**Teoría del Liderazgo por Etapas de House**

869 Según Chiavenato (2009), House, basándose en trabajos realizados por otros
870autores desarrolló la teoría del liderazgo por etapas, teoría del camino y la meta o
871también conocida como teoría dirigida a objetivos. (p. 358)

872 Según Hodgets y Altman (1994):

873 La función del líder se conceptúa como un trabajo que consiste en: a)
874 especificar las tareas que deben realizar los subordinados; b) quitar
875 cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta y c)
876 ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen
877 satisfacciones personales. (p. 212)

878 Como se desprende de este concepto, la principal tarea del líder es suministrarle
879las instrucciones necesarias a sus seguidores que lo ayuden a lograr sus objetivos
880minimizando los obstáculos, y que a su vez, éstos objetivos sean compatibles con los
881objetivos de la organización. Según esta teoría, si los subordinados perciben que el
882líder les brinda una fuente de satisfacciones inmediata, considerarán su conducta
883como aceptable y a su vez, los líderes se esforzarán para explicarles a sus seguidores
884cómo obtener estas recompensas.

885 El principal señalamiento de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre
886conducta y meta, definiendo los puestos y las funciones que se deben cumplir,
887buscando la cohesión y el esfuerzo grupal, eliminando obstáculos, creando
888situaciones que incrementen la satisfacción personal de sus seguidores en su
889desempeño laboral, reduciendo o eliminando obstáculos.

890 **Teoría de la Situación de Liderazgo de Hersey y Blanchard**

891 Según Hersey y Blanchard, mencionados por Chiavenato (2009), en la teoría
892 situacional el gerente adapta su estilo de acuerdo a la situación que se presente en la
893 organización, y parte de que los subordinados tienen diferentes grados de madurez,
894 debido a su habilidad o entrenamiento, nivel de confianza y deseos de trabajar. Los
895 autores en dicha teoría señalan que existen cuatro estilos:

8961) **Estilo de contar (S1)**: define los roles de los subalternos con poca preparación.

8972) **Estilo de vender (S2)**: dirige y apoya a los subalternos que tienen poca o mediana
898 preparación, pero que están motivados y asumen responsabilidades.

8993) **Estilo participativo (S3)**: motiva a los subalternos con media o alta preparación,
900 apoyándolos y compartiendo con ellos el proceso de toma de decisiones,
901 fortaleciendo así su deseo de trabajar eficientemente.

9024) **Estilo delegador (S4)**: estimula a los subalternos ampliamente capacitados, para
903 que asuman la responsabilidad e iniciativa al realizar las actividades. (pp.
904 360-362)

905 Como podemos observar, según esta teoría los líderes deben estar al tanto de las
906 capacidades de sus subalternos, para que a medida que éstos tengan una mayor
907 preparación, madurez y experiencia, les pueda delegar parte del poder y lograr que se
908 comprometan más en el logro de los objetivos. Este modelo se diferencia de la teoría
909 de la Contingencia de Fiedler, ya que representa al líder por lo que hace y no por sus
910 características personales.

911 Según los autores, ningún estilo de liderazgo es óptimo para todas las
912 situaciones, sino que se debe adaptar a las características personales y profesionales

913de los subordinados y asignarle tareas y responsabilidades a cada subordinado de
914acuerdo a sus propias características.

915 Además, los diversos autores consultados señalan que cada estilo de liderazgo
916puede ser efectivo si se adapta a las necesidades de la situación, no existe un estilo
917mejor que el otro y el gerente es quien debe estudiar y seleccionar el que más se
918adecúe a su personalidad y a las circunstancias que rodean la organización. Es
919importante que el gerente comprenda que su estilo gerencial influye en el ambiente de
920trabajo y el logro de las metas organizacionales.

921 Los Gerentes Educativos tienden a emplear uno u otro estilo gerencial de acuerdo
922a la situación que se le presente, así como a las características personales y laborales
923de sus subalternos y la estructura organizacional, por lo cual es muy difícil ubicar a
924un gerente dentro de un estilo específico de gerencia, sin embargo se puede establecer
925ciertas características que permiten señalar su tendencia gerencial.

926**Teorías de la Motivación**

927 Según Chiavenato (2011), “las teorías más conocidas sobre motivación se
928relacionan con las necesidades humanas”. (p.43). Entre las diferentes teorías que
929buscan explicar la motivación tenemos: Jerarquía de las necesidades según Maslow,
930Teoría de los dos factores de Herzberg y el Modelo contingencial de motivación de
931Vroom.

932**Jerarquía de las necesidades según Maslow**

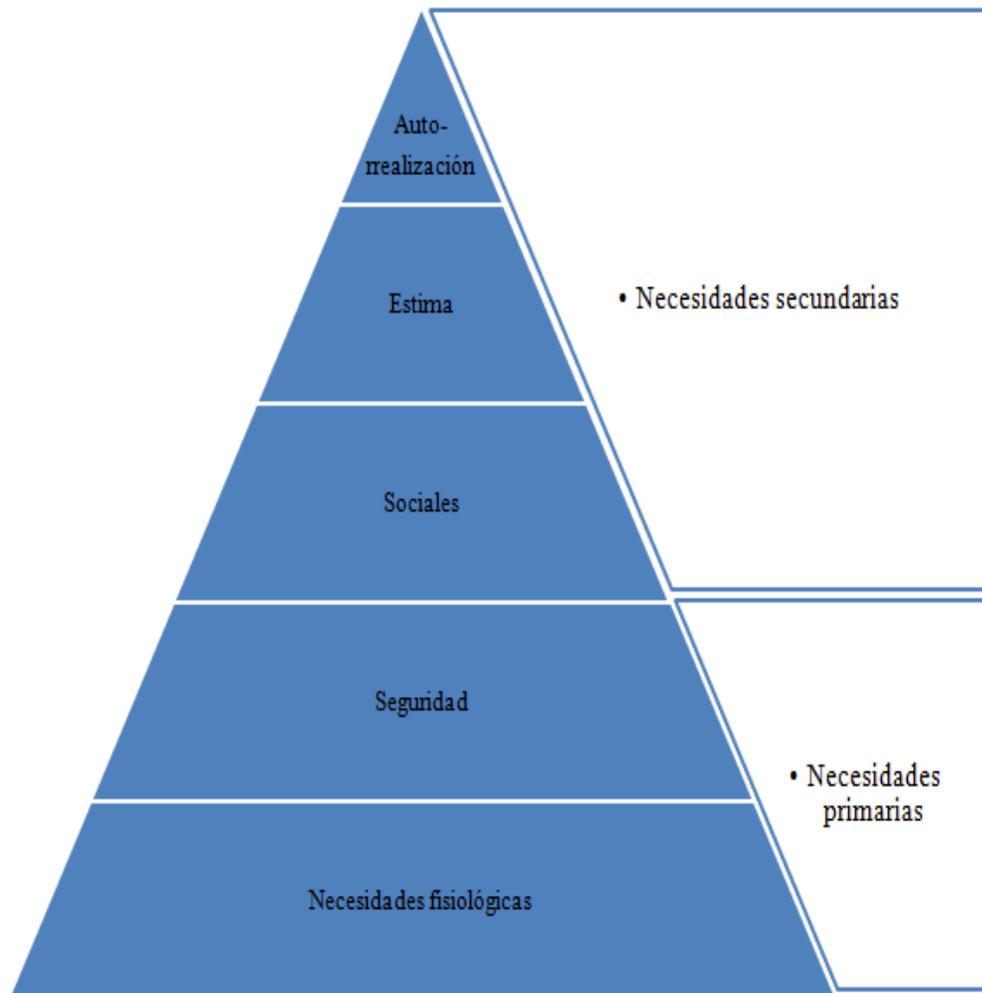
933 Según Maslow, (citado por Chiavenato, 2011):

934 Las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de
935 acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la
936 base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las
937 llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las
938 más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). (p.43)

939 En la Figura 3 se puede observar la pirámide de la jerarquía de las necesidades
940 humanas de Maslow.

941 **Figura 3**

942 **Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow**



943

944 **Fuente:** Chiavenato (2011, p. 43).

945 Como podemos observar, los seres humanos deben satisfacer en primer lugar las
946 necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), para luego buscar satisfacer las
947 necesidades secundarias (sociales, estima y auto-realización); mientras las
948 necesidades de la base de la pirámide no se encuentren satisfechas, no puede acceder
949 a los niveles más altos de dicha pirámide.

950 Teoría de los dos factores de Herzberg

951 Chiavenato (2011) señala que Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y
952 que la motivación depende de dos factores:

953a) Factores higiénicos: conformado por todas las condiciones que guardan relación
954 con el puesto, como salario y beneficios económicos, seguridad laboral,
955 relaciones con sus compañeros y jefes.

956b) Factores motivacionales: relacionados con las características del puesto, tales
957 como responsabilidad, crecimiento profesional, utilización de habilidades, entre
958 otros. (p. 45)

959 En la tabla 1 podemos observar el modelo de factores de higiene-motivación de
960 Herzberg

961 **Tabla 1**

962 Factores de higiene-motivación de Herzberg

Motivacionales	<ul style="list-style-type: none">• El trabajo en sí.• Responsabilidad.• Progreso.• Crecimiento.
	<ul style="list-style-type: none">• Realización.• Reconocimiento.• Estatus.
Higiénicos	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones interpersonales.• Supervisión.• Colegas y subordinados.• Supervisión técnica.
	<ul style="list-style-type: none">• Políticas administrativas y empresariales.• Seguridad en el trabajo.• Condiciones físicas de trabajo.• Salario.• Vida personal.

963

964**Fuente:** Adaptado de Chiavenato (2011, p. 46), Gomes (2013).

965 De acuerdo a lo que se puede observar, la motivación de las personas depende en
966 gran medida del ambiente externo, el cual debemos considerar al momento de
967 motivar a los trabajadores, para que realicen el trabajo de forma adecuada y se
968 establezca un ambiente de trabajo favorable.

969 **El modelo contingencial de motivación de Vroom**

970 De acuerdo con Vroom, (mencionado por Chiavenato, 2011):

971 En cada individuo existen tres factores que determinan su motivación
972 para producir:

973 1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para
974 alcanzar los objetivos.

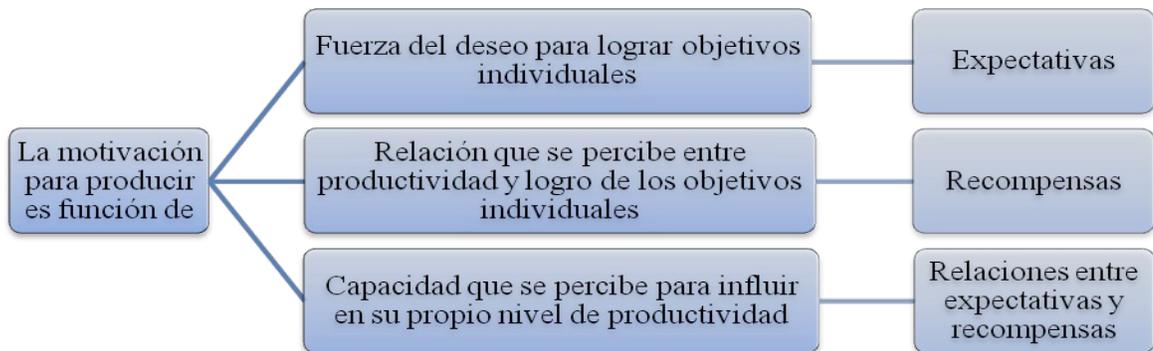
975 2. La relación que el individuo percibe entre productividad y
976 logro de sus objetivos individuales.

977 3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de
978 productividad, a medida que cree influir en él. (p. 47).

979 En la figura 4 se muestran los tres factores de la motivación para producir según
980 Vroom.

981 **Figura 4**

982 **Los tres factores de la motivación para producir**



983

984 **Fuente:** Chiavenato (2011, p. 47).

985 De la figura anterior se desprende que, para que las personas estén motivadas, en
 986 primer lugar deben tener expectativas que deseen cumplir y, por ende, luchar por
 987 alcanzar sus objetivos; luego debe percibir que recibirá una recompensa satisfactoria
 988 por su trabajo y por último, debe sentir que existe relación entre lo que desea lograr y
 989 la recompensa que obtendrá si lo realiza.

990 Además, el personal directivo de las instituciones educativas, como líderes,
 991 deben lograr que el personal docente a su cargo esté integrado con ellos e interactúen
 992 constantemente para generar un clima de confianza y participen activamente en el
 993 logro de las metas educacionales, apoyando a sus docentes en su labor diaria, para
 994 que así se sientan motivados a realizar sus actividades.

995 **Teorías del Clima Organizacional**

996 Debido a la importancia que tiene el Clima Organizacional para el buen
 997 funcionamiento de la organización, se han realizado diversos estudios, de los
 998 cuales se desprenden: Teoría de Likert, Teoría de Litwin y Stringer y el Modelo de
 999 Schneider.

1000 **Teoría de Likert**

1001 Según Rodríguez (2005):

1002 Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una
1003 organización influyen variables tales como la estructura de la
1004 organización y su administración, las reglas y normas, la toma de
1005 decisiones, etc. Estas son **variables causales**. Otro grupo de
1006 variables son **intervinientes** y en ellas se incluyen las
1007 motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert
1008 indica que las variables **finales** son dependientes de las dos
1009 anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la
1010 organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias
1011 y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de
1012 variables influyen en la **percepción** del clima, por parte de los
1013 miembros de una organización. Para Likert es importante que se
1014 trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto
1015 él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son
1016 una resultante de sus percepciones de la situación y no de una
1017 pretendida situación objetiva. (p. 164).

1018 De acuerdo con lo señalado, el sistema organizacional se puede analizar y
1019 diagnosticar, estudiando las tres variables que influyen en la percepción del clima
1020 organizacional, tomando en consideración que:

1021 **Las variables causales.** Son aquellas variables que determinan el sentido de
1022 la organización, tales como: reglas, toma de decisiones, estructura, competencias y
1023 aptitudes.

1024 **Las variables intervinientes.** Son aquellas en las que se reflejan el estado
1025 interno de la organización, tales como: motivaciones, actitudes, y comunicación.

1026 **Las variables finales.** Son las variables donde se observa el efecto de las dos
1027 variables anteriores y se puede observar en los resultados obtenidos por la
1028 organización, tales como: productividad, satisfacción laboral y eficiencia.

1029 Según Rodríguez (2005), “A partir de diferentes configuraciones de variables,
1030 Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos
1031 con un clima particular” (p. 164). Estos sistemas organizacionales son:

1032 **Sistema I: Autoritario.** En este sistema las decisiones se toman en la cima
1033de la organización y se difunden de manera descendente. El clima es de
1034desconfianza e inseguridad.

1035 **Sistema II: Paternalista.** En este sistema las decisiones también son
1036tomadas en la cima de la organización, pero existe una mayor delegación de
1037funciones y se concede cierta flexibilidad a los subordinados. Los subordinados
1038tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado,
1039donde se le cubren sus necesidades sociales, siempre y cuando respeten las normas
1040establecidas.

1041 **Sistema III: Consultivo.** En este tipo de sistema, existe un mayor grado de
1042descentralización y se delegan aspectos importantes de la organización y existen
1043decisiones que son tomadas directamente por los niveles medios e inferiores. Este
1044tipo de clima se caracteriza por ser de confianza, alto grado de comunicación
1045descendente y presentar altos niveles de responsabilidad.

1046 **Sistema IV: Participativo.** En este sistema, los líderes tienen confianza en
1047sus subordinados. La toma de decisiones se realiza en toda la organización, en sus
1048diversos niveles. La comunicación se realiza en todas las direcciones, existe
1049motivación y compromiso, por lo cual todos los trabajadores y personal gerencial
1050forman un equipo para alcanzar los objetivos de la organización.

1051 Los miembros de la organización actúan de acuerdo a cómo perciban el clima
1052organizacional de la institución y esta percepción depende de variables como la
1053estructura de la institución y las actitudes de sus miembros, las cuales se reflejan
1054en los resultados que obtiene dicha institución. Dependiendo del tipo de sistema
1055organizacional que exista, dependerá el clima organizacional de la institución.

1056 **Teoría de Litwin y Stringer**

1057 Según Acosta y Venegas (2010), Litwin y Stringer, a través de esta teoría
1058 “tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más
1059 influyen sobre la conducta y percepción del individuo” (p. 166).

1060 En la figura 5 se puede observar la teoría de Litwin y Stringer (citado por
1061 Marín, 2003):

1062

1063

1064 **Figura 5**

1065 **Teoría de Litwin y Stringer**

1066

Ambiente Externo



1067

1068 Fuente: Tomado de Litwin & Stringer (1968). Marín (2003, p.33).

1069

1070

1071 De acuerdo con Acosta y Venegas (2009):

1072 Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que
1073 explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una
1074 de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la
1075 organización, tales como:

1076 **Estructura.** Está vinculada con las reglas organizacionales, los
1077 formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es
1078 decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

1079 **Responsabilidad.** Es la percepción del individuo sobre el ser su
1080 propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar
1081 decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

1082 **Recompensa.** Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo
1083 bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio
1084 que el castigo.

1085 **Riesgo.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la
1086 organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la
1087 medida en que la organización promueve retos calculados a fin de
1088 lograr los objetivos propuestos.

1089 **Calor.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa
1090 acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas
1091 relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

1092 **Apoyo.** Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda
1093 de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

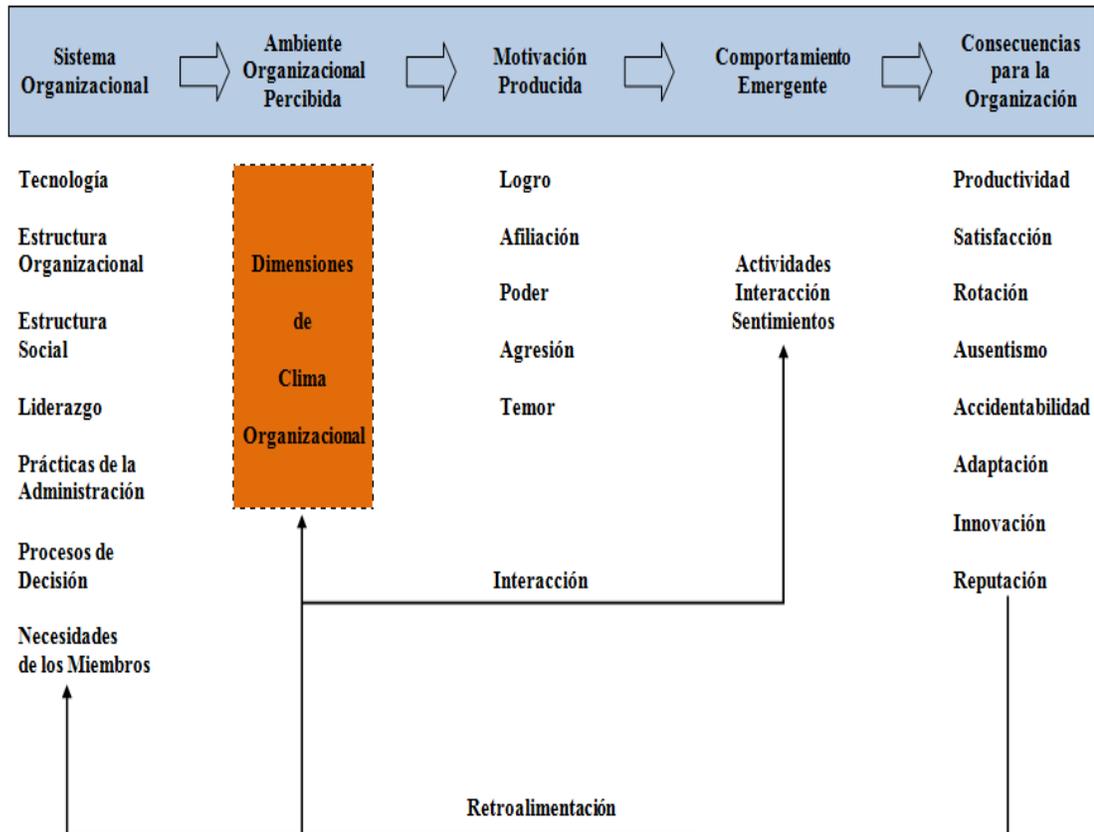
1094 **Estándares de desempeño.** Es el énfasis que pone la organización
1095 sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de
1096 percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

1097 **Conflicto.** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto
1098 pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen
1099 enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

1100 **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual
1101 es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En
1102 general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los
1103 de la organización. (pp. 166-167).

1104 En la figura 6 se puede observar el esquema de Clima Organizacional que
 1105 proponen Litwin y Stringer.

1106 **Figura 6**
 1107 **Esquema de Clima Organizacional**



1108
 1109 **Fuente:** Gonçalves (2005).

1110 De acuerdo a este esquema, si se evalúa el clima organizacional se estará
 1111 midiendo la percepción que los miembros de dicha organización tienen de éste. La
 1112 motivación y el comportamiento de los miembros de la institución dependen del
 1113 clima organizacional, el cual está determinado por todas las características que
 1114 presenta la institución. La existencia o no de la motivación de los trabajadores se
 1115 puede evidenciar en el record de asistencia, productividad, satisfacción laboral, entre
 1116 otros aspectos.

1117 **Modelo de Schneider, propuesto por Schneider y Hall**

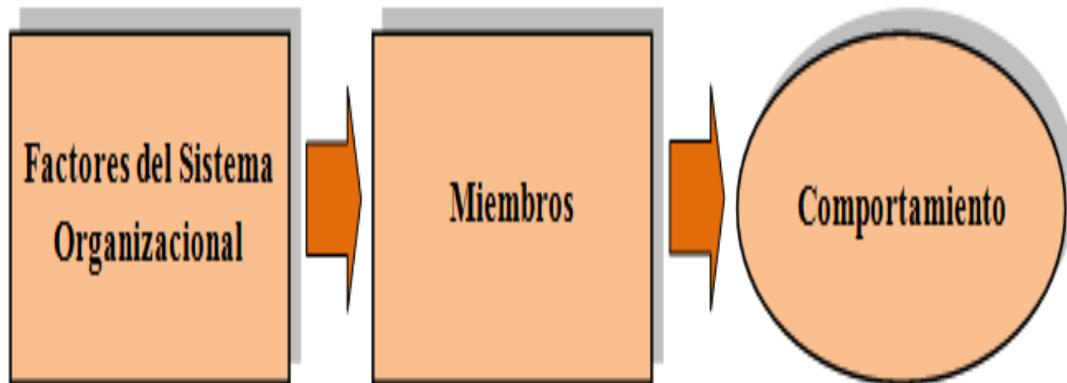
1118 Según el Modelo de Schneider, propuesto por Schneider y Hall (citado por
1119 Abdalá, 2009):

1120 El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los
1121 factores organizacionales existentes, sino que depende de las
1122 percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo,
1123 estas percepciones son, en buena medida de las actividades,
1124 interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con
1125 la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción
1126 entre características personales y organizacionales. (p.160)

1127 En la figura 7 se muestra el Modelo de Schneider:

1128 **Figura 7**

1129 **Modelo de Schneider**



1130

1131 **Fuente:** Gonçalves (2005).

1132 Para López y González (2009):

1133 La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el
1134 comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores
1135 organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que
1136 tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones
1137 son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de
1138 experiencias que cada miembro tenga con la empresa. (p.23)

1139 De acuerdo a lo planteado, se puede decir que la interacción que existe entre las
1140 características personales de los miembros de una organización y las características
1141 propias de la organización, se ven reflejados en el clima organizacional, por lo
1142 tanto, el comportamiento del trabajador depende de su percepción sobre la
1143 organización.

1144 **Bases Conceptuales**

1145 **Líder**

1146 El líder es una persona que dirige a un grupo para lograr un fin o meta en común.
1147 Hernández (2006), define al líder como: “Supervisor, gerente, director general,
1148 facilitador y guía y de un grupo con el propósito de encaminar a un grupo al logro de
1149 un objetivo común”. (p. 249).

1150 Según Madrigal (2005), el líder es: “no solo la persona que guía, dirige, coordina,
1151 forma equipos o consolida proyectos, sino que además es capaz de persuadir” (p. 18).

1152 Robbins y Coulter (2010), señalan que: “líder es alguien que puede influir en los
1153 demás y que posee autoridad gerencial” (p. 370).

1154 Las personas que ejercen el liderazgo en las instituciones deben poseer diferentes
1155 habilidades para lograr influenciar al grupo que está a su cargo y así luchar juntas por
1156 alcanzar las metas organizacionales.

1157 **Liderazgo**

1158 Según Katz y Kahn (1989), "el liderazgo es un concepto de relación que incluye
1159 dos términos: el agente que influye y la persona influida" (p. 336)

1160 De allí que se pueda señalar que tanto los líderes como el liderazgo en sí, están
1161principalmente relacionados con las cualidades de las personas, tanto de los líderes
1162como de los subordinados.

1163 Según Davis y Newstrom (1991),

1164 El poder es la capacidad de influir en las personas y los sucesos...Es
1165 algo diferente de la autoridad, debido a que ésta es delegada por la
1166 gerencia a nivel superior. El poder, por otra parte, se gana y lo obtienen
1167 los líderes con base a sus respectivas personalidades, actividades y
1168 situaciones en la que operan...La política se refiere a la forma en que los
1169 líderes obtienen y utilizan el poder. Es necesaria para ayudar a un líder a
1170 mantenerse "encima de la situación" y controlar los sucesos hacia
1171 objetivos deseados. (p. 241)

1172 La persona que ejerce el liderazgo se diferencia del resto del personal, debido a
1173que las personas que lo rodean reconocen su autoridad, inspirando confianza en sus
1174seguidores para dirigir la organización.

1175 A este respecto Daft (2006) menciona que es “La capacidad de influir sobre las
1176personas para lograr las metas organizacionales”. (p. 412). De lo cual se puede
1177desprender que la influencia que ejerce el liderazgo se utiliza para lograr las meta
1178institucionales.

1179 Stogdill (1989), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que
1180existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir
1181el concepto. De ahí que, defina el liderazgo como “el proceso de dirigir las actividades
1182laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. (p. 484)

1183 Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. El liderazgo involucra a
1184otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su
1185voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y
1186permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las
1187cualidades del gerente serían irrelevante.

1188 Al referirse al liderazgo se debe tener en cuenta que es la capacidad para usar las
1189diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes
1190maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y
1191algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales
1192para provecho de la compañía. El poder para influir lleva al cuarto aspecto del
1193liderazgo. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador)
1194justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

1195 Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el
1196entusiasmo y la motivación, pero carente de las habilidades administrativas para
1197canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico
1198del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los
1199gerentes que también tiene habilidades de líderes.

1200Estilos de Liderazgo

1201 La gerencia es una actividad realizada por personas, por lo cual se ve influenciada
1202por las características personales de cada una de las personas que realiza la actividad
1203gerencial. La personalidad del líder define su estilo de liderazgo, así como su
1204capacidad para tomar decisiones y resolver conflictos.

1205 El comportamiento del gerente genera consecuencias que afectan positiva o
1206negativamente a la estructura de la organización y las cuales son reflejo de su estilo de
1207liderazgo. Como ninguna organización es igual a otra, el mismo estilo de liderazgo no
1208funciona para todas de igual manera, por lo cual el gerente debe tener visión para
1209adaptar su estilo de liderazgo al funcionamiento de la organización, ya que el mejor
1210estilo es que logra los mejores resultados.

1211 Existen diversos estilos de liderazgo, los cuales dependen de la personalidad del
1212líder, así como del lugar y tiempo, ya que muchos líderes adaptan su estilo de liderazgo

1213a la circunstancia que se presente en la empresa, así como al o los individuos a los
1214cuales se dirijan. El estilo de liderazgo refleja el grado de poder y autoridad del líder.

1215 En concordancia con lo anterior, Berry (1999), define el estilo de liderazgo como
1216la “capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia
1217sobre otras personas para lograr objetivos propuestos, bien sea en beneficio de la
1218organización o personales” (p. 205).

1219 Un líder efectivo puede ir cambiando su estilo de acuerdo a la situación que se le
1220vaya presentando y las relaciones que tenga con sus seguidores, además el estilo que
1221adopte dependerá en gran medida del compromiso que sienta éste por la organización.
1222Existen diversas teorías para buscar explicar los diferentes estilos de liderazgo, sin
1223embargo podemos mencionar las principales:

1224**El Director como Líder**

1225 Por su parte, Prieto (1962) plantea:

1226 El maestro en mi concepto es un dirigente nato de las comunidades,
1227 tanto por su posición dentro de éstas como por la capacidad que debe
1228 suponersele, si en realidad ha estudiado para el ejercicio de su
1229 profesión, en la cual está implícita una función de orientación y
1230 dirección de gentes, de grupos. En efecto, educar es una manera de
1231 influir sobre las gentes. La ayuda prestada se expresa diciendo: Al
1232 grupo le interesa que sus componentes aprendan a trabajar en común
1233 en la solución de problemas también comunes.

1234 Cuando se tiene este criterio de la dirección de grupos y de la educación
1235 podemos llegar a soluciones más o menos adecuadas, haciendo posible
1236 el intercambio humano y la solución de los problemas de las
1237 comunidades. (p. 20).

1238 De lo cual, podemos desprender que el líder educativo nace como un medio para
1239lograr los objetivos institucionales, por lo cual la dirección de la institución debe estar
1240en manos de una persona con características de liderazgo, entre las cuales podemos

1241señalar: conocimiento organizacional, capacidad para establecer buenas relaciones
1242humanas con sus docentes y demás miembros de la institución, inspirar confianza, ser
1243justo, hábil al tomar decisiones, saber delegar funciones, además de que debe ser
1244creativo y emprendedor, para que a través de su guía se logren las metas de la
1245organización.

1246 Es fundamental para las instituciones educativas que el Director como líder,
1247adicionalmente a los conocimientos de gerencia que debe poseer, debe poder establecer
1248buenas relaciones con sus colegas, permitiéndose conocer a sus docentes para así poder
1249aprovechar sus diversas habilidades en la consecución de las metas institucionales.

1250Clima Organizacional

1251 Las instituciones se diferencian entre sí por las características que presentan cada
1252uno de los miembros que la conforman, debido a que cada uno de éstos se comporta de
1253acuerdo a su personalidad y nivel educativo. Las características individuales de los
1254docentes, estudiantes y demás personal que labora en la institución educativa, conforma
1255lo que es el clima organizacional de dicha institución.

1256 En este sentido, Argyris (citado por Owens, 1976), señala que:

1257 La conducta organizacional puede ser contemplada como una función
1258 de la interrelación dinámica entre las necesidades del individuo y las de
1259 la organización, expresadas éstas últimas por sus exigencias con
1260 respecto al individuo, así mismo sugiere que es importante encontrar el
1261 modo de controlar el conflicto y mantenerlo dentro de unos límites
1262 tolerables. (p. 90)

1263 Chiavenato (2011) plantea:

1264 El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno entre los
1265 miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado
1266 de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se
1267 refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del
1268 ambiente organizacional: es decir, a los aspectos de la organización

1269 que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de
1270 motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es
1271 favorable cuando satisface las necesidades de los integrantes y eleva la
1272 moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad,
1273 el clima organizacional influye en el estado motivacional de las
1274 personas y, a su vez, este último influye en el primero. (p. 50).

1275 De lo anterior se desprende que es importante para cualquier organización
1276 mantener motivados a sus trabajadores, ya que de su motivación depende el clima
1277 organizacional y a su vez, si el clima organizacional es favorable, sus trabajadores se
1278 mantendrán motivados.

1279 **Tipos de Clima**

1280 Por otra parte, los tipos de climas según Reddin (2004) se pueden clasificar de
1281 acuerdo a si están orientados a actividades: autoritario, de sumisión, estancado y
1282 ambiguo; y si están orientados a resultados: humanitario, de equidad, productivo y de
1283 desafío. (pp. 79-84). Los orientados a actividades son conocidos como autoritarios y
1284 los orientados a resultados se conocen como participativos. Las características de
1285 cada uno de estos tipos se describen, a continuación:

1286 • **Autoritario:** predomina el autoritarismo, escasa comunicación, se consulta poco
1287 y se ordena mucho. Se mantiene principalmente por el sistema de amenazas. Está
1288 enfocado en las acciones inmediatas y en lograr objetivos a corto plazo.

1289 • **De Sumisión:** las relaciones humanas son importantes, existe poca dirección,
1290 poca preocupación por los resultados, el gerente es visto como gentil y amable, la
1291 atmósfera es agradable.

1292 • **Estancado:** las reglas son estrictas, los resultados escasos, existen pocas
1293 opiniones voluntarias, gerentes poco creativos, resistencia al cambio, poca
1294 preocupación por la calidad del producto y baja cooperación de los miembros de
1295 la organización.

1296• **Ambiguo:** se aceptan automáticamente las decisiones sin importar si son las
1297 mejores o no, existe poca claridad en las políticas y las estrategias, no existe
1298 seguimiento ni evaluación, el gerente es visto como solucionador de problemas.

1299• **Humanitario:** genera confianza, lo cual contribuye a una alta efectividad, las
1300 decisiones se toman en equipo, existe confianza, cooperación, comprensión y alta
1301 comunicación, el gerente es visto como preocupado por los individuos y en
1302 motivarlos.

1303• **De Equidad:** aplican oportuna y constantemente las reglas y los procedimientos
1304 de acuerdo a los sistemas establecidos, se observan todos los detalles, se prefiere
1305 la comunicación escrita, el gerente es visto como honesto, equitativo y fiel
1306 cumplidor de las reglas.

1307• **Productivo:** se procuran resultados efectivos, considerando la calidad, cantidad y
1308 el tiempo, así como los costos y beneficios, enfatiza la comunicación de arriba
1309 hacia abajo, el gerente es visto como productivo e infatigable.

1310• **De Desafío:** se procura lograr los objetivos y cumplir los planes, es coordinado y
1311 comprometido con las metas institucionales, la toma de decisiones es compartida,
1312 el gerente constantemente busca nuevos desafíos.

1313 El clima organizacional repercute positiva o negativamente en la motivación de
1314 los miembros de la organización, generando por ende consecuencias para la misma,
1315 ya que determina la manera de relacionarse dentro y fuera de la institución.

1316 Elementos del clima organizacional favorable

1317 Según Gordon (citado por Rivero, 2010, p.34), existen varios elementos que
1318 contribuyen a que se genere un clima organizacional favorable, algunos de estos

1319elementos son: la comunicación, el liderazgo, toma de decisiones y la motivación, los
1320cuales serán ampliados a continuación:

1321**La comunicación**

1322 Daft (2006) define comunicación como: "Proceso a través del cual la
1323información es intercambiada y entendida por dos o más personas, generalmente con
1324la intención de motivar o influir en el comportamiento". (p. 481).

1325 La comunicación en los seres humanos refleja las capacidades psicosociales que
1326posee y le permite conocer a las demás personas con las cuales interactúa,
1327influyendo y dejándose influir por los mensajes intercambiados.

1328 Como sabemos, la comunicación se puede dar de manera verbal y no verbal, y en
1329las organizaciones es fundamental para el buen desenvolvimiento de la misma,
1330debido a que cada uno de los miembros que conforman la organización, así como las
1331personas con las cuales se relacionan cada día, expresan su manera de pensar y sentir
1332y el gerente debe establecer una buena comunicación con todos, para dar a conocer
1333con claridad los planes y objetivos institucionales, así como los procedimientos
1334requeridos para llevar a feliz término la misión educativa.

1335 La comunicación eficaz es vital para el buen desenvolvimiento de la
1336organización, debido a que puede generar que los miembros de dicha organización
1337trabajen coordinadamente, buscando alcanzar las metas institucionales en equipo,
1338logrando un mejor resultado que trabajando de manera aislada.

1339 Igualmente Koontz y O'Donnell (2001), señalan que "una buena comunicación
1340es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y
1341entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas" (p. 682). Por lo cual la
1342comunicación se convierte en el pilar de cualquier organización y principalmente de
1343las educativas.

1344 La comunicación es la que permite la explicación y el esclarecimiento de las
1345decisiones tomadas por la gerencia, también ayuda al gerente a orientar a los
1346miembros de su equipo, logrando así el mayor rendimiento de las capacidades de
1347cada uno y además por medio de la comunicación se pueden corregir las debilidades
1348encontradas.

1349 Por otra parte Páez (2003) señala que “la comunicación como esencia en la
1350organización, debe garantizar la comprensión y aplicación práctica de tres niveles
1351distintos del entendimiento, como son la información, el conocimiento y la sabiduría”
1352(p. 51)

1353 Por esto es que para realizar una comunicación efectiva en la organización
1354educativa se debe considerar que la información sea oportuna, que el equipo esté
1355interesado en dicha información y que se comunique mediante los canales adecuados,
1356para evitar o minimizar los rumores que pueden dañar el clima organizacional.

1357**Canales Formales de la Comunicación**

1358 Según Daft (2006), los canales formales de comunicación son: “Aquellos canales
1359que fluyen dentro de la cadena de mando o dentro de la responsabilidad de las tareas
1360definidas por la organización”. (pp. 492-493).

1361 Además Ariza (2004), menciona que los instrumentos de comunicación formal
1362son: “Cartas personalizadas, circulares, anuncios, conferencias, comunicados verbales
1363directa o por medio de portavoces, reuniones de directivos, periódicos, informes” (p.
1364276).

1365 El líder de la organización debe decidir lo que debe y puede comunicar al resto
1366de los integrantes de la institución, vigilando además que la información no llegue de
1367manera dispersa o se pierda en el trayecto, para lo cual puede utilizar los instrumentos
1368de comunicación formal. Muchas veces los directivos se concentran sólo en los

1369canales de comunicación formal, olvidándose de que los seres humanos necesitan no
1370sólo información oportuna, sino que además necesitan relacionarse entre ellos.

1371**El liderazgo**

1372 Según Robbins y Coulter (2010): “Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un
1373proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. (p. 370).

1374 Daft (2006) define liderazgo como: “La capacidad de influir sobre las personas
1375para lograr las metas organizacionales”. (p. 412).

1376 Así mismo, según Kirkpatrick y Locke (citado por Robbins y Coulter, 2010,
1377p. 371), los líderes presentan principalmente siete características o rasgos: Impulso
1378(alto nivel de empeño, son perseverantes), Deseo de dirigir (deseo de influir y guiar a
1379otros, tomando responsabilidades), Honestidad e integridad (crean relaciones de
1380confianza, ya que lo que dicen concuerda con lo que hacen), Confianza en sí mismos
1381(convencen de sus decisiones a sus seguidores, debido a que no dudan), Inteligencia
1382(manegan mucha información que emplean para resolver problemas y tomar las
1383decisiones acertadas), Conocimiento relativo al trabajo (conocen su organización y
1384los aspectos relacionados con ésta, para poder tomar decisiones estando bien
1385informados) y Extroversión (sociables y vivaces).

1386 A través del liderazgo, el líder ejerce su influencia sobre sus seguidores para que
1387todos trabajen en la meta de la organización que se desea alcanzar. El liderazgo
1388involucra: El líder, los seguidores o empleados y la influencia que ejerce el líder en
1389sus seguidores.

1390 Chiavenato (2009), señala también que liderazgo es: “una influencia
1391interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana
1392para alcanzar uno o varios objetivos específicos”. (p. 342)

1393 Es importante saber diferenciar el liderazgo de la administración, ya que un buen
1394administrador no necesariamente es un buen líder, ni un buen líder obligatoriamente
1395es un buen administrador.

1396Toma de decisiones

1397 Hall (1998), define la toma de decisiones como:

1398 Un proceso que involucra las presiones inmediatas de quien decide, el
1399 análisis del tipo de problema y sus dimensiones básicas, la búsqueda
1400 de soluciones alternativas y la consideración de la consecuencia de
1401 estas soluciones; incluyendo el anticiparse a los diferentes tipos de
1402 conflictos postdecisiones y la selección final (p. 172).

1403 Para la gerencia de cualquier organización, la toma de decisiones es el proceso
1404más difícil que enfrenta, debido a que de la decisión tomada dependerá en gran
1405medida el éxito de la institución.

1406 Para tomar una decisión acertada, el gerente debe estudiar concienzudamente
1407todas las alternativas planteadas y seleccionar la más adecuada y que genere el menor
1408impacto negativo. Es por esta razón que Weiss (1998), señala que tomar decisiones:

1409 Requiere del gerente y el uso de facultades mentales a nivel
1410 consciente como la lógica que es esencial, así como la emoción,
1411 también se debe escoger entre varias alternativas para que se tome una
1412 decisión así como también debe existir un propósito para alcanzar un
1413 fin u objetivo (p. 79).

1414 El gerente debe conocer las características de la organización, las habilidades y
1415capacidades de los miembros de su equipo e imaginar y estudiar los efectos que
1416pueden generar sus decisiones, tanto en la organización como en el entorno en el cual
1417ésta se desenvuelve, buscando la participación activa de los docentes en la plan de
1418trabajo trazado para el logro de los objetivos institucionales.

1419 **La Motivación**

1420 Krech, Crutchfield y Ballachey (1962), señalan que:

1421 Los actos del ser humano están guiados por su cognición -por lo que
1422 piensa, cree y prevé-. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa
1423 de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación
1424 funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen
1425 en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La
1426 persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas
1427 a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada,
1428 para cuyo alcance el ser humano gasta energía (p. 17).

1429 La motivación es aquel impulso que genera la acción del ser humano para lograr
1430 las metas deseadas, de acuerdo a sus necesidades.

1431 En este orden de ideas Chiavenato (2011) señala que:

1432 Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían
1433 de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de
1434 conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos
1435 son por igual diferentes. Para complicar esto aún más, en un mismo
1436 individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, valores sociales y
1437 capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que
1438 dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas
1439 (p. 42).

1440 De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que toda conducta que presente
1441 cualquier individuo necesariamente viene dada por sus necesidades, además dicha
1442 conducta estará influenciada por el sistema de valores que tenga la persona, su nivel
1443 social y sus capacidades personales y profesionales.

1444 **Clima Escolar**

1445 Según Anderson (1982):

1446 Es importante señalar que las investigaciones sobre el clima escolar
1447 han tomado de los estudios sobre clima organizacional sus teorías,
1448 métodos e instrumentos, sin embargo poco a poco han ido adquiriendo

1449 su propia fisonomía. La dificultad para definir el clima escolar se
1450 refleja en la diversidad de tipologías desarrolladas, a pesar de sus
1451 raíces comunes. El clima escolar ha sido considerado como variable
1452 dependiente, en otras ocasiones variable independiente y otras veces
1453 como variable interviniente, todo depende del objetivo de estudio.
1454 (p.372).

1455 Fernández y Asenio (1989), señalan que el clima escolar es “el conjunto de
1456 características psicosociales de un centro educativo determinadas por todos aquellos
1457 factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución”. (p. 3).

1458 De acuerdo a lo señalado, podemos expresar que la interacción que existe entre
1459 los diversos miembros que conforman el ámbito educativo (entre director, profesores,
1460 estudiantes, representantes y otros miembros de la comunidad escolar), son las que
1461 conforman el clima escolar. Por lo cual se puede aseverar que no existe una escuela
1462 igual a otra, las escuelas no sólo pueden poseer diferentes estructuras físicas, sino que
1463 las relaciones que se dan entre sus miembros no son iguales, esto debido a la
1464 diversidad de personas que hacen vida en ella.

1465 Para lograr un clima escolar positivo es importante que los miembros de dicha
1466 institución trabajen cohesionados, generando un ambiente de respeto mutuo,
1467 colaboración, comunicación eficaz, creatividad y confianza, donde cada uno de sus
1468 miembros muestre interés por el crecimiento personal y profesional propio y del
1469 equipo, además de mostrarse comprometido con las metas de la escuela.

1470 **Bases legales**

1471 Desde el punto de vista legal, la investigación está fundamentada en:

1472 La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que establece
1473 en el Artículo 102:

1474 La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es
1475 democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función

1476 indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades,
1477 y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y
1478 tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio
1479 público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del
1480 pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de
1481 cada ser humano...

1482 La educación y la cultura están consagrados como derechos del venezolano y al
1483 educador le corresponde la formación de un individuo crítico y activo, generando
1484 como gerente un proceso de transformación que logre desarrollar exitosamente las
1485 potencialidades de sus estudiantes y alcanzando por ente los objetivos del sistema
1486 educativo venezolano.

1487 El Artículo 104 de la Constitución también señala: "La Educación estará a cargo
1488 de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El
1489 Estado estimulará su actualización permanente".

1490 En este Artículo se observa la importancia que tiene el docente en el proceso
1491 educativo, ya que debe contar con la preparación académica, el nivel ético y moral
1492 adecuado para que el proceso educativo se logre eficientemente, además el Estado
1493 debe garantizar la formación permanente de dicho personal.

1494 El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003), señala en su
1495 Artículo 69: "El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del
1496 mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en
1497 el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas,
1498 administrativas y disciplinarias...".

1499 Al Director le corresponde la autoridad para supervisar todas las acciones
1500 educativas que se realicen en el plantel, para lo cual debe adoptar y estilo gerencial
1501 que coadyuve al logro de las metas de la institución e incida favorablemente en el
1502 desempeño laboral de los docentes a su cargo.

1503

TABLA N° 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

1504**Objetivo General:** Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones
 1505educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
				DOCENTES	DIRECTIVOS
ESTILO DE LIDERAZGO	Capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia sobre otras personas para lograr objetivos propuestos, bien sea en beneficio de la organización o personales. Berry (1999).	Autocrático	Dominante	1	1
			Decisiones sin consultar	2	2
			Comunicación descendente	3	3
			Relaciones personales restringidas	4	4
			Énfasis en el castigo	5	5
			Poca confianza en sus subordinados	6	6
		Liberal	Los subalternos deciden	7	7
			Poca o escasa comunicación	8	8
			Poca o inexistente relación con subalternos	9	9
		Democrático	Decisiones consultadas	10	10
			Sistemas internos de comunicación	11-12	11-12
			Recompensas materiales y simbólicas	13	13
			Sanciones eventuales	14	14
			Confianza en sus subordinados	15	15
		Situacional	Especificación de tareas	16	16
			Relaciones entre el líder y los miembros	17	17
			Madurez, habilidad y entrenamiento docente	18	18
			Fuerzas de la situación	19	19

1506

Gomes (2013)

1507

TABLA N° 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

1508**Objetivo General:** Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones
 1509educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
				DOCENTES	DIRECTIVOS
CLIMA ORGANIZACIONAL	Ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Chiavenato (2011).	Comunicación	Comunicación entre docente-directivo	20	20
		Toma de decisiones	Participación en el plan de trabajo	21-22	21-22
		Motivación	Participación y colaboración del docente	23	23
			Interacción docente-docente y docente-directivo	24-25	24-25
			Apoyo hacia el trabajo del docente por parte del director	26	26

1510

Gomes (2013)

1511

1512

1513

CAPÍTULO III

1514

MARCO METODOLÓGICO

1515 El capítulo que se describe a continuación se refiere a la metodología
1516desarrollada para el logro de los objetivos propuestos en la investigación, al
1517respecto Balestrini (2006) señala: “El marco metodológico es aquel que presenta el
1518conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que permitirán obtener la
1519información requerida”. (p.114). A este respecto, en el capítulo se describen
1520elementos como el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra, técnica
1521e instrumento empleados para la recolección de los datos, además de su validez y
1522confiabilidad.

1523Tipo de Investigación

1524 Considerando el objetivo de la investigación, es un estudio de tipo descriptivo,
1525el cual de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2006), “comprende la descripción,
1526registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso
1527de los fenómenos”. (p.56). por lo tanto, en el presente estudio se describió y analizó
1528el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones
1529educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado
1530Carabobo.

1531Diseño de Investigación

1532 Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que el diseño de investigación:
1533“se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se
1534requiere en una investigación” (p. 120). En este sentido, considerando que el
1535objetivo del presente estudio es analizar el estilo de liderazgo y su relación con el

1536clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación
1537Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo, se orienta hacia un diseño de
1538campo, ya que los datos se recogieron directamente de la realidad, en su ambiente
1539natural y en un momento determinado, para su posterior análisis e interpretación, a
1540través de la aplicación del método hermenéutico, donde se analizaron los datos
1541recolectados desde una perspectiva humanística. Al respecto, UPEL (2010) plantea
1542que una investigación de campo es:

1543 El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito
1544 bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y
1545 factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su
1546 ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de
1547 los paradigmas o enfoque de investigación conocidos en su
1548 desarrollo. (p.18).

1549 En este sentido, la información se recabó directamente del lugar donde ocurren
1550los hechos y en un momento determinado, con experiencias y conocimientos
1551recabados a través de cuestionarios y entrevistas aplicadas al personal docente y
1552directivo de tres (3) instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica
1553del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

1554**Población**

1555 Tamayo y Tamayo (2006), señala que: “la población es la totalidad del
1556fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica
1557común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). Con
1558base a lo anterior, la población objeto de estudio estuvo representada por la
1559totalidad del personal docente y directivo de tres (3) instituciones educativas del
1560Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo,
1561distribuida de la siguiente manera:

1562

1563 **Tabla 4**
1564 **Población**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL DIRECTIVO
U.E. "Pío Tamayo"	19	9
U.E. "San José de Los Chorritos"	33	8
U.E. "Barrerita"	17	6
TOTAL	69	23

1565 **Fuente:** Gomes (2013).

1566 **Muestra**

1567 De acuerdo a Arias (2006): "La muestra es un subconjunto representativo y
1568 finito que se extrae de la población accesible, una muestra representativa es aquella
1569 que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permiten hacer
1570 inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de
1571 error conocido". (p. 83).

1572 **Tamaño de la Muestra**

1573 Considerando que la población de la investigación es finita, para la muestra se
1574 seleccionó un subgrupo representativo que es reflejo fiel del conjunto de la
1575 población, conformada por los sesenta y nueve (69) docentes y veintitrés (23)
1576 directivos de tres (3) instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica
1577 del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

1578 Debido a que dicha población está distribuida en tres (3) instituciones
1579 educativas, la selección de la muestra se realizó de forma estratificada proporcional,
1580 sobre lo cual Pinto y Pernaletе (2003) señalan: "El número de unidades
1581 seleccionadas de cada estrato es proporcional al tamaño de este. ...para determinar
1582 el número de elementos en cada estrato se puede determinar una fracción de
1583 muestreo". (p. 83).

1584 Por lo tanto, en la presente investigación se procedió, en primera instancia, a
1585seleccionar el subgrupo o muestra del personal docente y directivo a estudiar, para
1586luego determinar el tamaño de la muestra de cada estrato proporcional a la
1587población.

1588 Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$1589 \quad n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

1590 Donde: n= Tamaño de la muestra

1591 N= Población

1592 e= Error de estimación (0,09)

1593 Sustituyendo, tenemos:

1594) Para el personal docente:

$$1595 \quad n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

$$1596 \quad n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

$$1597 \quad n = \frac{69}{0,09^2(69-1) + 1}$$

$$1598 \quad n = \frac{69}{0,0081(68) + 1}$$

$$1599 \quad n = \frac{69}{0,5508 + 1}$$

$$1600 \quad n = \frac{69}{1,5508}$$

$$1601 \quad n = 44,49 \approx 44$$

$$1602 \quad n = 44 \text{ docentes}$$

16032) Para el personal directivo:

$$1604 \quad n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

$$1605 \quad n = \frac{23}{0,09^2(23-1) + 1}$$

$$1606 \quad n = \frac{23}{0,0081(22) + 1}$$

$$1607 \quad n = \frac{23}{0,1782 + 1}$$

$$1608 \quad n = \frac{23}{1,1782}$$

$$1609 \quad n = 19,52 \approx 20$$

$$1610 \quad n = 20 \text{ directivos}$$

1611 Muestreo Estratificado Proporcional

1612 La población estuvo conformada por 69 docentes y 23 directivos,
1613 pertenecientes a la delimitación realizada para la investigación y se determinó el
1614 tamaño de cada estrato proporcional a la población, en una muestra de 44 docentes
1615 y 20 directivos, de acuerdo a lo cual:

16161) Para el personal docente:

$$1617 \quad \text{Fracción de muestreo} = \frac{n}{N}$$

$$1618 \quad \text{Fracción de muestreo} = \frac{44}{69}$$

$$1619 \quad \text{Fracción de muestreo} = 0,6376811594202899$$

16202) Para el personal directivo:

1621
$$\text{Fracción de muestreo} = \frac{n}{N}$$

1622
$$\text{Fracción de muestreo} = \frac{20}{23}$$

1623
$$\text{Fracción de muestreo} = 0,8695652173913043$$

1624 Por lo tanto, el número de sujetos para cada estrato de manera proporcional fue
 1625el producto del tamaño de cada estrato multiplicado por la fracción de muestreo
 1626correspondiente.

1627 En la siguiente tabla se muestra detalladamente los datos de la población y el
 1628muestreo estratificado proporcional del personal docente y directivo de las
 1629instituciones educativas estudiadas:

1630**Tabla 5**

1631**Distribución de la Muestra**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	PERSONAL DOCENTE	MUESTREO ESTRATIFICADO PROPORCIONAL PERSONAL DOCENTE	PERSONAL DIRECTIVO	MUESTREO ESTRATIFICADO PROPORCIONAL PERSONAL DIRECTIVO
U.E. "Pío Tamayo"	19	19 x 0,6376811594202899 = 12,12 ≈ 12	9	9 x 0,8695652173913043 = 7,82 ≈ 8
U.E. "San José de Los Chorritos"	33	33 x 0,6376811594202899 = 21,04 ≈ 21	8	8 x 0,8695652173913043 = 6,96 ≈ 7
U.E. "Barrerita"	17	17 x 0,6376811594202899 = 10,84 ≈ 11	6	6 x 0,8695652173913043 = 5,22 ≈ 5
TOTAL POBLACIÓN	69	-	23	-
TOTAL MUESTRA	-	44	-	20

1632**Fuente:** Gomes (2013).

1633

1634 **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

1635 Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son “un procedimiento
1636o forma particular de obtener datos o información, como son: la observación
1637directa, las encuestas en sus dos modalidades (entrevistas y/o cuestionarios), el
1638análisis documental, el análisis de contenido, y otros” (p.67).

1639 La técnica empleada en este estudio fue la encuesta. Al respecto, Tamayo y
1640Tamayo (2006) señalan que la encuesta: “es aquella que permite dar respuestas a
1641problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida
1642sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el
1643rigor de la información obtenida”. (p.124).

1644 El instrumento utilizado para la recolección de la información fue un
1645cuestionario, aplicado tanto al personal docente como al personal directivo. Según
1646Arias (2006), el cuestionario:

1647 Es la modalidad de encuesta que realiza de forma escrita mediante
1648 un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de
1649 preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque
1650 debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.
1651 (p.75).

1652 Para su elaboración se utilizó un instrumento tipo Lickert, definido por
1653Hernández, Fernández y Baptista (2010) como el: “conjunto de ítems presentados
1654en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los
1655participantes” (p. 245). Así mismo, dicho instrumento quedó estructurado con
1656cuatro (04) opciones de respuesta policotómicas (Siempre, Casi Siempre, Pocas
1657Veces y Nunca) y los ítems se diseñaron de acuerdo con los indicadores de las
1658variables de estudio, tomando en cuenta para ello la tabla de operacionalización y el
1659objeto de estudio de la presente investigación.

1660 Adicionalmente, se aplicó al personal docente y directivo una entrevista
1661semi-estructurada, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

1662 Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la
1663 libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u
1664 obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no
1665 todas las preguntas están predeterminadas). (p.418).

1666**Validez del Instrumento**

1667 Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen validez como el: “grado en que
1668un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 201). Así mismo,
1669la validez puede ser de contenido, de criterio, de constructo o de expertos. Hernández,
1670Fernández y Baptista (2010) (p. 201-204).

1671 El procedimiento utilizado en este estudio fue la validez a través de juicio de
1672expertos. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) plantean que la
1673validez de expertos: “Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de
1674medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema”. (p. 204).
1675Para lo cual se seleccionaron tres (3) especialistas en el área educativa, quienes
1676aportaron sus opiniones acerca de la coherencia y pertinencia de los ítems en relación
1677a los objetivos de la investigación.

1678 En este sentido, se consultó a un experto en Investigación Educativa (Dra.
1679Lisbeth Castillo González), un experto en Gerencia Educativa (Msc. Pedro Mendoza)
1680y un experto en Lingüística (Msc. Luis Álvarez), especialistas de la Universidad de
1681Carabobo, quienes luego de evaluar aspectos metodológicos de los instrumentos, tales
1682como: redacción, pertinencia, coherencia y relevancia de cada ítem, dieron validez a
1683los instrumentos de recolección de datos de la investigación.

1684

1685 **Confiabilidad del Instrumento**

1686 Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que: “La confiabilidad de un
1687 instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo
1688 individuo u objeto produce resultados iguales”. (p.200). en este sentido, para medir
1689 el grado de confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual se
1690 ajusta a un instrumento de alternativas múltiples, con el cual se determina si al ser
1691 aplicado en diversas ocasiones se obtendrán resultados similares, dicho coeficiente
1692 se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$1693 \quad \alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S^2 \text{Items}}{S^2 T(\text{puntajes totales})} \right]$$

1694 Donde:

1695 α = coeficiente de confiabilidad.

1696 k = número de ítems.

1697 S = sumatoria de la varianza de los ítems.

1698 S_t = varianza de toda la escala.

1699 Los resultados de la aplicación de ésta fórmula pueden oscilar entre cero (0) y
1700 uno (1), donde un coeficiente de cero (0) significa confiabilidad nula y si se obtiene
1701 uno (1) representa una confiabilidad perfecta o total. El resultado obtenido se
1702 interpreta de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

1703 **Tabla 6**

1704 **Significado de los valores del coeficiente**

VALORES DEL COEFICIENTE	NIVELES DE CONFIABILIDAD
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

1705 **Fuente:** Palella y Martins (2010; p.169).

1706 Para efectos del presente estudio, el coeficiente de confiabilidad de los
 1707instrumentos de recolección de datos se calculó utilizando el Programa Estadístico
 1708SPSS versión 20, obteniendo el siguiente resultado:

1709**Tabla 7**

1710**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Válidos	11	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	11	100,0

1711a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

1712**Tabla 8**

1713**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,694	26

1714 En base a lo anterior, el coeficiente de confiabilidad de los instrumentos
 1715aplicados al personal docente y directivo de las instituciones educativas del
 1716Subsistema de Educación Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo es
 1717alta, lo cual significa que al ser aplicado en condiciones similares, en el 69 por
 1718ciento de los casos, se obtendrán resultados semejantes.

1719**Procedimiento de Recolección de Datos**

1720 Una vez comprobada la validez y confiabilidad de los instrumentos se procedió
 1721a la aplicación del cuestionario a los 44 docentes y 20 directivos de las tres (3)
 1722instituciones educativas objeto de estudio. De igual manera, se realizaron las
 1723entrevistas a los 6 docentes y 3 directivos de dichas instituciones. En este sentido,
 1724previa autorización de los directivos de dichos planteles, se solicitó la colaboración
 1725del personal docente y directivo, a quienes se les hizo entrega del cuestionario, se
 1726les explicó el propósito del mismo y la forma de responder a los ítems. Luego,
 1727procedieron a llenar el cuestionario individualmente. Posteriormente se realizaron

1728 las entrevistas al personal docente y directivo seleccionado. Es importante destacar
1729 que durante la aplicación de los instrumentos no existió comunicación entre el
1730 personal docente y/o directivo. Finalmente, se les agradeció la colaboración
1731 prestada a la investigadora y se guardaron los instrumentos para la posterior
1732 transcripción de la entrevista y la realización del análisis e interpretación de los
1733 instrumentos.

1734 **Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados**

1735 Una vez obtenida la información de la presente investigación, se someterán los
1736 datos obtenidos a un proceso estadístico, el cual permitirá analizarlos y presentarlos
1737 de forma resumida en tablas y gráficos; clasificados de acuerdo a las variables,
1738 dimensiones e indicadores previamente formulados en la investigación. Así mismo,
1739 para su interpretación se tomará en cuenta los aspectos más relevantes de los
1740 indicadores, para lograr los objetivos de la investigación.

1741 La entrevista semi-estructurada aportó elementos que permitieron determinar a
1742 través de opinión de directivos y docentes, el estilo de liderazgo que ejercen en cada
1743 una de las instituciones educativas y el clima organizacional de dicha institución, para
1744 así contrastar esos datos con los aportados en el cuestionario aplicado previamente.

1745 Por otra parte, se realizará una triangulación la cual según Hernández, Fernández
1746 y Baptista (2010): “Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección,
1747 se le denomina triangulación de datos”. (p.439). En la investigación se triangulará la
1748 información obtenida del cuestionario polícotómico aplicado a directivos y docentes,
1749 la entrevista semi-estructurada aplicada a directivos y docentes y la opinión del
1750 investigador, clasificando esta información de acuerdo a las variables que se desean
1751 estudiar.

1752 Para analizar los datos de la triangulación desde una perspectiva humanística, se
1753 aplicará la hermenéutica, la cual según Codecido (2011) “es la ciencia y arte de la

1754interpretación, sobre todo de textos, para determinar el significado exacto de las
1755palabras mediante las cuales se ha expresado un pensamiento” (p.366).

1756

1757**Figura 8**

1758**Triangulación de información de Cuestionario, entrevista semi-estructurada y**
1759**opinión del investigador**

1760



1761

1762**Fuente:** Gomes (2013).

1763

1764

1765

1766

CAPÍTULO IV

1767

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1768 En este capítulo se visualizan los resultados obtenidos en el estudio una vez
1769aplicado el instrumento al personal directivo y docente de la U.E. “Pío Tamayo”,
1770U.E. “San José de Los Chorritos” y U.E. “Barrerita”, ubicadas en el Municipio
1771Libertador del Estado Carabobo. A quienes se les realizó una encuesta y la
1772información recabada fue procesada y analizada a través de estadística descriptiva,
1773especificando la variable, la dimensión, los indicadores y los ítems evaluados, tal
1774como se evidencia en el cuadro de operacionalización de variables, para de esta
1775manera analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de
1776las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio
1777Libertador, Estado Carabobo.

1778 Cada una de las preguntas realizadas se analizó de manera individual,
1779comparando las respuestas obtenidas en las tres (3) instituciones, para obtener los
1780resultados correspondientes, los cuales se presentaron en tablas y diagramas de
1781barras en términos de frecuencia y porcentajes de acuerdo a las cuatro categorías de
1782respuesta: Siempre, Casi Siempre, Pocas Veces y Nunca.

1783 Posteriormente se presenta el análisis e interpretación de los resultados de
1784forma descriptiva, tomando en cuenta el porcentaje de frecuencia de cada categoría
1785y las variables estudiadas para corroborar o establecer discrepancias entre los
1786resultados obtenidos y el basamento teórico que sirvió de apoyo a la investigación,
1787para así dar respuesta a los objetivos planteados.

1788

1789 **TABLA N° 9.**

1790 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

1791

1792 **Variable:** Estilo de liderazgo.

1793 **Dimensión:** Autocrático.

1794 **Indicador:** Dominante.

1795

1796 **Ítem N°1:** Emplea un tono de voz fuerte y amenazante para conseguir que los

1797 **docentes sigan sus lineamientos.**

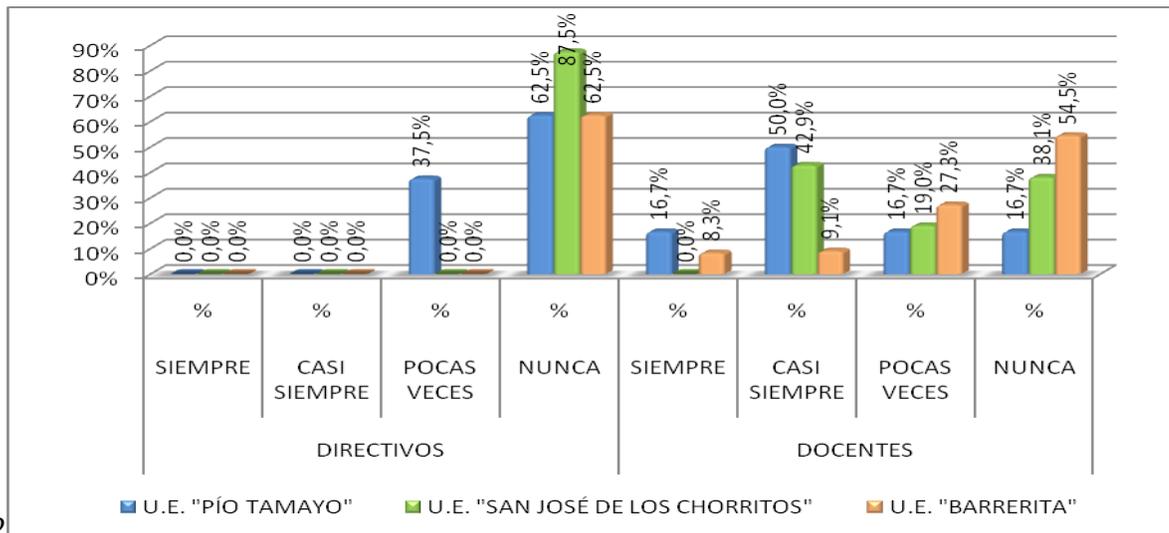
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Siempre Casi		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	0	0	0	0	3	37,5	5	62,5	8	2	16,7	6	50	2	16,7	2	16,7	12
U.E. San José de Los Chorritos	0	0	0	0	0	0	7	87,5	7	0	0	9	42,9	4	19	8	38,1	21
U.E. Barrerita	0	0	0	0	0	0	5	62,5	5	1	8,3	1	9,1	3	27,3	6	54,5	11
TOTAL	0	0	0	0	3	15,0	17	85,0	20	3	6,8	16	36,4	9	20,5	16	36,4	44

1798 **Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,

1799 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

1800

1801 **GRÁFICO N° 1.**



1802

1803 **Interpretación:**

1804 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 9, en lo que respecta a la
 1805 dimensión **autocrático**, indicador **dominante**, en el ítem N° 1, se pudo determinar
 1806 que el 37,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que **pocas veces**
 1807 emplean un tono de voz fuerte y amenazante para conseguir que los docentes sigan
 1808 sus lineamientos; y el 62,5% de los mismos dijo que **nunca** lo emplean. Mientras
 1809 que el 100% de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** y de la **U.E.**
 1810 **Barrerita** dicen que **nunca** emplean un tono de voz fuerte y amenazante para
 1811 conseguir que los docentes sigan sus lineamientos.

1812 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 1, se pudo
 1813 determinar que el 16,7% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
 1814 directivos **siempre** emplean un tono de voz fuerte y amenazante para conseguir que
 1815 los docentes sigan sus lineamientos, un 50% dicen que los directivos **casi siempre**
 1816 emplean un tono de voz fuerte y amenazante, un 16,7% dicen que los directivos
 1817 **pocas veces** la emplean y el 16,7% restante dice que los directivos **nunca** emplean un
 1818 tono de voz fuerte y amenazante. Mientras que un 42,9% de los docentes de la **U.E.**
 1819 **San José de Los Chorritos** dicen que los directivos **casi siempre** emplean un tono

1820de voz fuerte y amenazante, un 19% dicen que los directivos **pocas veces** la emplean
1821y el 38,1% dicen que los directivos **nunca** emplean un tono de voz fuerte y
1822amenazante. En la **U.E. Barrerita**, el 9,1% de los docentes dicen que los directivos
1823**siempre** emplean un tono de voz fuerte y amenazante, un 9,1% dicen que los
1824directivos **casi siempre** la emplean, 27,3% dicen que los directivos **pocas veces** lo
1825emplean y el 54,5% dicen que los directivos **nunca** emplean un tono de voz fuerte y
1826amenazante para conseguir que los docentes sigan sus lineamientos.

1827 Los resultados indican discrepancias en las instituciones **U.E. Pío Tamayo** y
1828**U.E. San José de Los Chorritos**, ya que el personal **directivo** en su mayoría dice
1829que **nunca** emplea un tono de voz fuerte y amenazante para conseguir que los
1830docentes sigan sus lineamientos, pero los **docentes** de esas instituciones dicen sus
1831directivos **siempre** utilizan un tono de voz fuerte y amenazante para conseguir que
1832los docentes sigan sus lineamientos. En cuanto a la **U.E. Barrerita** si existe
1833concordancia, puesto que tanto el personal **directivo** como el **docente** señala que los
1834directivos **nunca** utilizan un tono de voz fuerte y amenazante para conseguir que los
1835docentes sigan sus lineamientos.

1836 Según Kurt Lewin, en el liderazgo autocrático “El líder es dominante y personal
1837en los elogios y las críticas al grupo” (citado por Chiavenato, 2009, p.349); además
1838señala que “Los estilos autoritarios de mando son aquellos en que el jefe o cualquier
1839supervisor impone sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus
1840colaboradores; en ocasiones, la falta de acatamiento de las órdenes genera sanciones o
1841castigos” (mencionado por Hernández, 2006, p.105), para imponer sus puntos de vista
1842y su carácter dominante, el líder emplea un tono de voz fuerte y amenazante,
1843logrando así que sus subordinados sigan sus lineamientos. Según la investigación se
1844pudo observar que en la **U.E. Pío Tamayo** y **U.E. San José de Los Chorritos**, los
1845docentes consideran que sus directivos ejercen este tipo de liderazgo; mientras que
1846los directivos consideran que ejercen un estilo democrático. En cambio, en la **U.E.**

1847Barrerita se pudo constatar que el personal directivo y docente están de acuerdo en
 1848que sus líderes no eran autocráticos en cuanto al tono de voz que empleaban.

1849

1850

1851

1852

1853

1854

1855

1856

1857TABLA N° 10.

1858Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.

1859

1860Variable: Estilo de liderazgo.

1861Dimensión: Autocrático.

1862Indicador: Decisiones sin consultar.

1863

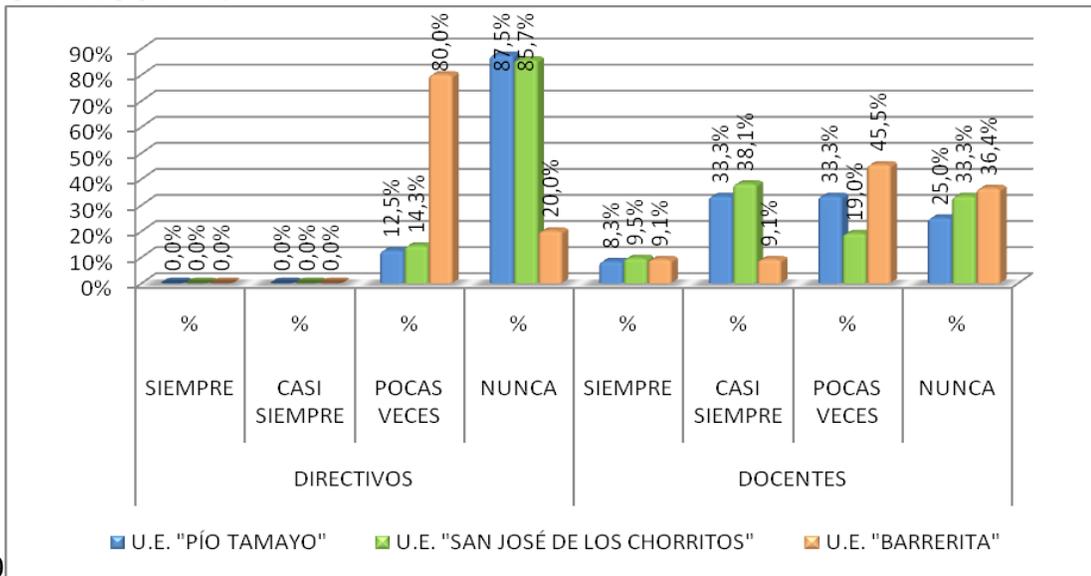
1864Ítem N°2: Toma todas las decisiones de manera inconsulta.

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		SiempreCasi		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	0	0	0	0	1	12,5	7	87,5	8	1	8,3	4	33,3	4	33,3	3	25	12
U.E. San José de Los Chorritos	0	0	0	0	1	12,5	6	75	7	2	16,7	8	66,7	4	33,3	7	58,3	21
U.E. Barrerita	0	0	0	0	4	50	1	12,5	5	1	8,3	1	8,3	5	41,7	4	33,3	11
TOTAL	0	0	0	0	6	30	1	70	2	4	9,1	1	29,	1	29,5	14	31,	44

1865 **Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
1866 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

1867

1868 **GRÁFICO N° 2.**



1869

1870 **Interpretación:**

1871 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 10, en lo que respecta a la
1872 dimensión **autocrático**, indicador **decisiones sin consultar**, en el ítem N° 2, se pudo
1873 determinar que el 12,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que **pocas**
1874 **veces** toma todas las decisiones de manera inconsulta y el 87,5% de los mismos dijo
1875 que **nunca** toma todas las decisiones de manera inconsulta. Mientras que el 14,3% de
1876 los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **pocas veces** toma
1877 todas las decisiones de manera inconsulta y el 85,7% restante dijo que **nunca** toma
1878 todas las decisiones de manera inconsulta. Los directivos de la **U.E. Barrerita** un
1879 80% dice que **pocas veces** toma todas las decisiones de manera inconsulta y el 20%
1880 de los mismos dijo que **nunca** toma todas las decisiones de manera inconsulta.

1881 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 2, se pudo
1882 determinar que el 8,3% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los

1883directivos **siempre** toman todas las decisiones de manera inconsulta, un 33,3% dicen
1884que los directivos **casi siempre** toma todas las decisiones de manera inconsulta,
188533,3% dicen que los directivos **pocas veces** toma todas las decisiones de manera
1886inconsulta y el 25% restante dice que los directivos **nunca** toma todas las decisiones
1887de manera inconsulta. Mientras que un 9,5% de los docentes de la **U.E. San José de**
1888**Los Chorritos** dicen que los directivos **siempre** toman todas las decisiones de
1889manera inconsulta, 38,1% dice que los directivos **casi siempre** toman todas las
1890decisiones de manera inconsulta, 19% dicen que los directivos **pocas veces** toman
1891todas las decisiones de manera inconsulta y el 33,3% dicen que los directivos **nunca**
1892toman todas las decisiones de manera inconsulta. En la **U.E. Barrerita**, el 9,1% de
1893los docentes dicen que los directivos **siempre** toman todas las decisiones de manera
1894inconsulta, 9,1% dicen que los directivos **casi siempre** toman todas las decisiones de
1895manera inconsulta, 45,5% dicen que los directivos **pocas veces** toman todas las
1896decisiones de manera inconsulta y el 36,4% restante dicen que los directivos **nunca**
1897toman todas las decisiones de manera inconsulta.

1898 Los resultados indican discrepancias en las instituciones **U.E. Pío Tamayo** y
1899**U.E. San José de Los Chorritos**, ya que el personal **directivo** en su mayoría dice
1900que **nunca** toma todas las decisiones de manera inconsulta, pero los **docentes** de esas
1901instituciones dicen que su personal directivo **casi siempre** toma todas las decisiones
1902de manera inconsulta. En cuanto a la **U.E. Barrerita** si existe concordancia con los
1903que dicen, puesto que tanto el personal **directivo** como el **docente** señala que los
1904directivos **pocas veces** toma todas las decisiones de manera inconsulta.

1905 Kurt Lewin señala que el líder autocrático “fija las directrices y centraliza el
1906poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que
1907debe hacer y lo supervisa de cerca” (citado por Chiavenato, 2009, p.349); como el
1908poder está solo en manos del líder, éste es el único que toma las decisiones, sin tomar
1909en cuenta la opinión de los demás miembros del equipo. En la investigación se pudo

1910observar que aunque los directivos de la U.E. Pío Tamayo y la U.E. San José de Los
 1911Chorritos no consideran que ejercen un liderazgo autocrático en cuanto a toma de
 1912decisiones, el personal docente consideran que el liderazgo que ejercen en la
 1913institución es autocrático, ya que, según ellos, no se les consulta para tomar
 1914decisiones. Mientras que en la U.E. Barrerita, su personal directivo y docente
 1915considera que el liderazgo ejercido no es autocrático, puesto que señalan que pocas
 1916veces se toman decisiones de manera inconsulta.

1917

1918

1919

1920

1921**TABLA N° 11.**

1922**Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

1923

1924**Variable:** Estilo de liderazgo.

1925**Dimensión:** Autocrático.

1926**Indicador:** Comunicación descendente.

1927

1928**Ítem N°3: No acepta opiniones y piensa que siempre tiene la razón.**

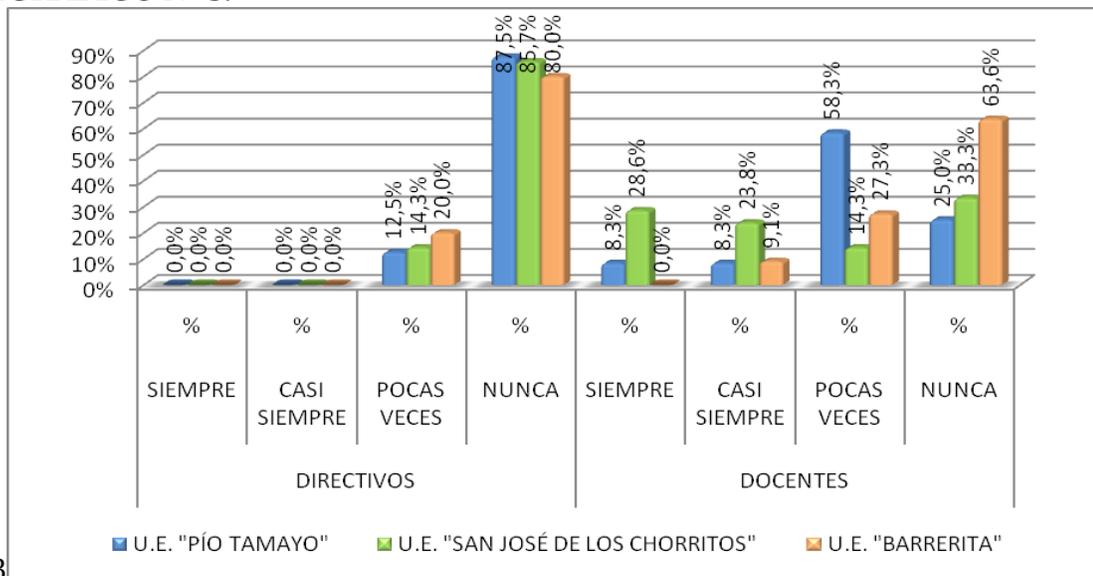
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Siempre Casi		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	0	0	0	0	1	12,5	7	87,5	8	1	8,3	1	8,3	7	58,3	3	25	12

U.E. San José de Los Chorritos	0	0	0	0	1	12,5	6	75	7	6	50	5	41,7	3	25	7	58,3	21
U.E. Barrerita	0	0	0	0	1	12,5	4	50	5	0	0	1	8,3	3	25	7	58,3	11
TOTAL	0	0	0	0	3	15	17	85	20	7	15,9	7	15,9	13	29,5	17	38,6	44

1929Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
1930Estado Carabobo; por Gomes (2013).

1931

1932GRÁFICO N° 3.



1933

1934 Interpretación:

1935 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 11, en lo que respecta a la
1936dimensión **autocrático**, indicador **comunicación descendente**, en el ítem N° 3, se
1937pudo determinar que el 12,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que
1938**pocas veces** no aceptan opiniones y piensa que siempre tiene la razón y el 87,5% de
1939los mismos dijo que **nunca** lo hacen. Mientras que el 14,3% de los directivos de la
1940**U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **pocas veces** no aceptan opiniones y
1941piensa que siempre tiene la razón y el 85,7% restante dijo que **nunca** lo hace. Los
1942directivos de la **U.E. Barrerita** un 20% dice que **pocas veces** no aceptan opiniones y

1943piensa que siempre tiene la razón y el 80% de los mismos dijo que **nunca** piensa que
1944siempre tiene la razón y no aceptan opiniones.

1945 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 3, se pudo
1946determinar que el 8,3% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
1947directivos **siempre** piensa que siempre tiene la razón y no aceptan opiniones, 8,3%
1948dicen que los directivos **casi siempre** piensa que siempre tiene la razón y no aceptan
1949opiniones, 58,3% dicen que los directivos **pocas veces** piensa que siempre tiene la
1950razón y no aceptan opiniones y el 25% restante dice que los directivos **nunca** piensa
1951que siempre tiene la razón y no aceptan opiniones. Mientras que un 28,6% de los
1952docentes de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que los directivos **siempre**
1953piensa que siempre tiene la razón y no aceptan opiniones, 23,8% dice que los
1954directivos **casi siempre** piensa que siempre tiene la razón y no aceptan opiniones,
195514,3% dicen que los directivos **pocas veces** piensa que siempre tiene la razón y no
1956aceptan opiniones y el 33,3% dicen que los directivos **nunca** piensa que siempre tiene
1957la razón y no aceptan opiniones. En la **U.E. Barrerita**, el 9,1% de los docentes dicen
1958que los directivos **casi siempre** piensa que siempre tiene la razón y no aceptan
1959opiniones, 27,3% dicen que los directivos **pocas veces** piensa que siempre tiene la
1960razón y no aceptan opiniones y el 63,6% restante dicen que los directivos **nunca**
1961piensa que siempre tiene la razón y no aceptan opiniones.

1962 Los resultados indican discrepancias en la **U.E. Pío Tamayo**, ya que el personal
1963**directivo** en su mayoría dice que **nunca** piensa que siempre tiene la razón y no
1964aceptan opiniones, pero los **docentes** de esa institución dicen que su personal
1965directivo **pocas veces** piensa que siempre tiene la razón y no aceptan opiniones. En
1966cuanto a la **U.E. San José de Los Chorritos** y **U.E. Barrerita** si existe concordancia
1967con los que dicen, puesto que tanto el personal **directivo** como el **docente** señala que
1968los directivos **nunca** piensa que siempre tiene la razón y no aceptan opiniones.

1969 Kurt Lewin señala que en el liderazgo autocrático “el jefe o cualquier supervisor
 1970 impone sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores”
 1971 (mencionado por Hernández, 2006, p. 105), además de que “procura resolver los
 1972 problemas con el uso y abuso de autoridad” (mencionado por Hernández, 2006, p.
 1973 257), razón por la cual, el líder autocrático considera que siempre tiene la razón, por
 1974 lo tanto, no acepta opiniones y sólo se limita a informar a sus subordinados lo que
 1975 deben realizar. En cuanto a este aspecto se pudo observar durante la investigación
 1976 que tanto directivos como docentes de estas instituciones consideran que el liderazgo
 1977 ejercido en las mismas no es autocrático, ya que señalan que sus líderes no piensan
 1978 que siempre tienen la razón y, por lo tanto, aceptan opiniones de los demás.

1979

1980

1981

1982

1983

1984 **TABLA N° 12.**

1985 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

1986

1987 **Variable:** Estilo de liderazgo.

1988 **Dimensión:** Autocrático.

1989 **Indicador:** Relaciones personales restringidas.

1990

1991 **Ítem N°4: Controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones**

1992 **estrictamente profesionales.**

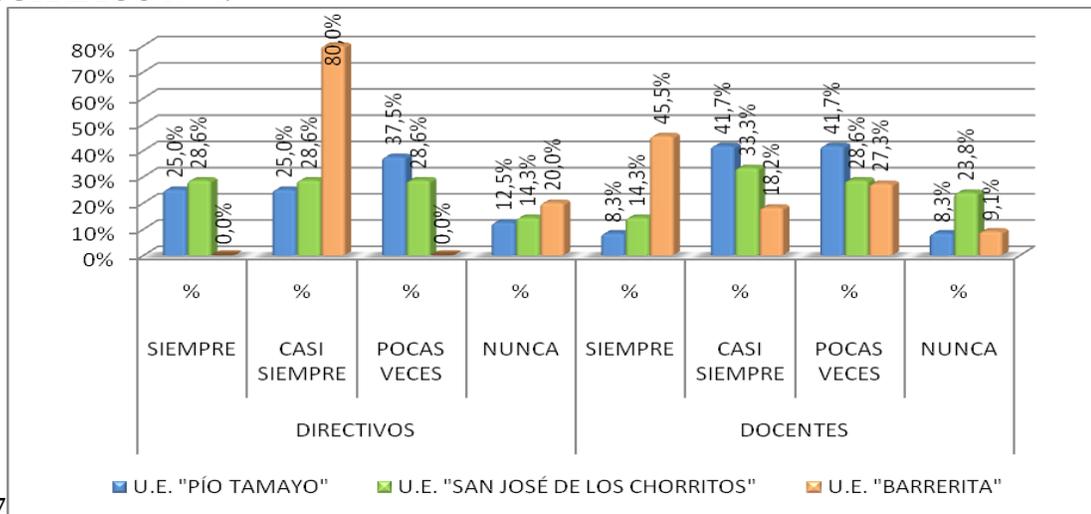
	DIRECTIVOS	DOCENTES
--	------------	----------

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	Siempre		Siempre Casi		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
	U.E. Pío Tamayo	2	25	2	25	3	37,5	1		12,5	8	1	8,3	5	41,7	5	41,7	
U.E. San José de Los Chorritos	2	25	2	25	2	25	1	12,5	7	3	25	7	58,3	6	50	5	41,7	21
U.E. Barrerita	0	0	4	50	0	0	1	12,5	5	5	41,7	2	16,7	3	25	1	8,3	11
TOTAL	4	20	8	40	5	25	3	15	20	9	20,5	14	31,8	14	31,8	7	15,9	44

1993 Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador, 1994 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

1995

1996 GRÁFICO N° 4.



1997

1998 Interpretación:

1999 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 12, en lo que respecta a la 2000 dimensión **autocrático**, indicador **relaciones personales restringidas**, en el ítem N°

20014, se pudo determinar que el 25% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que
2002**siempre** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente
2003profesionales; 25% dice que **casi siempre** controla el personal a su cargo,
2004estableciendo relaciones estrictamente profesionales, 37,5% de los directivos dicen
2005que **pocas veces** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones
2006estrictamente profesionales y el 12,55% de los mismos dijo que **nunca** controla el
2007personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente profesionales. Mientras
2008que el 28,6% de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que
2009**siempre** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente
2010profesionales, 28,6% dice que **casi siempre** controla el personal a su cargo,
2011estableciendo relaciones estrictamente profesionales; 28,6% dice que **pocas veces**
2012controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente profesionales y
2013el 14,3% restante dijo que **nunca** controla el personal a su cargo, estableciendo
2014relaciones estrictamente profesionales. Los directivos de la **U.E. Barrerita** un 80%
2015dice que **casi siempre** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones
2016estrictamente profesionales y el 20% de los mismos dijo que **nunca** controla el
2017personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente profesionales.

2018 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 4, se pudo
2019determinar que el 8,3% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
2020directivos **siempre** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones
2021estrictamente profesionales; 41,7% dice que los directivos **casi siempre** controla el
2022personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente profesionales, 41,7% dice
2023que los directivos **pocas veces** controla el personal a su cargo, estableciendo
2024relaciones estrictamente profesionales y el 8,3% restante dice que los directivos
2025**nunca** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente
2026profesionales. Mientras que un 14,3% de los docentes de la **U.E. San José de Los**
2027**Chorritos** dicen que los directivos **siempre** controla el personal a su cargo,
2028estableciendo relaciones estrictamente profesionales; 33,3% dice que los directivos

2029 **casi siempre** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente
2030 profesionales; 28,6% dice que los directivos **pocas veces** controla el personal a su
2031 cargo, estableciendo relaciones estrictamente profesionales y el 23,8% dice que los
2032 directivos **nunca** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones
2033 estrictamente profesionales. En la **U.E. Barrerita**, el 45,5% de los docentes dicen
2034 que los directivos **siempre** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones
2035 estrictamente profesionales; 18,2% dice que los directivos **casi siempre** controla el
2036 personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente profesionales; 27,3% dice
2037 que los directivos **pocas veces** controla el personal a su cargo, estableciendo
2038 relaciones estrictamente profesionales y el 9,1% restante dice que los directivos
2039 **nunca** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente
2040 profesionales.

2041 Los resultados determinan que en la **U.E. Pío Tamayo** el personal **directivo** en
2042 su mayoría dice que **pocas veces** controla el personal a su cargo, estableciendo
2043 relaciones estrictamente profesionales, y los **docentes** dicen en igual porcentaje que
2044 su personal directivo **casi siempre** y **pocas veces** controla el personal a su cargo,
2045 estableciendo relaciones estrictamente profesionales. En la **U.E. San José de Los**
2046 **Chorritos** el personal **directivo** en igual porcentaje señala que **siempre, casi siempre**
2047 y **pocas veces** controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente
2048 profesionales, y los **docentes** dicen que su personal directivo **casi siempre** controla el
2049 personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente profesionales. En cuanto a
2050 la **U.E. Barrerita** su personal **directivo** señala que **casi siempre** controla el personal
2051 a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente profesionales, y los **docentes** dicen
2052 que su personal directivo **siempre** controla el personal a su cargo, estableciendo
2053 relaciones estrictamente profesionales.

2054 Según Kurt Lewin, el líder autocrático “es dominante y personal en los elogios y
2055 las críticas al grupo” (citado por Chiavenato, 2009, pp.349); además, “impone sus

2056puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores” (mencionado
2057por Hernández, 2006, p. 105), por lo cual, se puede decir que el líder autoritario se
2058relaciona con sus subalternos sólo para informarles las tareas que deben cumplir,
2059estableciendo relaciones estrictamente profesionales. Mediante la investigación se
2060pudo determinar que en la U.E. San José de Los Chorritos y la U.E. Barrerita los
2061líderes, en cuanto a relaciones, ejercen un liderazgo autocrático; mientras que en la
2062U.E. Barrerita pocas veces se ejerce el liderazgo autocrático en cuanto a relaciones
2063del directivo con los docentes.

2064

2065

2066

2067

2068

2069

2070

2071

2072

2073

2074

2075

2076

2077

2078

2079**TABLA N° 13.**

2080**Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2081

2082**Variable:** Estilo de liderazgo.

2083**Dimensión:** Autocrático.

2084**Indicador:** Énfasis en el castigo.

2085

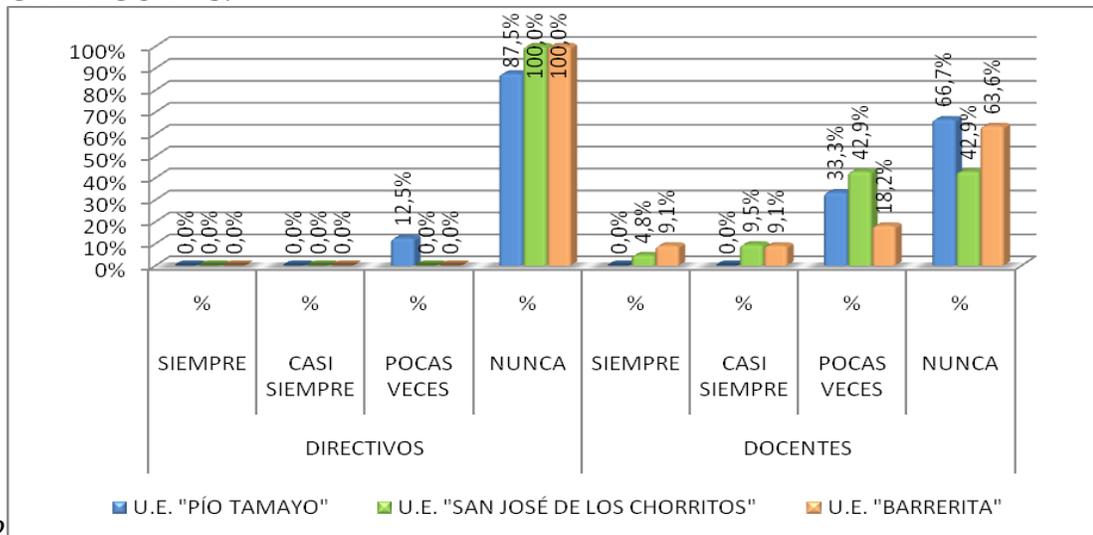
2086 Ítem N°5: Aplica sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de
 2087 sus subalternos.

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Siempre Casi		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	0	0	0	0	1	12,5	7	87,5	8	0	0	0	0	4	33,3	8	66,7	12
U.E. San José de Los Chorritos	0	0	0	0	0	0	7	87,5	7	1	8,3	2	16,7	9	75	9	75	21
U.E. Barrerita	0	0	0	0	0	0	5	62,5	5	1	8,3	1	8,3	2	16,7	7	58,3	11
TOTAL	0	0	0	0	1	5	19	95	20	2	4,5	3	6,8	15	34,1	24	54,5	44

2088 Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
 2089 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2090

2091 GRÁFICO N° 5.



2092

2093 Interpretación:

190

191

2094 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 13, en lo que respecta a la
2095dimensión **autocrático**, indicador **énfasis en el castigo**, en el ítem N° 5, se pudo
2096determinar que el 12,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que **pocas**
2097**veces** aplica sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de sus
2098subalternos y el 87,5% de los mismos dijo que **nunca** aplica sanciones
2099constantemente sin escuchar las justificaciones de sus subalternos. Mientras que el
2100100% de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** y el 100% de los
2101directivos de la **U.E. Barrerita** dicen que **nunca** aplica sanciones constantemente sin
2102escuchar las justificaciones de sus subalternos.

2103 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 5, se pudo
2104determinar que el 33,3% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
2105directivos **pocas veces** aplica sanciones constantemente sin escuchar las
2106justificaciones de sus subalternos y el 66,7% dice que los directivos **nunca** aplica
2107sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de sus subalternos.
2108Mientras que un 4,8% de los docentes de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen
2109que los directivos **siempre** aplica sanciones constantemente sin escuchar las
2110justificaciones de sus subalternos, 9,5% dice que los directivos **casi siempre** aplica
2111sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de sus subalternos; 42,9%
2112dice que los directivos **pocas veces** aplica sanciones constantemente sin escuchar las
2113justificaciones de sus subalternos y el 42,9% dice que los directivos **nunca** aplica
2114sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de sus subalternos. En la
2115**U.E. Barrerita**, el 9,1% de los docentes dicen que los directivos **siempre** aplica
2116sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de sus subalternos; 9,1%
2117dice que los directivos **casi siempre** aplica sanciones constantemente sin escuchar las
2118justificaciones de sus subalternos; 18,2% dice que los directivos **pocas veces** aplica
2119sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de sus subalternos y el
212063,6% dice que los directivos **nunca** aplica sanciones constantemente sin escuchar las
2121justificaciones de sus subalternos.

2122 Los resultados indican concordancia, puesto que en la **U.E. Pío Tamayo** y la
2123**U.E. Barrerita**, tanto el personal **directivo** como el personal **docente** en su mayoría
2124dice que su personal directivo **nunca** aplica sanciones constantemente sin escuchar
2125las justificaciones de sus subalternos. En cuanto a la **U.E. San José de Los**
2126**Chorritos** existe algo de discrepancia, puesto que el personal **directivo** dice que
2127**nunca** aplica sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de sus
2128subalternos y el personal **docente** en igual porcentaje dice que su directivo **pocas**
2129**veces** y **nunca** aplica sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de sus
2130subalternos.

2131 Kurt Lewin señala que el líder autocrático “procura resolver los problemas con el
2132uso y abuso de autoridad” (mencionado por Hernández, 2006, p.257); también
2133“impone sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores”
2134(mencionado por Hernández, 2006, p.105), para demostrar su autoridad y debido a
2135que no toma en cuenta las opiniones de sus trabajadores, castiga y amenaza
2136constantemente a sus subalternos. Según la investigación se pudo constatar que en lo
2137que respecta a aplicar sanciones a sus subalternos en las instituciones estudiadas, su
2138personal directivo no ejerce un liderazgo autocrático, puesto que pocas veces o nunca
2139aplica sanciones sin escuchar las justificaciones de sus subalternos.

2140

2141

2142

2143

2144

2145

2146

2147**TABLA N° 14.**

2148**Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2149

2150 **Variable:** Estilo de liderazgo.

2151 **Dimensión:** Autocrático.

2152 **Indicador:** Poca confianza en sus subordinados.

2153

2154 **Ítem N°6:** Cree que su personal es incapaz de actuar sin su guía y supervisión.

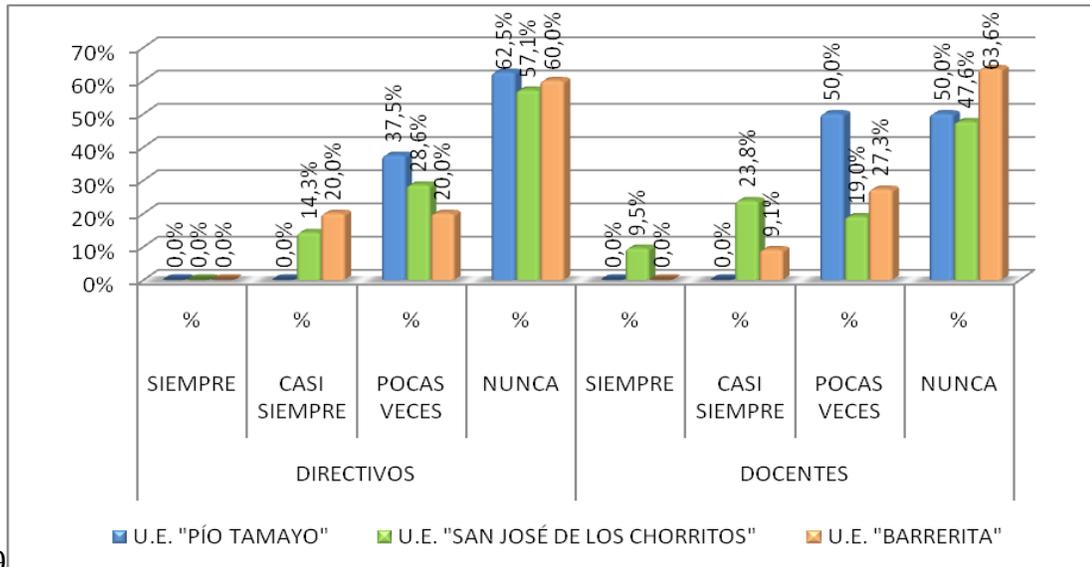
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	0	0	0	0	3	37,5	5	62,5	8	0	0	0	0	6	50	6	50	12
U.E. San José de Los Chorritos	0	0	1	12,5	2	25	4	50	7	2	16,7	5	41,7	4	33,3	1	8,3	21
U.E. Barrerita	0	0	1	12,5	1	12,5	3	37,5	5	0	0	1	8,3	3	25	7	58,3	11
TOTAL	0	0	2	10	6	30	12	60	20	2	4,5	6	13,6	13	29,5	23	52,3	44

2155 **Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,

2156 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2157

2158 **GRÁFICO N° 6.**



2159

2160 **Interpretación:**

2161 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 14, en lo que respecta a la
 2162 dimensión **autocrático**, indicador **poca confianza en sus subordinados**, en el ítem
 2163 N° 6, se pudo determinar que el 37,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo**
 2164 dicen que **pocas veces** cree que su personal es incapaz de actuar sin su guía y
 2165 supervisión; y el 62,5% de los mismos dijo que **nunca** cree que su personal es
 2166 incapaz de actuar sin su guía y supervisión. Mientras que el 14,3% de los directivos
 2167 de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **casi siempre** cree que su personal
 2168 es incapaz de actuar sin su guía y supervisión; 28,6% dice que **pocas veces** cree que
 2169 su personal es incapaz de actuar sin su guía y supervisión y el 57,1% dijo que **nunca**
 2170 cree que su personal es incapaz de actuar sin su guía y supervisión. Los directivos de
 2171 la **U.E. Barrerita** un 20% dice que **casi siempre** cree que su personal es incapaz de
 2172 actuar sin su guía y supervisión, 20% dice que **pocas veces** cree que su personal es
 2173 incapaz de actuar sin su guía y supervisión y el 60% de los mismos dijo que **nunca**
 2174 cree que su personal es incapaz de actuar sin su guía y supervisión.

2175 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 6, se pudo
2176determinar que el 50% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
2177directivos **pocas veces** cree que su personal es incapaz de actuar sin su guía y
2178supervisión y el 50% restante dice que los directivos **nunca** cree que su personal es
2179incapaz de actuar sin su guía y supervisión. Mientras que un 9,5% de los docentes de
2180la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** cree que su
2181personal es incapaz de actuar sin su guía y supervisión; 23,8% dice que los directivos
2182**casi siempre** cree que su personal es incapaz de actuar sin su guía y supervisión; 19%
2183dice que los directivos **pocas veces** cree que su personal es incapaz de actuar sin su
2184guía y supervisión y 47,6% dice que los directivos **nunca** cree que su personal es
2185incapaz de actuar sin su guía y supervisión. En la **U.E. Barrerita**, el 9,1% de los
2186docentes dicen que los directivos **casi siempre** cree que su personal es incapaz de
2187actuar sin su guía y supervisión; 27,3% dice que los directivos **pocas veces** cree que
2188su personal es incapaz de actuar sin su guía y supervisión y 63,6% dice que los
2189directivos **nunca** cree que su personal es incapaz de actuar sin su guía y supervisión.

2190 Los resultados indican concordancia, puesto que en la **U.E. San José de Los**
2191**Chorritos** y la **U.E. Barrerita**, tanto el personal **directivo** como el personal **docente**
2192en su mayoría dice que su personal directivo **nunca** cree que su personal es incapaz
2193de actuar sin su guía y supervisión. En cuanto a la **U.E. Pío Tamayo** existe algo de
2194discrepancia, puesto que el personal **directivo** dice que **nunca** cree que su personal es
2195incapaz de actuar sin su guía y supervisión y el personal **docente** en igual porcentaje
2196dice que su directivo **pocas veces** y **nunca** cree que su personal es incapaz de actuar
2197sin su guía y supervisión.

2198 Según Kurt Lewin, el líder autocrático “fija las directrices y centraliza el poder y
2199la toma de decisiones” (Citado por Chiavenato, 2009, p.349); también “impone sus
2200puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores” (mencionado
2201por Hernández, 2006, p. 105), lo cual lleva implícita una gran desconfianza hacia las

2202capacidades de sus subordinados. En cuanto a este aspecto, mediante la investigación
 2203se pudo constatar que los directivos de estas tres (3) instituciones no ejercen un
 2204liderazgo autocrático, ya que manifiestan confianza en sus subordinados y los
 2205consideran capaces de actuar sin su guía y supervisión constante.

2206

2207

2208

2209

2210

2211

2212

2213

2214TABLA N° 15.

2215Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.

2216

2217Variable: Estilo de liderazgo.

2218Dimensión: Liberal.

2219Indicador: Los subalternos deciden.

2220

2221Ítem N°7: Limita a los docentes al momento de tomar decisiones

2222institucionales.

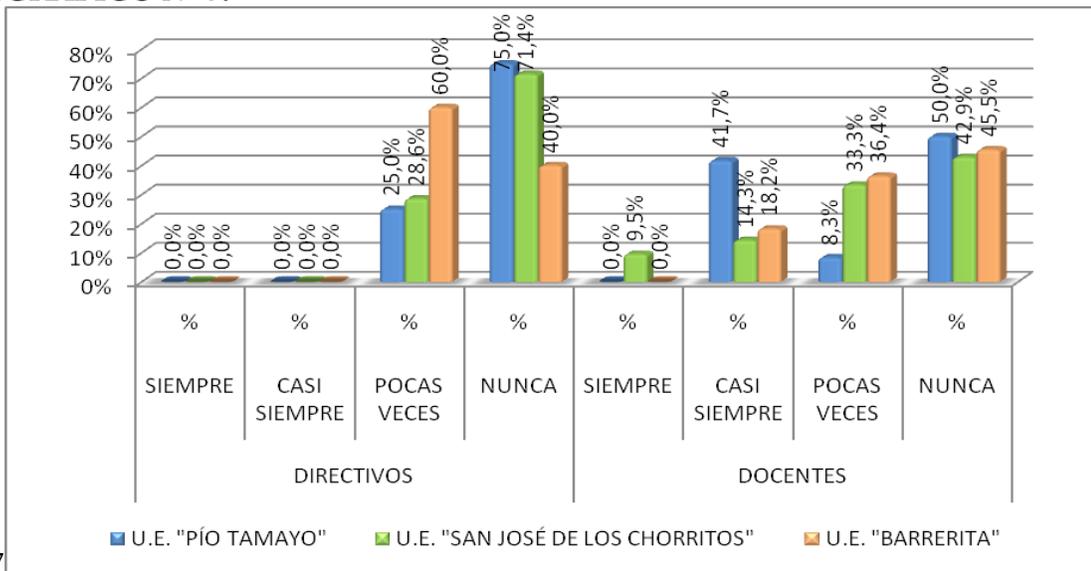
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Siempre Casi		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	0	0	0	0	2	25	6	75	8	0	0	5	41,7	1	8,3	6	50	12
U.E. San	0	0	0	0	2	25	5	62,	7	2	16,	3	25	7	58,	9	75	21

José de Los Chorritos								5			7							
U.E. Barrerita	0	0	0	0	3	37,5	2	25	5	0	0	2	16,7	4	33,3	5	41,7	11
TOTAL	0	0	0	0	7	35	13	65	20	2	4,5	10	22,7	12	27,3	20	45,5	44

2223Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
2224Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2225

2226GRÁFICO N° 7.



2227

2228 Interpretación:

2229 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 15, en lo que respecta a la
2230dimensión **liberal**, indicador **los subalternos deciden**, en el ítem N° 7, se pudo
2231determinar que el 25% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que **pocas**
2232**veces** limita a los docentes al momento de tomar decisiones institucionales y el 75%
2233de los mismos dijo que **nunca** limita a los docentes al momento de tomar decisiones
2234institucionales. Mientras que el 28,6% de los directivos de la **U.E. San José de Los**
2235**Chorritos** dicen que **pocas veces** limita a los docentes al momento de tomar
2236decisiones institucionales y el 71,4% dijo que **nunca** limita a los docentes al
2237momento de tomar decisiones institucionales. Los directivos de la **U.E. Barrerita** un

223860% dice que **pocas veces** limita a los docentes al momento de tomar decisiones
2239institucionales y el 40% de los mismos dijo que **nunca** limita a los docentes al
2240momento de tomar decisiones institucionales.

2241 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 7, se pudo
2242determinar que el 41,7% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
2243directivos **casi siempre** limita a los docentes al momento de tomar decisiones
2244institucionales; 8,3% dice que los directivos **pocas veces** limita a los docentes al
2245momento de tomar decisiones institucionales y el 50% dice que los directivos **nunca**
2246limita a los docentes al momento de tomar decisiones institucionales. Mientras que
2247un 9,5% de los docentes de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los
2248directivos **siempre** limita a los docentes al momento de tomar decisiones
2249institucionales; 14,3% dice que los directivos **casi siempre** limita a los docentes al
2250momento de tomar decisiones institucionales; 33,3% dice que los directivos **pocas**
2251**veces** limita a los docentes al momento de tomar decisiones institucionales y 42,9%
2252dice que los directivos **nunca** limita a los docentes al momento de tomar decisiones
2253institucionales. En la **U.E. Barrerita**, el 18,2% de los docentes dicen que los
2254directivos **casi siempre** limita a los docentes al momento de tomar decisiones
2255institucionales; 36,4% dice que los directivos **pocas veces** limita a los docentes al
2256momento de tomar decisiones institucionales y 45,5% dice que los directivos **nunca**
2257limita a los docentes al momento de tomar decisiones institucionales.

2258 Los resultados indican concordancia, puesto que en la **U.E. Pío Tamayo** y la
2259**U.E. San José de Los Chorritos**, tanto el personal **directivo** como el personal
2260**docente** en su mayoría dice que su personal directivo **nunca** limita a los docentes al
2261momento de tomar decisiones institucionales. En cuanto a la **U.E. Barrerita** existe
2262algo de discrepancia, puesto que el personal **directivo** dice que **pocas veces** limita a
2263los docentes al momento de tomar decisiones institucionales y el personal **docente**

2264 dice que su personal directivo **nunca** limita a los docentes al momento de tomar
2265 decisiones institucionales.

2266 Kurt Lewin señala que el estilo de liderazgo liberal o Laissez-faire “es aquel en
2267 el que el jefe, gerente o presidente de una empresa permite que sus colaboradores
2268 hagan las cosas conforme a sus técnicas y formas, siempre y cuando cumplan con los
2269 resultados” (mencionado por Hernández, 2006, p.105), por lo cual se puede señalar
2270 que los líderes liberales le dan libertad a los miembros de su equipo para que tomen
2271 las decisiones (citado por Chiavenato, 2009, p.350). En la investigación se pudo
2272 constatar que en lo que respecta a este aspecto los líderes de las tres (3) instituciones
2273 estudiadas presentan características de ejercer un liderazgo liberal, debido a que no
2274 limitan a los docentes en la toma de decisiones institucionales.

2275

2276

2277

2278

2279

2280

2281

2282 **TABLA N° 16.**

2283 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2284

2285 **Variable:** Estilo de liderazgo.

2286 **Dimensión:** Liberal.

2287 **Indicador:** Poca o escasa comunicación.

2288

2289 **Ítem N°8: Evita comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de**
2290 **manera orientada.**

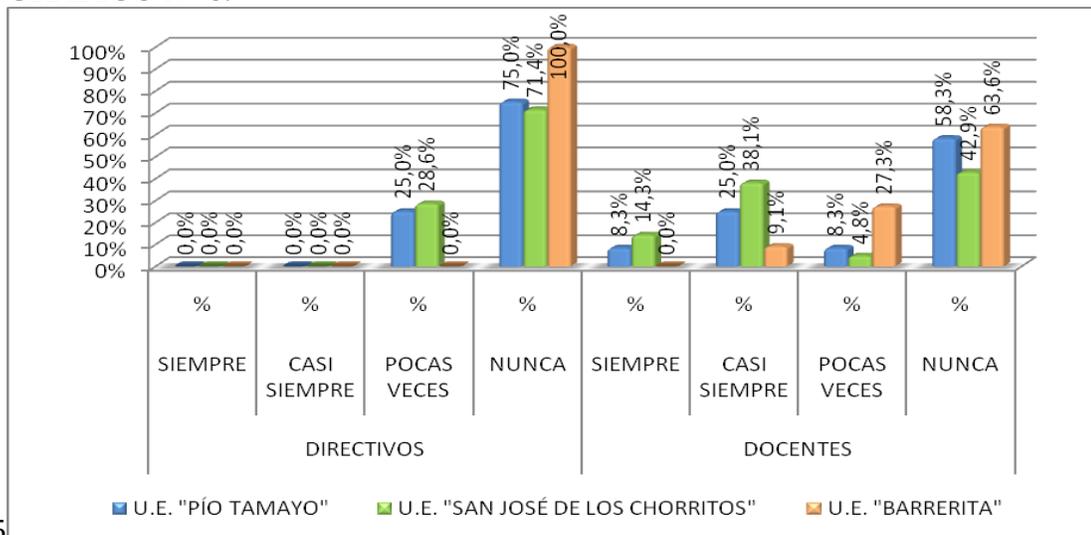
DIRECTIVOS	DOCENTES
------------	----------

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	Siempre		Siempre Casi		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
	U.E. Pío Tamayo	0	0	0	0	2	25	6		75	8	1	8,3	3	25	1	8,3	
U.E. San José de Los Chorritos	0	0	0	0	2	25	5	62,5	7	3	25	8	66,7	1	8,3	9	75	21
U.E. Barrerita	0	0	0	0	0	0	5	62,5	5	0	0	1	8,3	3	25	7	58,3	11
TOTAL	0	0	0	0	4	20	16	80	20	4	9,1	12	27,3	5	11,4	23	52,3	44

2291 Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador, Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2293

2294 GRÁFICO N° 8.



2295

2296 Interpretación:

2297 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 16, en lo que respecta a la
2298 dimensión **liberal**, indicador **poca o escasa comunicación**, en el ítem N° 8, se pudo

2299determinar que el 25% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que **pocas**
2300**veces** evita comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de manera
2301orientada y el 75% de los mismos dijo que **nunca** evita comunicarse con sus
2302subordinados para delegar tareas de manera orientada. Mientras que el 28,6% de los
2303directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **pocas veces** evita
2304comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de manera orientada y el
230571,4% dijo que **nunca** evita comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de
2306manera orientada. En la **U.E. Barrerita** un 100% de los directivos dijo que **nunca**
2307evita comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de manera orientada.

2308 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 8, se pudo
2309determinar que el 8,3% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
2310directivos **siempre** evitan comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de
2311manera orientada; 25% dice que los directivos **casi siempre** evita comunicarse con
2312sus subordinados para delegar tareas de manera orientada; 8,3% dice que los
2313directivos **pocas veces** evita comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de
2314manera orientada y el 58,3% dice que los directivos **nunca** evita comunicarse con sus
2315subordinados para delegar tareas de manera orientada. Mientras que un 14,3% de los
2316docentes de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** evita
2317comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de manera orientada; 38,1%
2318dice que los directivos **casi siempre** evita comunicarse con sus subordinados para
2319delegar tareas de manera orientada; 4,8% dice que los directivos **pocas veces** evita
2320comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de manera orientada y 42,9%
2321dice que los directivos **nunca** evita comunicarse con sus subordinados para delegar
2322tareas de manera orientada. En la **U.E. Barrerita**, el 9,1% de los docentes dicen que
2323los directivos **casi siempre** evita comunicarse con sus subordinados para delegar
2324tareas de manera orientada; 27,3% dice que los directivos **pocas veces** evita
2325comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de manera orientada y 63,6%

2326 dice que los directivos **nunca** evita comunicarse con sus subordinados para delegar
2327 tareas de manera orientada.

2328 Los resultados indican concordancia, puesto que en la **U.E. Pío Tamayo**, la **U.E.**
2329 **San José de Los Chorritos** y **U.E. Barrerita**, tanto el personal **directivo** como el
2330 personal **docente** en su mayoría dice que su personal directivo **nunca** evita
2331 comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de manera orientada.

2332 Según Kurt Lewin, cuando se ejerce un liderazgo liberal (Laissez-faire), “la
2333 autoridad sólo interviene por excepción, por algún incumplimiento o violación de una
2334 norma y/o política” (mencionado por Hernández, 2006, p. 105), en razón de lo cual se
2335 puede decir que el líder liberal tiene una mínima participación en las actividades de
2336 sus subalternos, por lo tanto, existe poca o escasa comunicación entre el líder y sus
2337 subalternos. En la investigación realizada se pudo constatar que en cuanto a la
2338 comunicación entre el líder y sus subordinados, el liderazgo ejercido en las tres (3)
2339 instituciones estudiadas no es liberal, ya que sus directivos no evitan comunicarse con
2340 los miembros de su equipo.

2341

2342

2343

2344

2345

2346

2347

2348

2349

2350 **TABLA N° 17.**

2351 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2352

2353 **Variable:** Estilo de liderazgo.

2354 **Dimensión:** Liberal.

2355 **Indicador:** Poca o inexistente relación con sus subalternos.

2356

2357 **Ítem N°9:** Permite que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma

2358 para evitar situaciones de conflicto.

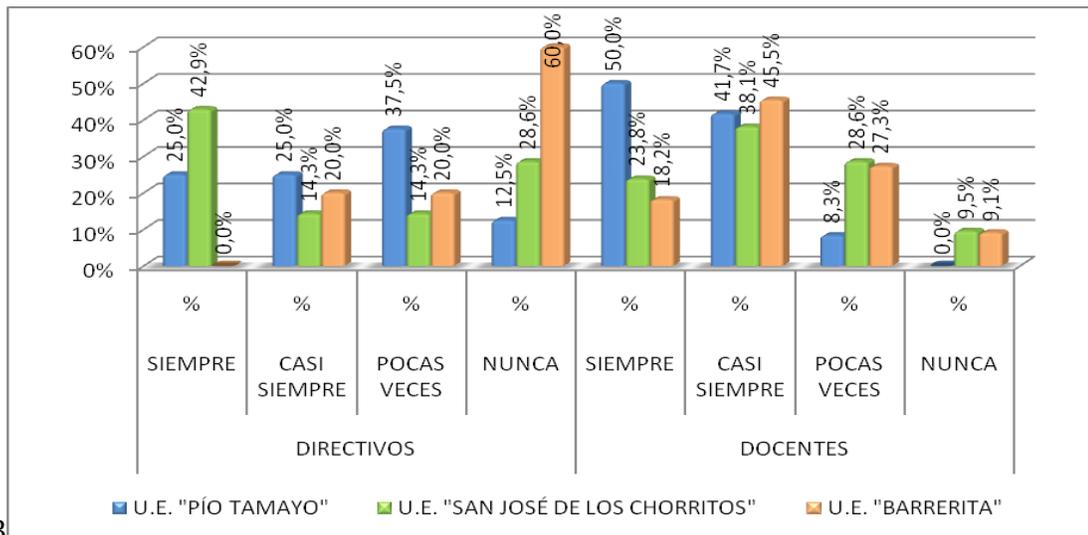
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	2	25	2	25	3	37,5	1	12,5	8	6	50	5	41,7	1	8,3	0	0,0	12
U.E. San José de Los Chorrillos	3	37,5	1	12,5	1	12,5	2	25	7	5	41,7	8	66,7	6	50	2	16,7	21
U.E. Barrerita	0	0	1	12,5	1	12,5	3	37,5	5	2	16,7	5	41,7	3	25	1	8,3	11
TOTAL	5	25	4	20	5	25	6	30	20	13	29,5	18	40,9	10	22,7	3	6,8	44

2359 **Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,

2360 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2361

2362 **GRÁFICO N° 9.**



2363

2364 **Interpretación:**

2365 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 17, en lo que respecta a la
 2366 dimensión **liberal**, indicador **poca o inexistente relación con sus subalternos**, en el
 2367 ítem N° 9, se pudo determinar que el 25% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo**
 2368 dicen que **siempre** permite que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma
 2369 para evitar situaciones de conflicto; 25% dice que **casi siempre** permite que los
 2370 docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto;
 2371 37,5% dice que **pocas veces** permite que los docentes realicen su trabajo de manera
 2372 autónoma para evitar situaciones de conflicto y el 12,5% de los mismos dijo que
 2373 **nunca** permite que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar
 2374 situaciones de conflicto. Mientras que el 42,9% de los directivos de la **U.E. San José**
 2375 **de Los Chorrillos** dicen que **siempre** permite que los docentes realicen su trabajo de
 2376 manera autónoma para evitar situaciones de conflicto; 14,3% dice que **casi siempre**
 2377 permite que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar
 2378 situaciones de conflicto; 14,3% dice que **pocas veces** permite que los docentes
 2379 realicen su trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto y el
 2380 28,6% restante dijo que **nunca** permite que los docentes realicen su trabajo de manera
 2381 autónoma para evitar situaciones de conflicto. Los directivos de la **U.E. Barrerita** un

238220% dice que **casi siempre** permite que los docentes realicen su trabajo de manera
2383autónoma para evitar situaciones de conflicto, 20% dice que **pocas veces** permite que
2384los docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de
2385conflicto y el 60% de los mismos dijo que **nunca** permite que los docentes realicen su
2386trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto.

2387 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 9, se pudo
2388determinar que el 50% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
2389directivos **siempre** permiten que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma
2390para evitar situaciones de conflicto; 41,7% dice que los directivos **casi siempre**
2391permite que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar
2392situaciones de conflicto y 8,3% dice que los directivos **pocas veces** permite que los
2393docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto.
2394Mientras que un 23,8% de los docentes de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice
2395que los directivos **siempre** permite que los docentes realicen su trabajo de manera
2396autónoma para evitar situaciones de conflicto; 38,1% dice que los directivos **casi**
2397**siempre** permite que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar
2398situaciones de conflicto; 28,6% dice que los directivos **pocas veces** permite que los
2399docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto
2400y el 9,5% restante dice que los directivos **nunca** permite que los docentes realicen su
2401trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto. En la **U.E.**
2402**Barrerita**, el 18,2% de los docentes dicen que los directivos **siempre** permite que los
2403docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto;
240445,5% dice que los directivos **casi siempre** permite que los docentes realicen su
2405trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto; 27,3% dice que los
2406directivos **pocas veces** permite que los docentes realicen su trabajo de manera
2407autónoma para evitar situaciones de conflicto y 9,1% dice que los directivos **nunca**
2408permite que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar
2409situaciones de conflicto.

2410 Los resultados indican discrepancias en las instituciones estudiadas, en la U.E.
2411 **Pío Tamayo** el personal **directivo** en su mayoría dice que **pocas veces** permite que
2412 los docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de
2413 conflicto, pero los **docentes** de esas instituciones dicen que su personal directivo
2414 **siempre** permite que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar
2415 situaciones de conflicto. En la U.E. **San José de Los Chorritos**, el personal
2416 **directivo** dice que **siempre** permite que los docentes realicen su trabajo de manera
2417 autónoma para evitar situaciones de conflicto, pero los **docentes** de esas instituciones
2418 dicen que su personal directivo **casi siempre** permite que los docentes realicen su
2419 trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto. En cuanto a la U.E.
2420 **Barrerita** el personal **directivo** dice que **nunca** permite que los docentes realicen su
2421 trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto, pero los **docentes** de
2422 esas instituciones dicen que su personal directivo **casi siempre** permite que los
2423 docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto.

2424 Kurt Lewin señala que en el liderazgo liberal (Laissez-faire), “El líder tiene una
2425 participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las
2426 decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del
2427 grupo” (mencionado por Chiavenato, 2009, p.350), el líder liberal evita participar en
2428 las actividades realizadas, para así evadir las situaciones conflictivas que se puedan
2429 presentar. Mediante la investigación se pudo constatar que para los docentes, los
2430 directivos ejercen un liderazgo liberal en cuanto a dejar realizarles su trabajo de
2431 manera autónoma para evitar conflictos; pero para el personal directivo de la U.E. Pío
2432 Tamayo y U.E. Barrerita consideran que ellos no ejercen un liderazgo liberal; y en la
2433 U.E. San José de Los Chorritos los directivos aceptan ejercer un liderazgo liberal en
2434 cuanto a la autonomía del docente para la realización de su trabajo y así evitar
2435 situaciones de conflicto.

2436

2437

2438

2439

2440

2441

2442

2443

2444

2445

2446 **TABLA N° 18.**

2447 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2448

2449 **Variable:** Estilo de liderazgo.

2450 **Dimensión:** Democrático.

2451 **Indicador:** Decisiones consultadas.

2452

2453 **Ítem N°10: Valora las opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que**

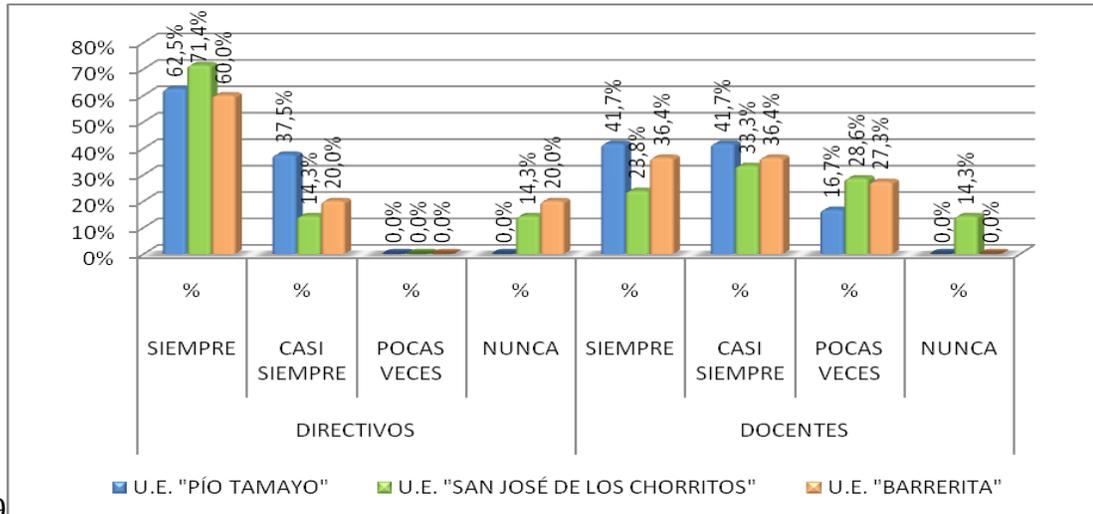
2454 **afecten a la institución.**

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Veces Pocas		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	5	62,5	3	37,5	0	0	0	0	8	5	41,7	5	41,7	2	16,7	0	0	12
U.E. San José de Los Chorritos	5	62,5	1	12,5	0	0	1	12,5	7	5	41,7	7	58,3	6	50	3	25	21
U.E. Barrerita	3	37,5	1	12,5	0	0	1	12,5	5	4	33,3	4	33,3	3	25	0	0	11
TOTAL	13	65	5	25	0	0	2	10	20	14	31,8	16	36,4	11	25	3	6,8	44

2455 **Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
 2456 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2457

2458 **GRÁFICO N° 10.**



2459

2460 **Interpretación:**

2461 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 18, en lo que respecta a la
 2462 dimensión **democrático**, indicador **decisiones consultadas**, en el ítem N° 10, se pudo
 2463 determinar que el 62,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que **siempre**
 2464 valora las opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la
 2465 institución y el 37,5% restante dice que **casi siempre** valora las opiniones de sus
 2466 subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución. Mientras que el 71,4%
 2467 de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **siempre** valora las
 2468 opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución;
 2469 14,3% dice que **casi siempre** valora las opiniones de sus subordinados para tomar
 2470 decisiones que afecten a la institución y el 14,3% restante dijo que **nunca** valora las
 2471 opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución. Los
 2472 directivos de la **U.E. Barrerita** un 60% dice que **siempre** valora las opiniones de sus
 2473 subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución; 20% dice que **casi**
 2474 **siempre** valora las opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a

2475la institución y el 20% restante dijo que **nunca** valora las opiniones de sus
2476subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución.

2477 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 10, se pudo
2478determinar que el 41,7% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
2479directivos **siempre** valora las opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que
2480afecten a la institución; 41,7% dice que los directivos **casi siempre** valora las opiniones
2481de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución y 16,7% dice
2482que los directivos **pocas veces** valora las opiniones de sus subordinados para tomar
2483decisiones que afecten a la institución. Mientras que un 23,8% de los docentes de la
2484**U.E. San José de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** valora las opiniones
2485de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución; 33,3% dice que
2486los directivos **casi siempre** valora las opiniones de sus subordinados para tomar
2487decisiones que afecten a la institución; 28,6% dice que los directivos **pocas veces**
2488valora las opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la
2489institución y el 14,3% restante dice que los directivos **nunca** valora las opiniones de
2490sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución. En la **U.E.**
2491**Barrerita**, el 36,4% de los docentes dicen que los directivos **siempre** valora las
2492opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución;
249336,4% dice que los directivos **casi siempre** valora las opiniones de sus subordinados
2494para tomar decisiones que afecten a la institución y el 27,3% restante dice que los
2495directivos **pocas veces** valoran las opiniones de sus subordinados para tomar decisiones
2496que afecten a la institución.

2497 Los resultados indican que en la **U.E. Pío Tamayo**, la **U.E. San José de Los**
2498**Chorritos** y la **U.E. Barrerita** el personal **directivo** dice que **siempre** valora las
2499opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución. En
2500cuanto al personal **docente**, en la **U.E. Pío Tamayo** y la **U.E. Barrerita** dice en igual
2501porcentaje que su personal **directivo siempre** o **casi siempre** valora las opiniones de

2502sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución; y en la **U.E. San**
 2503**José de Los Chorritos**, señalan que su personal directivo **casi siempre** valora las
 2504opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución.

2505 Según Kurt Lewin, en el liderazgo democrático “El líder esboza las directrices,
 2506fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la
 2507autoridad” (mencionado por Chiavenato, 2009, p.350), considerando así las opiniones
 2508que puedan tener los diferentes miembros de su equipo, procurar la mejor opción
 2509posible y tomar la decisión más beneficiosa para la institución. En la investigación
 2510realizada se constató que el personal directivo de las tres (3) instituciones estudiadas, en
 2511cuanto a consultar las decisiones, ejercen un liderazgo democrático, debido a que
 2512valoran las opiniones de sus subalternos para tomar decisiones que afecten a la
 2513institución.

2514**TABLA N° 19.**

2515**Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2516

2517**Variable:** Estilo de liderazgo.

2518**Dimensión:** Democrático.

2519**Indicador:** Sistemas internos de comunicación.

2520

2521**Ítem N°11: Escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima**

2522**organizacional armonioso.**

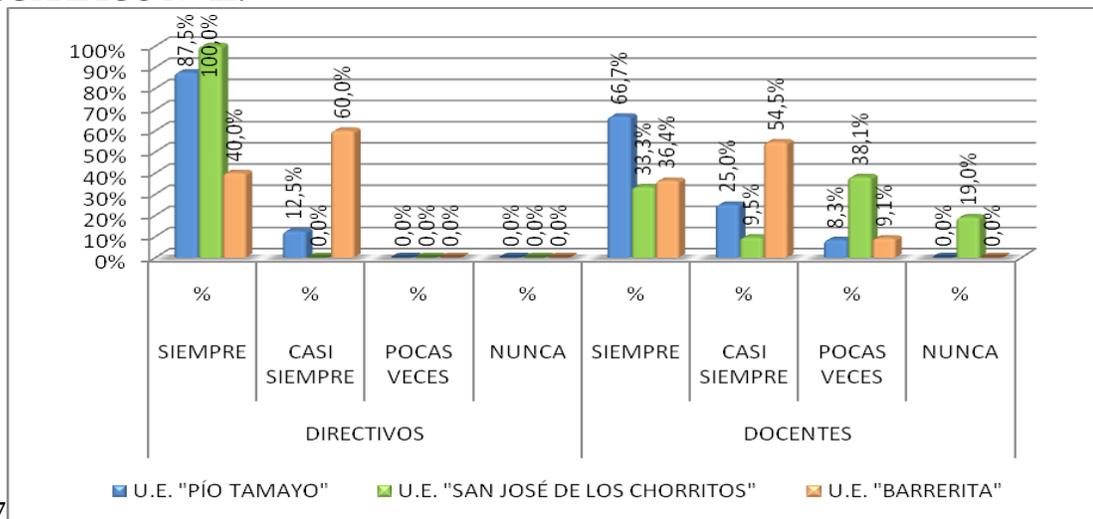
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	7	87,5	1	12,5	0	0	0	0	8	8	66,7	3	25	1	8,3	0	0	12

U.E. San José de Los Chorritos	7	87,5	0	0	0	0	0	0	7	7	58,3	2	16,7	8	66,7	4	33,3	21
U.E. Barrerita	2	25	3	37,5	0	0	0	0	5	4	33,3	6	50	1	8,3	0	0	11
TOTAL	16	80	4	20	0	0	0	0	20	19	43,2	11	25	10	22,7	4	9,1	44

2523Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
2524Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2525

2526GRÁFICO N° 11.



2527

2528 **Interpretación:**

2529 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 19, en lo que respecta a la
2530dimensión **democrático**, indicador **sistemas internos de comunicación**, en el ítem N°
253111, se pudo determinar que el 87,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen
2532que **siempre** escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima
2533organizacional armonioso y el 12,5% restante dice que **casi siempre** escucha las
2534inquietudes del personal, para mantener un clima organizacional armonioso. Mientras
2535que el 100% de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que
2536**siempre** escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima organizacional
2537armonioso. Los directivos de la **U.E. Barrerita** un 40% dice que **siempre** escucha las
2538inquietudes del personal, para mantener un clima organizacional armonioso y 60% dice

2539que **casi siempre** escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima
2540organizacional armonioso.

2541 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 11, se pudo
2542determinar que el 66,7% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
2543directivos **siempre** escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima
2544organizacional armonioso; 25% dice que los directivos **casi siempre** escucha las
2545inquietudes del personal, para mantener un clima organizacional armonioso y 8,3%
2546dice que los directivos **pocas veces** escucha las inquietudes del personal, para mantener
2547un clima organizacional armonioso. Mientras que un 33,3% de los docentes de la **U.E.**
2548**San José de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** escucha las inquietudes del
2549personal, para mantener un clima organizacional armonioso; 9,5% dice que los
2550directivos **casi siempre** escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima
2551organizacional armonioso; 38,1% dice que los directivos **pocas veces** escucha las
2552inquietudes del personal, para mantener un clima organizacional armonioso y el 19%
2553restante dice que los directivos **nunca** escucha las inquietudes del personal, para
2554mantener un clima organizacional armonioso. En la **U.E. Barrerita**, el 36,4% de los
2555docentes dicen que los directivos **siempre** escucha las inquietudes del personal, para
2556mantener un clima organizacional armonioso; 54,5% dice que los directivos **casi**
2557**siempre** escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima organizacional
2558armonioso y el 9,1% restante dice que los directivos **pocas veces** escucha las
2559inquietudes del personal, para mantener un clima organizacional armonioso.

2560 Los resultados indican concordancia, puesto que en la **U.E. Pío Tamayo** tanto el
2561personal **directivo** como el personal **docente** en su mayoría dice que su personal
2562directivo **siempre** escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima
2563organizacional armonioso; en la **U.E. Barrerita**, tanto el personal **directivo** como el
2564personal **docente** dice que su personal directivo **casi siempre** escucha las inquietudes
2565del personal, para mantener un clima organizacional armonioso. En cuanto a la **U.E.**

2566 **San José de Los Chorritos** existe algo de discrepancia, puesto que el personal
 2567 **directivo** dice que **siempre** escucha las inquietudes del personal, para mantener un
 2568 clima organizacional armonioso y el personal **docente** dice que su personal directivo
 2569 **pocas veces** escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima
 2570 organizacional armonioso.

2571 Kurt Lewin señala que el líder democrático “busca la intervención de los
 2572 colaboradores en la resolución de los problemas y en la toma de decisiones”
 2573 (mencionado por Hernández, 2006, p.105), razón por la cual debe poseer sistemas de
 2574 comunicación eficientes, para así fomentar la discusión y la participación del grupo,
 2575 manteniendo también un clima organizacional armonioso. En la investigación
 2576 realizada se pudo constatar que los directivos de la U.E. Pío Tamayo y U.E. Barrerita,
 2577 según directivos y docentes, ejercen un liderazgo democrático en cuanto a escuchar al
 2578 personal, pero en el U.E. San José de Los Chorritos, los directivos se consideran
 2579 democráticos y el personal docente considera que no lo son, ya que señalan que éstos
 2580 pocas veces escuchan sus inquietudes, por lo cual el clima organizacional no es el más
 2581 armonioso.

2582 **TABLA N° 20.**

2583 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2584

2585 **Variable:** Estilo de liderazgo.

2586 **Dimensión:** Democrático.

2587 **Indicador:** Sistemas internos de comunicación.

2588

2589 **Ítem N°12: establece un canal de comunicación acorde para lograr un buen**

2590 **equipo de trabajo.**

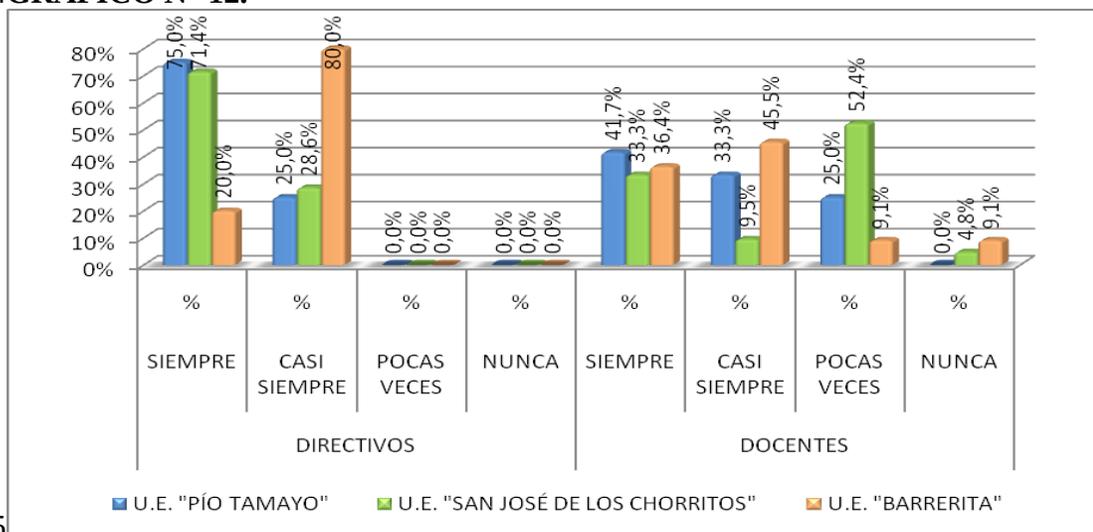
INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS					DOCENTES				
	Siempre	SiempreCasi	Pocas Veces	Nunca	Total	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Total

EDUCATIVA	f		%		f		%		f		%		f		%		f		%	
U.E. Pío Tamayo	6	75	2	25	0	0	0	0	8	5	41,7	4	33,3	3	25	0	0	12		
U.E. San José de Los Chorritos	5	62,5	2	25	0	0	0	0	7	7	58,3	2	16,7	11	91,7	1	8,3	21		
U.E. Barrerita	1	12,5	4	50	0	0	0	0	5	4	33,3	5	41,7	1	8,3	1	8,3	11		
TOTAL	12	60	8	40	0	0	0	0	20	16	36,4	11	25	15	34,1	2	4,5	44		

2591Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador, 2592Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2593

2594GRÁFICO N° 12.



2595

2596 Interpretación:

2597 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 20, en lo que respecta a la 2598dimensión **democrático**, indicador **sistemas internos de comunicación**, en el ítem 2599N° 12, se pudo determinar que el 75% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen 2600que **siempre** establece un canal de comunicación acorde para lograr un buen equipo 2601de trabajo y el 25% restante dice que **casi siempre** establece un canal de

2602comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo. Mientras que el 71,4%
2603de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **siempre** establece
2604un canal de comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo y el 28,6%
2605restante dice que **casi siempre** establece un canal de comunicación acorde para lograr
2606un buen equipo de trabajo. 20% de los directivos de la **U.E. Barrerita** dice que
2607**siempre** establece un canal de comunicación acorde para lograr un buen equipo de
2608trabajo y 80% dice que **casi siempre** establece un canal de comunicación acorde para
2609lograr un buen equipo de trabajo.

2610 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 12, se pudo
2611determinar que el 41,7% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
2612directivos **siempre** establece un canal de comunicación acorde para lograr un buen
2613equipo de trabajo; 33,3% dice que los directivos **casi siempre** establece un canal de
2614comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo y 25% dice que los
2615directivos **pocas veces** establece un canal de comunicación acorde para lograr un
2616buen equipo de trabajo. Mientras que un 33,3% de los docentes de la **U.E. San José**
2617**de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** establece un canal de
2618comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo; 9,5% dice que los
2619directivos **casi siempre** establece un canal de comunicación acorde para lograr un
2620buen equipo de trabajo; 52,4% dice que los directivos **pocas veces** establece un canal
2621de comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo y el 4,8% restante dice
2622que los directivos **nunca** establece un canal de comunicación acorde para lograr un
2623buen equipo de trabajo. En la **U.E. Barrerita**, el 36,4% de los docentes dicen que los
2624directivos **siempre** establece un canal de comunicación acorde para lograr un buen
2625equipo de trabajo; 45,5% dice que los directivos **casi siempre** establece un canal de
2626comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo; 9,1% dice que los
2627directivos **pocas veces** establece un canal de comunicación acorde para lograr un
2628buen equipo de trabajo y el 9,1% restante dice que los directivos **nunca** establece un
2629canal de comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo.

2630 Los resultados indican concordancia, puesto que en la U.E. **Pío Tamayo** tanto el
2631personal **directivo** como el personal **docente** en su mayoría dice que su personal
2632directivo **siempre** establece un canal de comunicación acorde para lograr un buen
2633equipo de trabajo; en la U.E. **Barrerita**, tanto el personal **directivo** como el personal
2634**docente** dice que su personal directivo **casi siempre** establece un canal de
2635comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo. En cuanto a la U.E. **San**
2636**José de Los Chorritos** existe discrepancia, puesto que el personal **directivo** dice que
2637**siempre** establece un canal de comunicación acorde para lograr un buen equipo de
2638trabajo y el personal **docente** dice que su personal directivo **pocas veces** establece un
2639canal de comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo.

2640 Para Kurt Lewin, en el liderazgo democrático el líder “permite la participación de
2641los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo
2642de trabajo” (mencionado por Hernández, 2006, p. 105), fomentando la discusión y
2643participación del grupo y lograr así un buen equipo de trabajo, para lo cual debe
2644establecer un canal de comunicación acorde. Mediante la investigación se observó
2645que en la U.E. Pío Tamayo y la U.E. Barrerita se ejerce un liderazgo democrático en
2646cuanto a establecer canales de comunicación acordes, pero en la U.E. San José de Los
2647Chorritos, aunque los directivos consideran que sí establecen un canal de
2648comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo, los docentes consideran
2649que sus directivos no establecen dichos canales de comunicación.

2650 **TABLA N° 21.**

2651 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2652

2653 **Variable:** Estilo de liderazgo.

2654 **Dimensión:** Democrático.

2655 **Indicador:** Recompensas materiales y simbólicas.

2656

2657 **Ítem N°13: Reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema**

2658 **de incentivos y recompensas.**

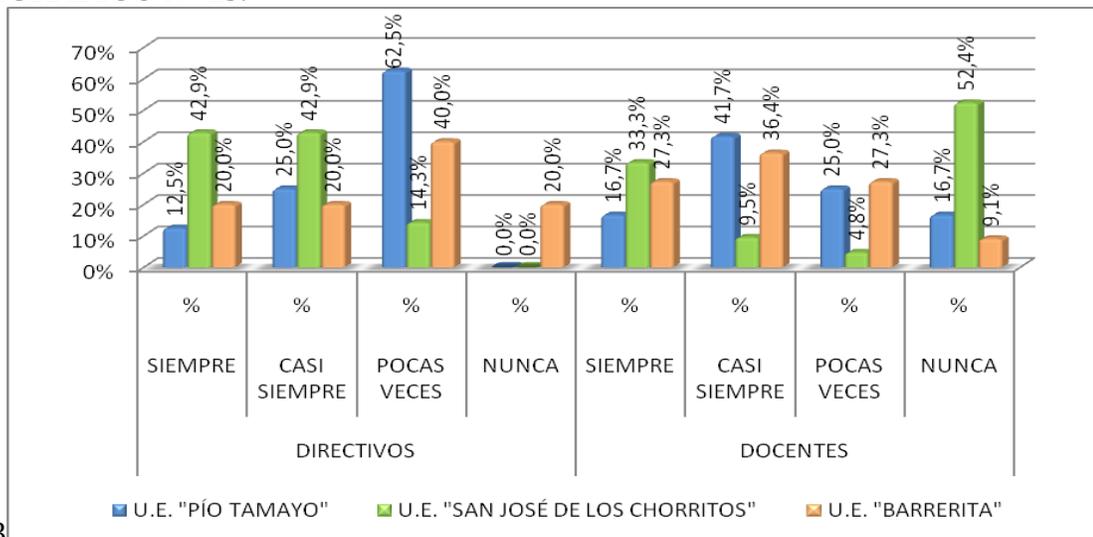
DIRECTIVOS	DOCENTES
-------------------	-----------------

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
	U.E. Pío Tamayo	1	12,5	2	25	5	62,5	0		0	8	2	16,7	5	41,7	3	25	
U.E. San José de Los Chorrillos	3	37,5	3	37,5	1	12,5	0	0	7	7	58,3	2	16,7	1	8,3	11	91,7	21
U.E. Barrerita	1	12,5	1	12,5	2	25	1	12,5	5	3	25	4	33,3	3	25	1	8,3	11
TOTAL	5	25	6	30	8	40	1	5	20	12	27,3	11	25	7	15,9	14	31,8	44

2659 Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador, 2660 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2661

2662 GRÁFICO N° 13.



2663

2664 Interpretación:

2665 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 21, en lo que respecta a la 2666 dimensión **democrático**, indicador **recompensas materiales y simbólicas**, en el ítem

2667N° 13, se pudo determinar que el 12,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo**
2668dicen que **siempre** reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema
2669de incentivos y recompensas; 25% dice que **casi siempre** reconoce y valora el trabajo
2670de su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas y 62,5% de los
2671mismos dijo que **pocas veces** reconoce y valora el trabajo de su personal a través de
2672un sistema de incentivos y recompensas. Mientras que el 42,9% de los directivos de
2673la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **siempre** reconoce y valora el trabajo
2674de su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas; 42,9% dice que
2675**casi siempre** reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema de
2676incentivos y recompensas y 14,3% dice que **pocas veces** reconoce y valora el trabajo
2677de su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas. Los directivos de
2678la **U.E. Barrerita** un 20% dice que **siempre** reconoce y valora el trabajo de su
2679personal a través de un sistema de incentivos y recompensas, 20% dice que **casi**
2680**siempre** reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema de
2681incentivos y recompensas, 40% dice que **pocas veces** reconoce y valora el trabajo de
2682su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas y el 20% restante dijo
2683que **nunca** reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema de
2684incentivos y recompensas.

2685 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 13, se pudo
2686determinar que el 16,7% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que los
2687directivos **siempre** reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema
2688de incentivos y recompensas; 41,7% dice que los directivos **casi siempre** reconoce y
2689valora el trabajo de su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas,
269025% dice que los directivos **pocas veces** reconoce y valora el trabajo de su personal a
2691través de un sistema de incentivos y recompensas y 16,7% dice que los directivos
2692**nunca** reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema de
2693incentivos y recompensas. Mientras que un 33,3% de los docentes de la **U.E. San**
2694**José de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** reconoce y valora el trabajo

2695de su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas; 9,5% dice que los
2696directivos **casi siempre** reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un
2697sistema de incentivos y recompensas; 4,8% dice que los directivos **pocas veces**
2698reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema de incentivos y
2699recompensas y 52,4% dice que los directivos **nunca** reconoce y valora el trabajo de
2700su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas. En la **U.E.**
2701**Barrerita**, el 27,3% de los docentes dicen que los directivos **siempre** reconoce y
2702valora el trabajo de su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas;
270336,4% dice que los directivos **casi siempre** reconoce y valora el trabajo de su
2704personal a través de un sistema de incentivos y recompensas; 27,3% dice que los
2705directivos **pocas veces** reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un
2706sistema de incentivos y recompensas y el 9,1% restante dice que los directivos **nunca**
2707reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema de incentivos y
2708recompensas.

2709 Los resultados indican discrepancias en las instituciones **U.E. Pío Tamayo** y
2710**U.E. Barrerita**, ya que el personal **directivo** en su mayoría dice que **pocas veces**
2711reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema de incentivos y
2712recompensas, pero los **docentes** de esas instituciones dicen que su personal directivo
2713**casi siempre** reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema de
2714incentivos y recompensas. En cuanto a la **U.E. San José de Los Chorritos** el
2715personal **directivo** dice en igual porcentaje que **siempre** y **casi siempre** reconoce y
2716valora el trabajo de su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas,
2717mientras que el personal **docente** señala que los directivos **nunca** reconoce y valora
2718el trabajo de su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas.

2719Kurt Lewin señala que “Un líder democrático es el que permite la participación de los
2720subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo; por
2721lo general utiliza la retroalimentación como un medio de apoyo y consejo para lograr

2722un mejor desempeño” (mencionado por Hernández, 2006, p.256); por medio de la
2723retroalimentación con sus subordinados, el líder democrático los estimula
2724recompensándole de forma tangible (bonos, premios, reconocimientos,...) o
2725intangible (palabras de aliento, felicitaciones,...). En la investigación se pudo
2726constatar que a pesar de que los directivos de la U.E Pío Tamayo y la U.E. Barrerita
2727consideran que son pocas las veces que reconocen y valoran el trabajo de sus
2728subordinados a través de incentivos y recompensas, el personal docente de dichas
2729instituciones si se siente valorado a través de incentivos y recompensas, por lo cual,
2730en cuanto a recompensar a los subordinados, los directivos consideran que su
2731liderazgo no es democrático, pero para los docentes sus directivos si ejercen un
2732liderazgo democrático. En contraposición, los directivos de la U.E. San José de Los
2733Chorritos consideran que si reconocen y valoran el trabajo de sus subordinados y, por
2734lo tanto, según ellos ejercen un liderazgo democrático, pero para el personal docente
2735no es así, ya que no sienten que los directivos reconozcan y valoren su trabajo, por lo
2736cual, según ellos, su personal directivo no ejerce un liderazgo democrático en cuanto
2737a recompensar material o simbólicamente a sus subordinados.

2738

2739

2740

2741

2742

2743

2744

2745

2746

2747**TABLA N° 22.**

2748**Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2749

2750**Variable:** Estilo de liderazgo.

2751 **Dimensión:** Democrático.

2752 **Indicador:** Sanciones eventuales.

2753

2754 **Ítem N°14:** Aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente.

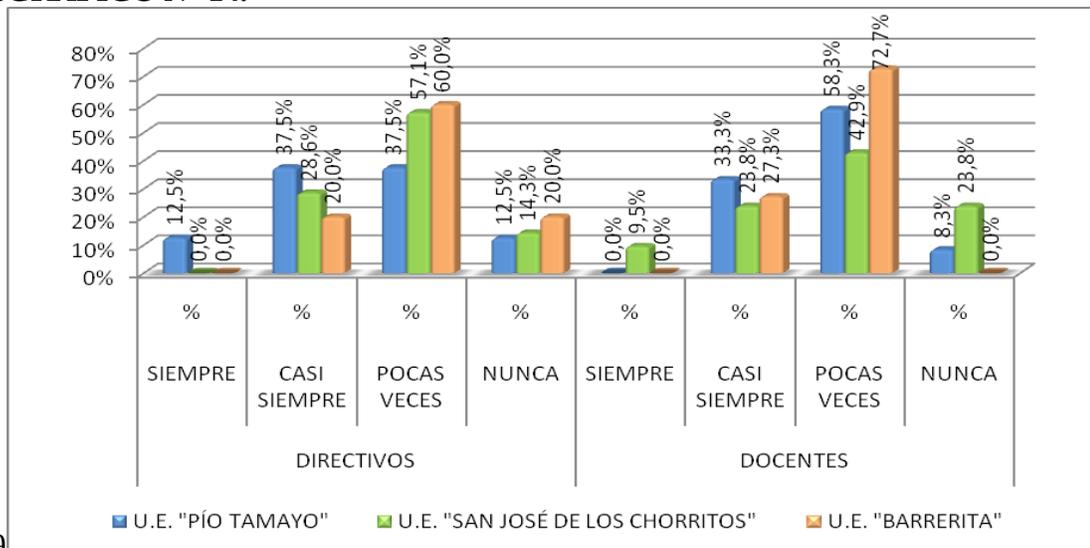
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS								DOCENTES									
	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	1	12,5	3	37,5	3	37,5	1	12,5	8	0	0	4	33,3	7	58,3	1	8,3	12
U.E. San José de Los Chorritos	0	0	2	25	4	50	1	12,5	7	2	16,7	5	41,7	9	75	5	41,7	21
U.E. Barrerita	0	0	1	12,5	3	37,5	1	12,5	5	0	0	3	25	8	66,7	0	0	11
TOTAL	1	5	6	30	10	50	3	15	20	2	4,5	12	27,3	24	54,5	6	13,6	44

2755 **Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,

2756 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2757

2758 **GRÁFICO N° 14.**



2759

2760 **Interpretación:**

2761 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 22, en lo que respecta a la
2762 dimensión **democrático**, indicador **sanciones eventuales**, en el ítem N° 14, se pudo
2763 determinar que el 12,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que **siempre**
2764 aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente; 37,5% dice que **casi**
2765 **siempre** aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente; 37,5% dice que
2766 **pocas veces** aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente y el 12,5%
2767 restante de los mismos dijo que **nunca** aplica sanciones al personal cuando su trabajo
2768 es deficiente. Mientras que el 28,6% de los directivos de la **U.E. San José de Los**
2769 **Chorritos** dicen que **casi siempre** aplica sanciones al personal cuando su trabajo es
2770 deficiente; 57,1% dice que **pocas veces** aplica sanciones al personal cuando su trabajo
2771 es deficiente y 14,3% dice que **nunca** aplica sanciones al personal cuando su trabajo
2772 es deficiente. Los directivos de la **U.E. Barrerita** un 20% dice que **casi siempre**
2773 aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente; 60% dice que **pocas**
2774 **veces** aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente y el 20% restante
2775 dijo que **nunca** aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente.

2776 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 14, se pudo
2777 determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** el 33,3% dice que los directivos **casi siempre**
2778 aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente; 58,3% dice que los
2779 directivos **pocas veces** aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente y
2780 el 8,3% restante dice que los directivos **nunca** aplica sanciones al personal cuando su
2781 trabajo es deficiente. Mientras que un 9,5% de los docentes de la **U.E. San José de**
2782 **Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** aplica sanciones al personal cuando
2783 su trabajo es deficiente; 23,8% dice que los directivos **casi siempre** aplica sanciones
2784 al personal cuando su trabajo es deficiente; 42,9% dice que los directivos **pocas veces**
2785 aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente y 23,8% dice que los
2786 directivos **nunca** aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente. En la

2787U.E. **Barrerita**, el 27,3% de los docentes dicen que los directivos **casi siempre** aplica
2788sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente y 72,7% dice que los directivos
2789**pocas veces** aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente.

2790 Los resultados indican concordancia, puesto que tanto en la U.E. **San José de**
2791**Los Chorritos** y la U.E. **Barrerita**, tanto el personal **directivo** como el personal
2792**docente** en su mayoría dice que su personal directivo **pocas veces** aplica sanciones al
2793personal cuando su trabajo es deficiente. En la U.E. **Pío Tamayo**, su personal
2794**directivo** en igual porcentaje señala que **casi siempre** y **pocas veces** aplica sanciones
2795al personal cuando su trabajo es deficiente y el personal **docente** dice que su personal
2796directivo **pocas veces** aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente.

2797Kurt Lewin señala que el liderazgo democrático es un “Estilo de dirección que
2798permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y
2799principales decisiones del equipo de trabajo” (mencionado por Hernández, 2006, p.
2800110), por lo cual, el líder que ejerce un liderazgo democrático debe aplicar sanciones
2801a sus subordinados de forma eventual, cuando su trabajo es deficiente; ya que los
2802subordinados deben aceptar las consecuencias de sus decisiones y actos. En cuanto a
2803este aspecto, en la investigación se pudo constatar que, tanto el personal directivo
2804como el docente, considera que el directivo no aplica sanciones a su personal cuando
2805su trabajo es deficiente, por lo cual, según los encuestados, el liderazgo ejercido en
2806las tres (3) instituciones no es democrático.

2807

2808

2809

2810

2811

2812

2813

2814 **TABLA N° 23.**

2815 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2816

2817 **Variable:** Estilo de liderazgo.

2818 **Dimensión:** Democrático.

2819 **Indicador:** Confianza en sus subordinados.

2820

2821 **Ítem N°15: Muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus**

2822 **subordinados.**

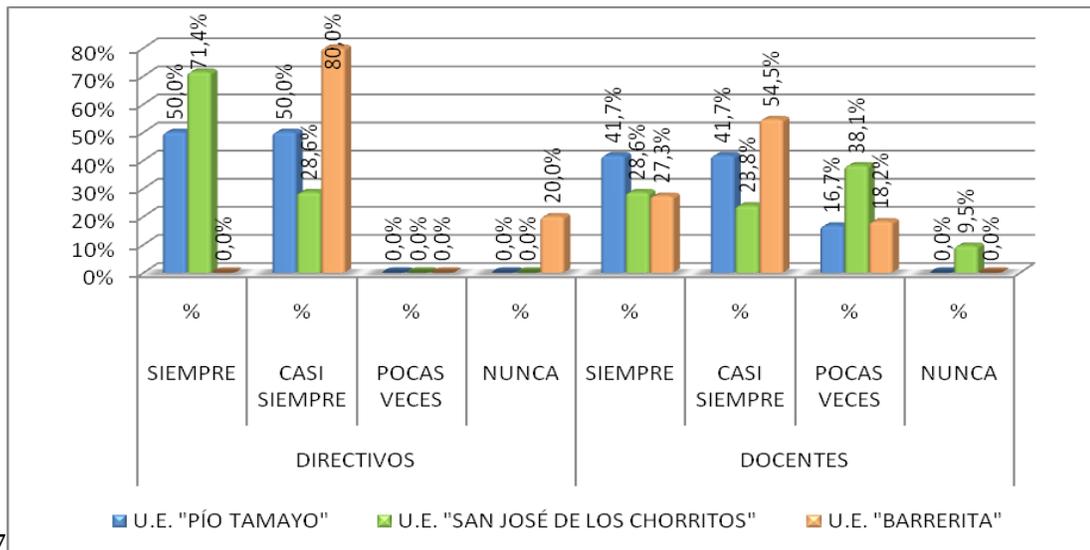
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Veces Pocas		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	4	50	4	50	0	0	0	0	8	5	41,7	5	41,7	2	16,7	0	0	12
U.E. San José de Los Chorritos	5	62,5	2	25	0	0	0	0	7	6	50	5	41,7	8	66,7	2	16,7	21
U.E. Barrerita	0	0	4	50	0	0	1	12,5	5	3	25	6	50	2	16,7	0	0	11
TOTAL	9	45	10	50	0	0	1	5	20	14	31,8	16	36,4	12	27,3	2	4,5	44

2823 **Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,

2824 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2825

2826 **GRÁFICO N° 15.**



2827

2828 **Interpretación:**

2829 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 23, en lo que respecta a la
 2830 dimensión **democrático**, indicador **confianza en sus subordinados**, en el ítem N° 15,
 2831 se pudo determinar que el 50% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que
 2832 **siempre** muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus subordinados y el
 2833 50% dice que **casi siempre** muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus
 2834 subordinados. Mientras que el 71,4% de los directivos de la **U.E. San José de Los**
 2835 **Chorritos** dicen que **siempre** muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus
 2836 subordinados; y el 28,6% restante dice que **casi siempre** muestra confianza en las
 2837 capacidades y destrezas de sus subordinados. Un 80% de los directivos de la **U.E.**
 2838 **Barrerita** dice que **casi siempre** muestra confianza en las capacidades y destrezas de
 2839 sus subordinados y el 20% restante dijo que **nunca** muestra confianza en las
 2840 capacidades y destrezas de sus subordinados.

2841 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 15, se pudo
 2842 determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** el 41,7% dice que los directivos **siempre**
 2843 muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus subordinados; 41,7% dicen que
 2844 los directivos **casi siempre** muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus

2845 subordinados; y el 16,7% restante dice que los directivos **pocas veces** muestra
2846 confianza en las capacidades y destrezas de sus subordinados. Mientras que un 28,6%
2847 de los docentes de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre**
2848 muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus subordinados; 23,8% dice que
2849 los directivos **casi siempre** muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus
2850 subordinados; 38,1% dice que los directivos **pocas veces** muestra confianza en las
2851 capacidades y destrezas de sus subordinados y el 9,58% restante dice que los directivos
2852 **nunca** muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus subordinados. En la
2853 **U.E. Barrerita**, el 27,3% de los docentes dicen que los directivos **siempre** muestra
2854 confianza en las capacidades y destrezas de sus subordinados; 54,5% dice que los
2855 directivos **casi siempre** muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus
2856 subordinados y el 18,2% restante dice que los directivos **pocas veces** muestra confianza
2857 en las capacidades y destrezas de sus subordinados.

2858 Los resultados indican concordancia, puesto que en la **U.E. Pío Tamayo**, tanto el
2859 personal **directivo** como el personal **docente** en igual porcentaje señalan que **siempre**
2860 o **casi siempre** muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus subordinados.
2861 En la **U.E. Barrerita**, tanto el personal **directivo** como el personal **docente** señalan
2862 que **casi siempre** muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus
2863 subordinados. Donde se pudo observar discrepancias fue en la **U.E. San José de Los**
2864 **Chorritos**, ya que su personal **directivo** señala que **siempre** muestra confianza en las
2865 capacidades y destrezas de sus subordinados, mientras que el personal **docente** dice
2866 que su personal **directivo pocas veces** muestra confianza en las capacidades y destrezas
2867 de sus subordinados.

2868 Según Kurt Lewin, el líder democrático “esboza las directrices, fomenta la
2869 discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad”
2870 (mencionado por Chiavenato, 2009, p.350), con lo cual demuestra confianza en las
2871 capacidades y destrezas de sus subordinados, para realizar las diferentes actividades y

2872tomar decisiones que beneficien la institución. En la investigación se observó que el
 2873liderazgo que se ejerce en la U.E. Pío Tamayo y U.E. Barrerita es democrático, ya que
 2874tanto directivos como docentes consideran que los directivos de estas instituciones
 2875muestran confianza en las capacidades y destrezas de sus subordinados. Por otra parte,
 2876en la U.E. San José de Los Chorritos los directivos consideran que ejercen un liderazgo
 2877democrático, ya que manifiestan que confían en las capacidades y destrezas de sus
 2878subordinados, pero su personal docente siente que sus directivos no demuestran
 2879confianza en ellos, por lo tanto, para el personal docente de esta institución, el liderazgo
 2880que ejercen sus directivos en cuanto a confianza en sus subordinados no es
 2881democrático.

2882**TABLA N° 24.**

2883**Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2884

2885**Variable:** Estilo de liderazgo.

2886**Dimensión:** Situacional.

2887**Indicador:** Especificación de tareas.

2888

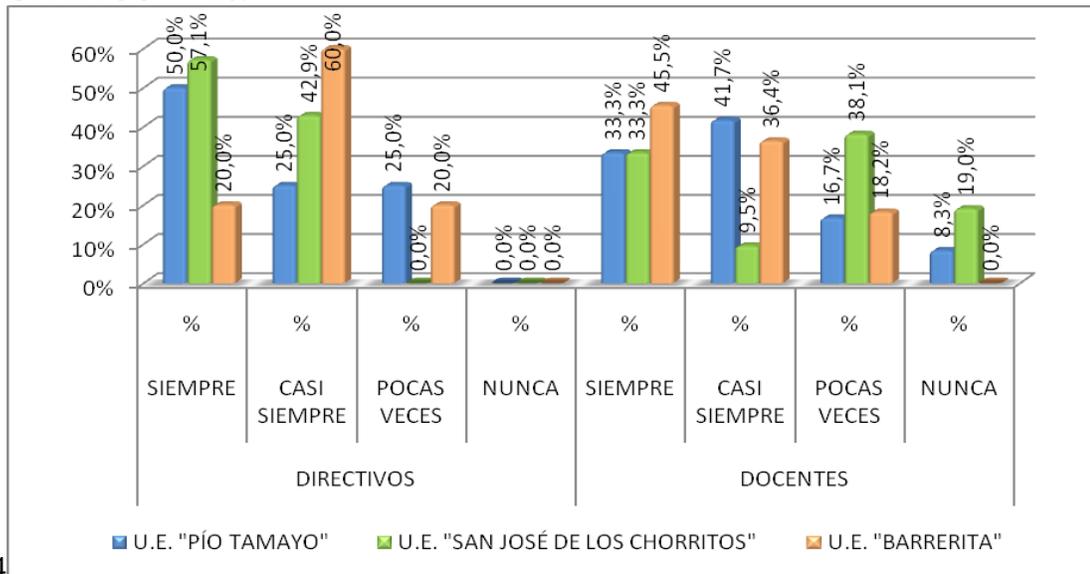
2889**Ítem N°16: Indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades.**

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%			
U.E. Pío Tamayo	4	50	2	25	2	25	0	0	8	4	33,3	5	41,7	2	16,7	1	8,3	12
U.E. San José de Los Chorritos	4	50	3	37,5	0	0	0	0	7	7	58,3	2	16,7	8	66,7	4	33,3	21
U.E. Barrerita	1	12,5	3	37,5	1	12,5	0	0	5	5	41,7	4	33,3	2	16,7	0	0	11
TOTAL	9	45	8	40	3	15	0	0	2	16	36,	11	25	12	27,	5	11,4	44

2890Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
2891Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2892

2893GRÁFICO N° 16.



2894

2895 Interpretación:

2896 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 24, en lo que respecta a la
2897dimensión **situacional**, indicador **especificación de tareas**, en el ítem N° 16, se pudo
2898determinar que el 50% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que **siempre**
2899indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades; 25% dice que **casi**
2900**siempre** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades y el 25%
2901restante dice que **pocas veces** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las
2902actividades. Mientras que el 57,1% de los directivos de la **U.E. San José de Los**
2903**Chorritos** dicen que **siempre** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las
2904actividades; y el 42,9% restante dice que **casi siempre** indica a los docentes cómo,
2905cuándo y dónde realizar las actividades. Un 20% de los directivos de la **U.E. Barrerita**
2906dice que **siempre** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades;
290760% dice que **casi siempre** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las

2908 actividades y el 20% restante dijo que **pocas veces** indica a los docentes cómo, cuándo
2909 y dónde realizar las actividades.

2910 En lo que respecta a la opinión de los **docentes**, en el ítem N° 16, se pudo
2911 determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** el 33,3% dice que los directivos **siempre** indica
2912 a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades; 41,7% dicen que los
2913 directivos **casi siempre** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las
2914 actividades; 16,7% dice que los directivos **pocas veces** indica a los docentes cómo,
2915 cuándo y dónde realizar las actividades y el 8,3% restante dice que los directivos
2916 **nunca** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades. Mientras
2917 que un 33,3% de los docentes de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los
2918 directivos **siempre** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades;
2919 9,5% dice que los directivos **casi siempre** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde
2920 realizar las actividades; 38,1% dice que los directivos **pocas veces** indica a los docentes
2921 cómo, cuándo y dónde realizar las actividades y el 19% restante dice que los directivos
2922 **nunca** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades. En la **U.E.**
2923 **Barrerita**, el 45,5% de los docentes dicen que los directivos **siempre** indica a los
2924 docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades; 36,4% dice que los directivos
2925 **casi siempre** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades y el
2926 18,2% restante dice que los directivos **pocas veces** indica a los docentes cómo, cuándo
2927 y dónde realizar las actividades.

2928 Los resultados determinan que en la **U.E. Pío Tamayo** el personal **directivo** en su
2929 mayoría dice que **siempre** dice que los directivos **pocas veces** indica a los docentes
2930 cómo, cuándo y dónde realizar las actividades, y los **docentes** dicen que su personal
2931 **directivo casi siempre** dice que los directivos **pocas veces** indica a los docentes cómo,
2932 cuándo y dónde realizar las actividades. En la **U.E. San José de Los Chorritos** el
2933 personal **directivo** señala que **siempre** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde
2934 realizar las actividades, y los **docentes** dicen que su personal **directivo pocas veces**

2935 indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades. En cuanto a la
 2936 U.E. **Barrerita** su personal **directivo** señala que **casi siempre** indica a los docentes
 2937 cómo, cuándo y dónde realizar las actividades, y los **docentes** dicen que su personal
 2938 **directivo siempre** indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades.

2939 Hodgets y Altman (1994) señalan que “La función del líder se conceptúa como un
 2940 trabajo que consiste en: a) especificar las tareas que deben realizar los subordinados”
 2941 (p.212), por lo cual, y tomando en cuenta las diferentes situaciones que se presenten, el
 2942 líder debe señalar claramente a sus subordinados cuales son las tareas que deben
 2943 realizar. Por medio de la investigación se pudo observar que en la U.E. Pío Tamayo y
 2944 U.E. **Barrerita** el personal **directivo** indica a sus docentes las actividades que deben
 2945 realizar, inclinándose hacia un estilo de liderazgo situacional; mientras que en la U.E.
 2946 San José de Los Chorritos, y aunque el personal **directivo** señala que si lo hacen, su
 2947 personal docente considera que sus **directivos** casi nunca les dan las indicaciones
 2948 necesarias para realizar las diferentes actividades.

2949 **TABLA N° 25.**

2950 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

2951

2952 **Variable:** Estilo de liderazgo.

2953 **Dimensión:** Situacional.

2954 **Indicador:** Relaciones entre el líder y los miembros.

2955

2956 **Ítem N°17: Apoya a sus docentes y procura la participación de éstos en las**

2957 **actividades para el logro de las metas institucionales.**

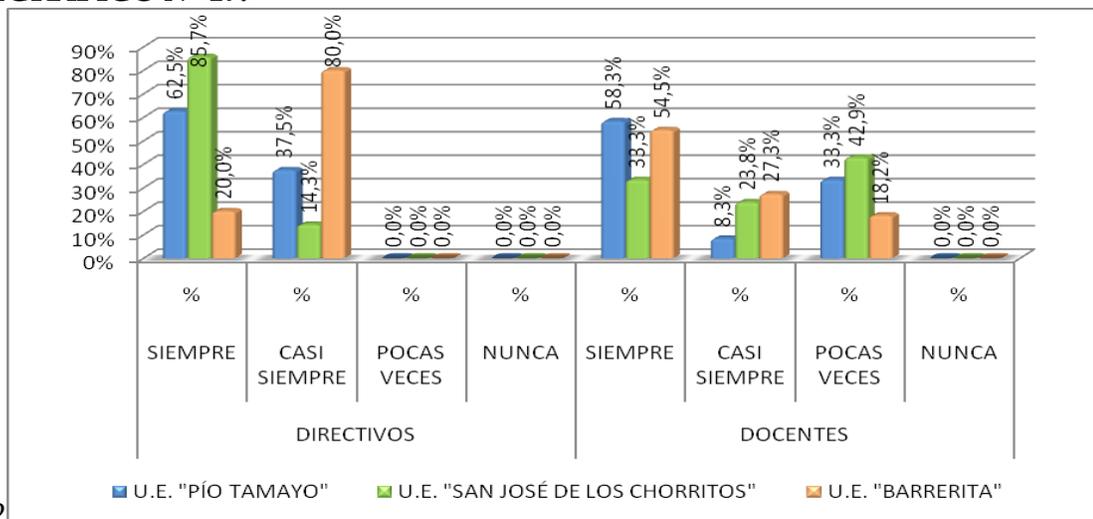
INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS					DOCENTES				
	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Total	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Total

EDUCATIVA	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
	U.E. Pío Tamayo	5	62,5	3	37,5	0	0	0	0	8	7	58,3	1	8,3	4	33,3	0	0
U.E. San José de Los Chorritos	6	75	1	12,5	0	0	0	0	7	7	58,3	5	41,7	9	75	0	0	21
U.E. Barrerita	1	12,5	4	50	0	0	0	0	5	6	50	3	25	2	16,7	0	0	11
TOTAL	12	60	8	40	0	0	0	0	20	20	45,5	9	20,5	15	34,1	0	0	44

2958Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
2959Estado Carabobo; por Gomes (2013).

2960

2961GRÁFICO N° 17.



2962

2963 **Interpretación:**

2964 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 25, en lo que respecta a la
2965dimensión **situacional**, indicador **relaciones entre el líder y los miembros**, en el
2966ítem N° 17, se pudo determinar que el 62,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío**
2967**Tamayo** dicen que **siempre** apoya a sus docentes y procura la participación de éstos
2968en las actividades para el logro de las metas institucionales y el 37,5% restante dice
2969que **casi siempre** apoya a sus docentes y procura la participación de éstos en las

2970 actividades para el logro de las metas institucionales. Mientras que el 85,7% de los
2971 directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **siempre** apoya a sus
2972 docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las
2973 metas institucionales; y el 14,3% restante dice que **casi siempre** apoya a sus docentes
2974 y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las metas
2975 institucionales. Un 20% de los directivos de la **U.E. Barrerita** dice que **siempre**
2976 apoya a sus docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el
2977 logro de las metas institucionales y un 80% dice que **casi siempre** apoya a sus
2978 docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las
2979 metas institucionales.

2980 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 17, se pudo
2981 determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** el 58,3% dice que los directivos **siempre**
2982 apoya a sus docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el
2983 logro de las metas institucionales; 8,3% dicen que los directivos **casi siempre** apoya a
2984 sus docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las
2985 metas institucionales y el 33,3% restante dice que los directivos **pocas veces** apoya a
2986 sus docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las
2987 metas institucionales. Mientras que un 33,3% de los docentes de la **U.E. San José de**
2988 **Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** apoya a sus docentes y procura la
2989 participación de éstos en las actividades para el logro de las metas institucionales;
2990 23,8% dice que los directivos **casi siempre** apoya a sus docentes y procura la
2991 participación de éstos en las actividades para el logro de las metas institucionales y
2992 42,9% dice que los directivos **pocas veces** apoya a sus docentes y procura la
2993 participación de éstos en las actividades para el logro de las metas institucionales. En
2994 la **U.E. Barrerita**, el 54,5% de los docentes dicen que los directivos **siempre** apoya a
2995 sus docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las
2996 metas institucionales; 27,3% dice que los directivos **casi siempre** apoya a sus
2997 docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las

2998metas institucionales y el 18,2% restante dice que los directivos **pocas veces** apoya a
2999sus docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las
3000metas institucionales.

3001 Los resultados determinan que en la **U.E. San José de Los Chorritos** el personal
3002**directivo** señala que **siempre** apoya a sus docentes y procura la participación de éstos
3003en las actividades para el logro de las metas institucionales, y los **docentes** dicen que
3004su personal directivo **pocas veces** apoya a sus docentes y procura la participación de
3005éstos en las actividades para el logro de las metas institucionales. En la **U.E.**
3006**Barrerita** su personal **directivo** señala que **casi siempre** apoya a sus docentes y
3007procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las metas
3008institucionales, y los **docentes** dicen que su personal directivo **siempre** apoya a sus
3009docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las
3010metas institucionales. Mientras que en la **U.E. Pío Tamayo** se pudo observar
3011concordancia entre la opinión del personal **directivo** y **docente**, ya que ambos
3012señalan que el personal directivo **siempre** apoya a sus docentes y procura la
3013participación de éstos en las actividades para el logro de las metas institucionales.

3014 Fiedler, en su teoría de la contingencia del liderazgo, señala que “los grupos
3015eficaces dependen de un acoplamiento adecuado entre el estilo de interacción de un
3016líder con los subordinados y el grado en que la situación le da el control e influencia
3017al líder” (mencionado por Robbins, 1995, p.691), para el líder es importante
3018relacionarse con los miembros de su equipo, para que éstos lo apoyen en alcanzar los
3019objetivos institucionales. En la investigación se pudo determinar que en la U.E. Pío
3020Tamayo y la U.E. Barrerita los miembros del equipo consideran que sus líderes
3021mantienen buenas relaciones con ellos, ejerciendo así un liderazgo situacional;
3022mientras que en la U.E. San José de Los Chorritos, los directivos y docentes expresan
3023puntos de vista opuestos, ya que mientras que el personal directivo considera que si

3024mantiene buenas relaciones con sus subalternos, los docentes consideran que esto no
3025sucede.

3026**TABLA N° 26.**

3027**Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

3028**Variable:** Estilo de liderazgo.

3029**Dimensión:** Situacional.

3030**Indicador:** Madurez, habilidad y entrenamiento docente.

3031

3032**Ítem N°18: Toma en cuenta la preparación y disposición de cada uno de los**

3033**docentes, para la asignación de tareas.**

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	4	50	3	37,5	1	12,5	0	0	8	6	50	1	8,3	5	41,7	0	0	12
U.E. San José de Los Chorritos	5	62,5	2	25	0	0	0	0	7	5	41,7	8	66,7	6	50	2	16,7	21
U.E. Barrerita	2	25	3	37,5	0	0	0	0	5	5	41,7	4	33,3	2	16,7	0	0	11
TOTAL	11	55	8	40	1	5	0	0	20	16	36,4	13	29,5	13	29,5	2	4,5	44

3034**Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,

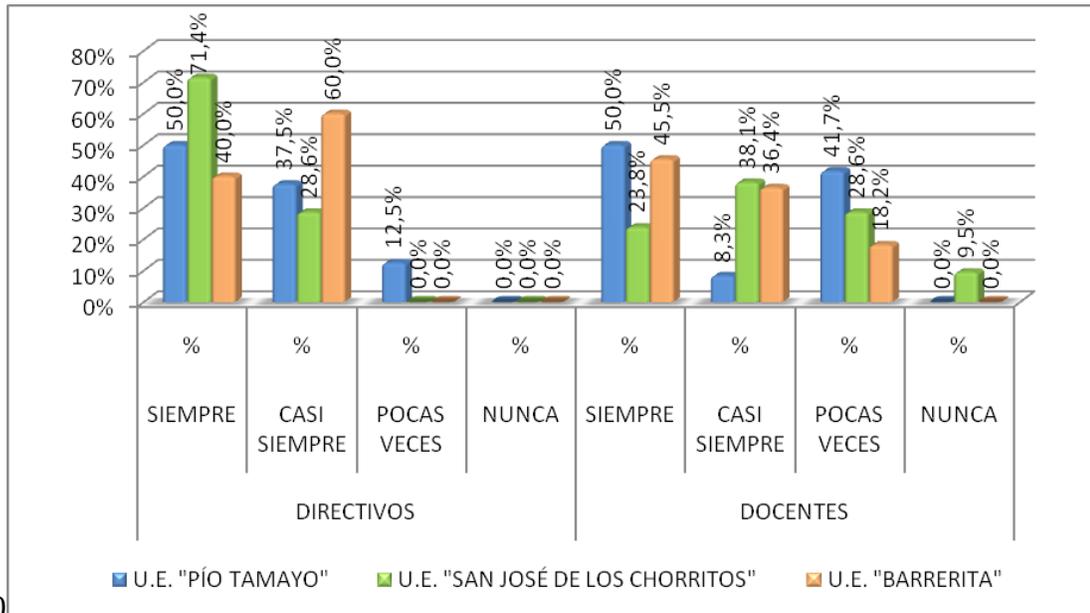
3035Estado Carabobo; por Gomes (2013).

3036

3037

3038

3039**GRÁFICO N° 18.**



3040

3041 **Interpretación:**

3042 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 26, en lo que respecta a la
 3043 dimensión **situacional**, indicador **madurez, habilidad y entrenamiento docente**, en
 3044 el ítem N° 18, se pudo determinar que el 50% de los **directivos** de la **U.E. Pío**
 3045 **Tamayo** dicen que **siempre** toma en cuenta la preparación y disposición de cada uno
 3046 de los docentes, para la asignación de tareas; 37,5% dice que **casi siempre** toma en
 3047 cuenta la preparación y disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de
 3048 tareas y el 12,5% restante dice que **pocas veces** toma en cuenta la preparación y
 3049 disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas. Mientras que el
 3050 71,4% de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **siempre**
 3051 toma en cuenta la preparación y disposición de cada uno de los docentes, para la
 3052 asignación de tareas y el 28,6% restante dice que **casi siempre** toma en cuenta la
 3053 preparación y disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas.
 3054 Un 40% de los directivos de la **U.E. Barrerita** dice que **siempre** toma en cuenta la
 3055 preparación y disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas y

3056un 60% dice que **casi siempre** toma en cuenta la preparación y disposición de cada
3057uno de los docentes, para la asignación de tareas.

3058 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 18, se pudo
3059determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** el 50% dice que los directivos **siempre** toma
3060en cuenta la preparación y disposición de cada uno de los docentes, para la asignación
3061de tareas; 8,3% dicen que los directivos **casi siempre** toma en cuenta la preparación y
3062disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas y el 41,7%
3063restante dice que los directivos **pocas veces** toma en cuenta la preparación y
3064disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas. Mientras que
3065un 23,8% de los docentes de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los
3066directivos **siempre** toma en cuenta la preparación y disposición de cada uno de los
3067docentes, para la asignación de tareas; 38,1% dice que los directivos **casi siempre**
3068toma en cuenta la preparación y disposición de cada uno de los docentes, para la
3069asignación de tareas; 28,6% dice que los directivos **pocas veces** toma en cuenta la
3070preparación y disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas y
3071el 9,5% restante dice que los directivos **nunca** toma en cuenta la preparación y
3072disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas. En la **U.E.**
3073**Barrerita**, el 45,5% de los docentes dicen que los directivos **siempre** apoya a sus
3074docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las
3075metas institucionales; 36,4% dice que los directivos **casi siempre** toma en cuenta la
3076preparación y disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas y
3077el 18,2% restante dice que los directivos **pocas veces** toma en cuenta la preparación y
3078disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas.

3079 Los resultados determinan que en la **U.E. San José de Los Chorritos** el personal
3080**directivo** señala que **siempre** toma en cuenta la preparación y disposición de cada
3081uno de los docentes, para la asignación de tarea; y los **docentes** dicen que su personal
3082directivo **casi siempre** toma en cuenta la preparación y disposición de cada uno de

3083los docentes, para la asignación de tareas. En la **U.E. Barrerita** su personal **directivo**
3084señala que **casi siempre** toma en cuenta la preparación y disposición de cada uno de
3085los docentes, para la asignación de tareas; y los **docentes** dicen que su personal
3086directivo **siempre** toma en cuenta la preparación y disposición de cada uno de los
3087docentes, para la asignación de tareas. Mientras que en la **U.E. Pío Tamayo** se pudo
3088observar concordancia entre la opinión del personal **directivo** y **docente**, ya que
3089ambos señalan que el personal directivo **siempre** toma en cuenta la preparación y
3090disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas.

3091 Hersey y Blanchard señalan que, en el liderazgo situacional, el líder debe estar
3092limitado “a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al
3093comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo, ofrecer apoyo
3094socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para
3095desempeñar sus tareas”(mencionado por Chiavenato, 2009, p.362), razón por la cual
3096los líderes deben conocer las capacidades de sus subalternos, para así poder asignarles
3097las diferentes tareas a realizar. Mediante la investigación se observó que en las tres
3098(3) instituciones estudiadas, tanto directivos como docentes, consideran que el
3099directivo si toma en cuenta la preparación de los diferentes miembros de la
3100institución, para asignarles las diferentes tareas, adaptándose así a las diferentes
3101situaciones e inclinándose hacia un liderazgo situacional.

3102

3103

3104

3105

3106

3107

3108

3109

3110 **TABLA N° 27.**

3111 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

3112

3113 **Variable:** Estilo de liderazgo.

3114 **Dimensión:** Situacional.

3115 **Indicador:** Fuerzas de la situación.

3116

3117 **Ítem N°19: Ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se**

3118 **presenten en la institución.**

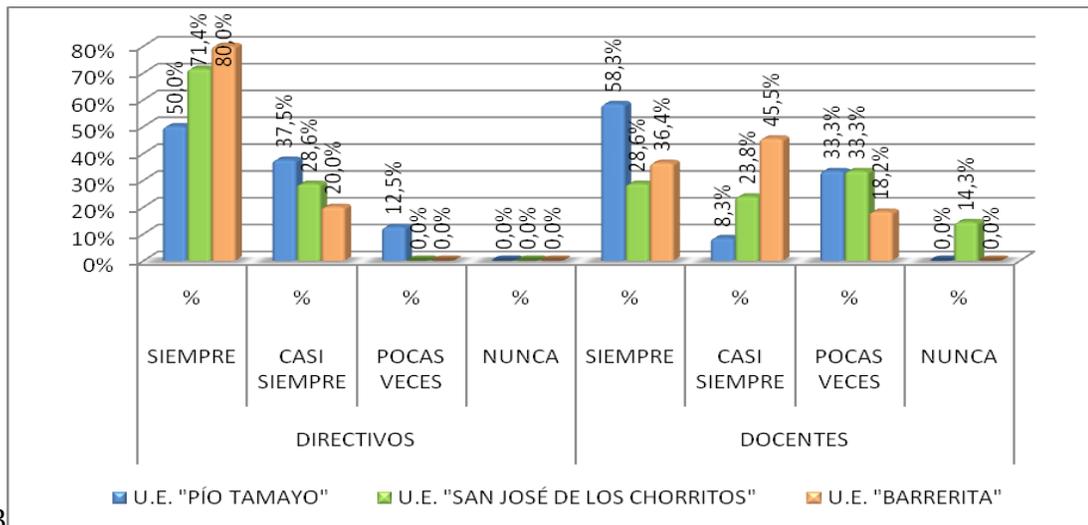
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	4	50	3	37,5	1	12,5	0	0	8	7	58,3	1	8,3	4	33,3	0	0	12
U.E. San José de Los Chorrillos	5	62,5	2	25	0	0	0	0	7	6	50	5	41,7	7	58,3	3	25	21
U.E. Barrerita	4	50	1	12,5	0	0	0	0	5	4	33,3	5	41,7	2	16,7	0	0	11
TOTAL	13	65	6	30	1	5	0	0	20	17	38,6	11	25	13	29,5	3	6,8	44

3119 **Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,

3120 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

3121

3122 **GRÁFICO N° 19.**



3123

3124 **Interpretación:**

3125 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 27, en lo que respecta a la
 3126 dimensión **situacional**, indicador **fuerzas de la situación**, en el ítem N° 19, se pudo
 3127 determinar que el 50% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo** dicen que **siempre**
 3128 ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presentan en la
 3129 institución; 37,5% dice que **casi siempre** ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes
 3130 situaciones que se presentan en la institución y el 12,5% restante dice que **pocas**
 3131 **veces** ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presentan en la
 3132 institución. Mientras que el 71,4% de los directivos de la **U.E. San José de Los**
 3133 **Chorritos** dicen que **siempre** ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes
 3134 situaciones que se presentan en la institución y el 28,6% restante dice que **casi**
 3135 **siempre** ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presentan en
 3136 la institución. Un 80% de los directivos de la **U.E. Barrerita** dice que **siempre**
 3137 ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presentan en la
 3138 institución y el 20% restante dice que **casi siempre** ejerce un liderazgo adaptado a
 3139 las diferentes situaciones que se presentan en la institución.

3140 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 19, se pudo
3141determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** el 58,3% dice que los directivos **siempre**
3142ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presenten en la
3143institución; 8,3% dicen que los directivos **casi siempre** ejerce un liderazgo adaptado a
3144las diferentes situaciones que se presenten en la institución y el 33,3% restante dice
3145que los directivos **pocas veces** ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes
3146situaciones que se presenten en la institución. Mientras que un 28,6% de los docentes
3147de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** ejerce un
3148liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presenten en la institución;
314923,8% dice que los directivos **casi siempre** ejerce un liderazgo adaptado a las
3150diferentes situaciones que se presenten en la institución; 33,3% dice que los directivos
3151**pocas veces** ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presenten
3152en la institución y el 14,3% restante dice que los directivos **nunca** ejerce un liderazgo
3153adaptado a las diferentes situaciones que se presenten en la institución. En la **U.E.**
3154**Barrerita**, el 36,4% de los docentes dicen que los directivos **siempre** ejerce un
3155liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presenten en la institución;
315645,5% dice que los directivos **casi siempre** ejerce un liderazgo adaptado a las
3157diferentes situaciones que se presenten en la institución y el 18,2% restante dice que
3158los directivos **pocas veces** ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones
3159que se presenten en la institución.

3160 Los resultados indican que en la **U.E. Pío Tamayo**, la **U.E. San José de Los**
3161**Chorritos** y la **U.E. Barrerita** el personal **directivo** dice que **siempre** ejerce un
3162liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presenten en la institución. En
3163cuanto al personal **docente**, en la **U.E. Pío Tamayo** dice que su personal directivo
3164**siempre** ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presenten en la
3165institución; en la **U.E. San José de Los Chorritos**, señalan que su personal directivo
3166**pocas veces** ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presenten en

3167 la institución y en la **U.E. Barrerita** dicen que su personal directivo **casi siempre** ejerce
 3168 un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presenten en la institución.

3169 Según Tannenbaum y Schmidt “el líder puede escoger la pauta de liderazgo
 3170 adecuada para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y
 3171 de la situación” (mencionado por Chiavenato, 2009, p.354), por lo cual, el líder debe
 3172 adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones que se presenten en
 3173 la institución. En la investigación se pudo observar que en la U.E. Pío Tamayo y la U.E.
 3174 Barrerita los líderes si adaptan su estilo de liderazgo a las diferentes situaciones que se les
 3175 van presentando, pero en la U.E. San José de Los Chorritos, a pesar de que su personal
 3176 directivo considera que si adapta su estilo de liderazgo a las diferentes situaciones, su
 3177 personal docente señala que sus líderes no ejercen un liderazgo situacional.

3178 **TABLA N° 28.**

3179 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

3180

3181 **Variable:** Clima organizacional.

3182 **Dimensión:** Comunicación.

3183 **Indicador:** Comunicación entre docente-directivo.

3184

3185 **Ítem N°20: Utiliza un canal de comunicación eficiente para transmitir la**

3186 **información de forma oportuna.**

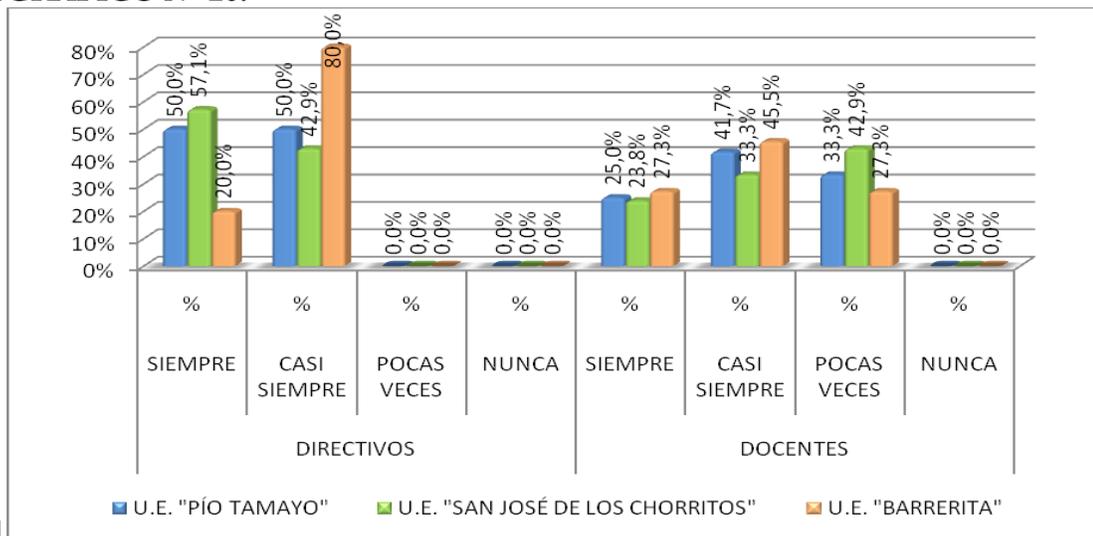
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Veces Pocas		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	4	50	4	50	0	0	0	0	8	3	25	5	41,7	4	33,3	0	0	12
U.E. San José de Los	4	50	3	37,5	0	0	0	0	7	5	41,7	7	58,3	9	75	0	0	21

Chorritos																		
U.E. Barrerita	1	12,5	4	50	0	0	0	0	5	3	25	5	41,7	3	25	0	0	11
TOTAL	9	45	11	55	0	0	0	0	20	11	25	17	38,6	16	36,4	0	0	44

3187Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
3188Estado Carabobo; por Gomes (2013).

3189

3190GRÁFICO N° 20.



3191

3192 **Interpretación:**

3193 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 28, en lo que respecta a la
3194dimensión **comunicación**, indicador **comunicación entre docente-directivo**, en el
3195ítem N° 20, se pudo determinar que el 50% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo**
3196dicen que **siempre** utiliza un canal de comunicación eficiente para transmitir la
3197información de forma oportuna y el otro 50% dice que **casi siempre** utiliza un canal
3198de comunicación eficiente para transmitir la información de forma oportuna.
3199Mientras que el 57,1% de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen
3200que **siempre** utiliza un canal de comunicación eficiente para transmitir la información
3201de forma oportuna y el 42,9% restante dice que **casi siempre** utiliza un canal de
3202comunicación eficiente para transmitir la información de forma oportuna. Un 20% de
3203los directivos de la **U.E. Barrerita** dice que **siempre** utiliza un canal de

3204comunicación eficiente para transmitir la información de forma oportuna y 80% dice
3205que **casi siempre** utiliza un canal de comunicación eficiente para transmitir la
3206información de forma oportuna.

3207 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 20, se pudo
3208determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** el 25% dice que los directivos **siempre** utiliza
3209un canal de comunicación eficiente para transmitir la información de forma oportuna;
321041,7% dicen que los directivos **casi siempre** utiliza un canal de comunicación
3211eficiente para transmitir la información de forma oportuna y el 33,3% restante dice
3212que los directivos **pocas veces** utiliza un canal de comunicación eficiente para
3213transmitir la información de forma oportuna. Mientras que un 23,8% de los docentes
3214de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** utiliza un
3215canal de comunicación eficiente para transmitir la información de forma oportuna;
321633,3% dice que los directivos **casi siempre** utiliza un canal de comunicación eficiente
3217para transmitir la información de forma oportuna y 42,9% dice que los directivos
3218**pocas veces** utiliza un canal de comunicación eficiente para transmitir la información
3219de forma oportuna. En la **U.E. Barrerita**, el 27,3% de los docentes dicen que los
3220directivos **siempre** utiliza un canal de comunicación eficiente para transmitir la
3221información de forma oportuna; 45,5% dice que los directivos **casi siempre** utiliza un
3222canal de comunicación eficiente para transmitir la información de forma oportuna y el
322327,3% restante dice que los directivos **pocas veces** utiliza un canal de comunicación
3224eficiente para transmitir la información de forma oportuna.

3225 Los resultados indican que el personal **directivo** en la **U.E. Pío Tamayo**, dice en
3226igual porcentaje que **siempre** o **casi siempre** utiliza un canal de comunicación
3227eficiente para transmitir la información de forma oportuna; en la **U.E. San José de**
3228**Los Chorritos** dice que **siempre** utiliza un canal de comunicación eficiente para
3229transmitir la información de forma oportuna; y en la **U.E. Barrerita** dicen que **casi**
3230**siempre** utiliza un canal de comunicación eficiente para transmitir la información de

3231 forma oportuna. En cuanto al personal **docente**, en las tres instituciones señalan que
 3232 su personal directivo **casi siempre** utiliza un canal de comunicación eficiente para
 3233 transmitir la información de forma oportuna.

3234 Según Páez (2003, p.51), la comunicación debe garantizar la comprensión de la
 3235 información por parte de los diferentes miembros de la organización. En la
 3236 investigación se pudo constatar que tanto el personal directivo como docente de las
 3237 tres (3) instituciones estudiadas consideran que sus líderes utilizan canales adecuados
 3238 de comunicación y que la información llega de manera comprensible para realizar las
 3239 diferentes actividades.

3240

3241

3242

3243

3244

3245

3246 **TABLA N° 29.**

3247 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

3248

3249 **Variable:** Clima organizacional.

3250 **Dimensión:** Toma de decisiones.

3251 **Indicador:** Participación en el plan de trabajo.

3252

3253 **Ítem N°21: Involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que**

3254 **afecten a la institución.**

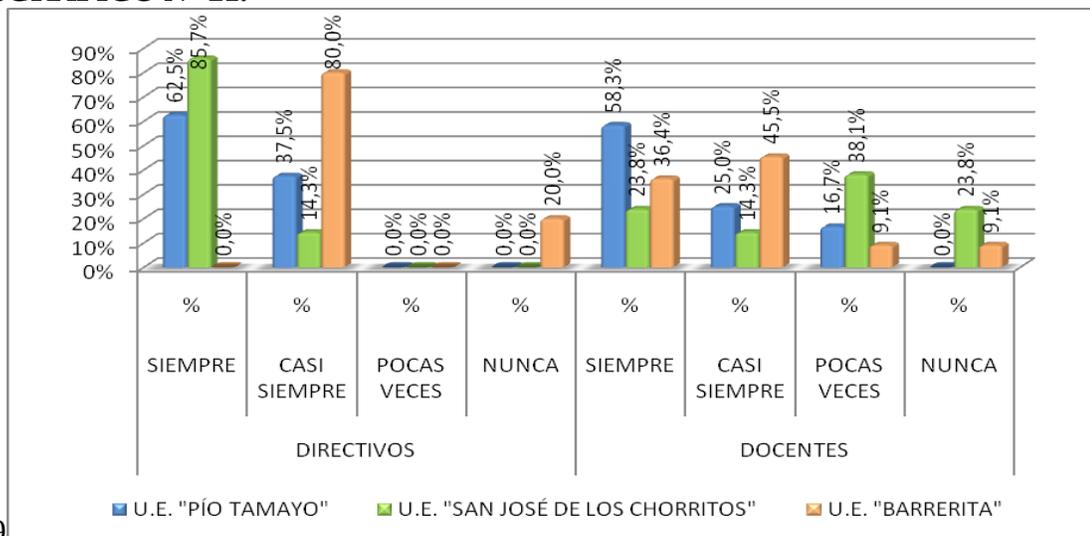
INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS					DOCENTES				
	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Total	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Total
N										

EDUCATIVA	f	%	f	%	f	%	f	%			f	%	f	%	f	%	f	%
	U.E. Pío Tamayo	5	62,5	3	37,5	0	0	0	0	8	7	58,3	3	25	2	16,7	0	0
U.E. San José de Los Chorritos	6	75	1	12,5	0	0	0	0	7	5	41,7	3	25	8	66,7	5	41,7	21
U.E. Barrerita	0	0	4	50	0	0	1	12,5	5	4	33,3	5	41,7	1	8,3	1	8,3	11
TOTAL	11	55	8	40	0	0	1	5	20	16	36,4	11	25	11	25	6	13,6	44

3255Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
3256Estado Carabobo; por Gomes (2013).

3257

3258GRÁFICO N° 21.



3259

3260 **Interpretación:**

3261 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 29, en lo que respecta a la
3262dimensión **toma de decisiones**, indicador **participación en el plan de trabajo**, en el
3263ítem N° 21, se pudo determinar que el 62,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío**
3264**Tamayo** dicen que **siempre** involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones
3265que afecten a la institución y el 37,5% restante dice que **casi siempre** involucra a su

3266equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la institución. Mientras que
3267el 85,7% de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **siempre**
3268involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la institución
3269y el 14,3% restante dice que **casi siempre** involucra a su equipo de trabajo en la toma
3270de decisiones que afecten a la institución. Un 80% de los directivos de la **U.E.**
3271**Barrerita** dice que **casi siempre** involucra a su equipo de trabajo en la toma de
3272decisiones que afecten a la institución y el 20% restante dice que **nunca** involucra a
3273su equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la institución.

3274 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 21, se pudo
3275determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** el 58,3% dice que los directivos **siempre**
3276involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la institución;
327725% dicen que los directivos **casi siempre** involucra a su equipo de trabajo en la
3278toma de decisiones que afecten a la institución y el 16,7% restante dice que los
3279directivos **pocas veces** involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que
3280afecten a la institución. Mientras que un 23,8% de los docentes de la **U.E. San José**
3281**de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** involucra a su equipo de trabajo en
3282la toma de decisiones que afecten a la institución; 14,3% dice que los directivos **casi**
3283**siempre** involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la
3284institución; 38,1% dice que **pocas veces** involucra a su equipo de trabajo en la toma
3285de decisiones que afecten a la institución y el 23,8% restante dice que los directivos
3286**nunca** involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la
3287institución. En la **U.E. Barrerita**, el 36,4% de los docentes dicen que los directivos
3288**siempre** involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la
3289institución; 45,5% dice que los directivos **casi siempre** involucra a su equipo de
3290trabajo en la toma de decisiones que afecten a la institución; 9,1% dice que los
3291directivos **pocas veces** involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que
3292afecten a la institución y el 9,1% restante dice que los directivos **nunca** involucra a su
3293equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la institución.

3294 Los resultados indican concordancia, puesto que en la U.E. **Pío Tamayo**, tanto el
3295personal **directivo** como el personal **docente** señalan que **siempre** involucra a su
3296equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la institución. En la U.E.
3297**Barrerita**, tanto el personal **directivo** como el personal **docente** señalan que **casi**
3298**siempre** involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la
3299institución. Donde se pudo observar discrepancias fue en la U.E. **San José de Los**
3300**Chorritos**, ya que su personal **directivo** señala que **siempre** involucra a su equipo de
3301trabajo en la toma de decisiones que afecten a la institución, mientras que el personal
3302**docente** dice que su personal **directivo pocas veces** involucra a su equipo de trabajo
3303en la toma de decisiones que afecten a la institución.

3304 Según Weiss (1998), el líder “debe escoger entre varias alternativas para que se
3305tome una decisión” (p.79), para lo cual, lo más recomendable es buscar la
3306participación activa de los miembros de su equipo y que éstos aporten opiniones y
3307opciones de solución, para así seleccionar la más acertada. Mediante la investigación
3308se pudo determinar que en la U.E. Pío Tamayo y la U.E. Barrerita, tanto directivos
3309como docentes, consideran que sus líderes si involucran al equipo en el proceso de
3310toma de decisiones; mientras que en la U.E. San José de Los Chorritos, aunque su
3311personal **directivo** considera que si lo hace, el personal **docente** expresa que sus
3312líderes no los involucran en la toma de decisiones que afecten a la institución.

3313

3314 **TABLA N° 30.**

3315 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

3316

3317 **Variable:** Clima organizacional.

3318 **Dimensión:** Toma de decisiones.

3319 **Indicador:** Participación en el plan de trabajo.

3320

3321 **Ítem N°22: Toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los**

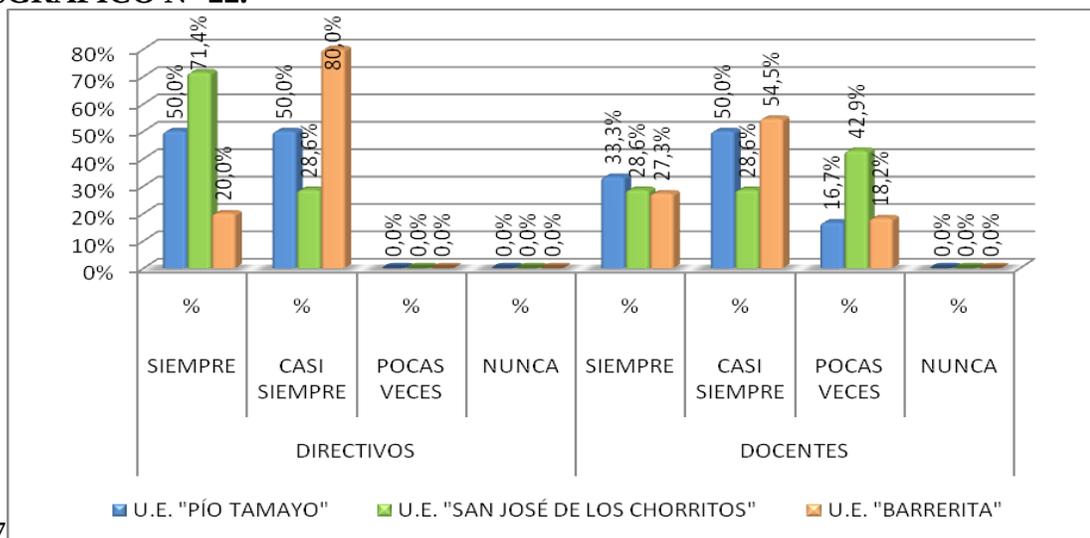
3322 **problemas en beneficio de la institución.**

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS								DOCENTES									
	Siempre		Casi Siempre		Veces Pocas		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	4	50	4	50	0	0	0	0	8	4	33,3	6	50	2	16,7	0	0	12
U.E. San José de Los Chorrillos	5	62,5	2	25	0	0	0	0	7	6	50	6	50	9	75	0	0	21
U.E. Barrerita	1	12,5	4	50	0	0	0	0	5	3	25	6	50	2	16,7	0	0	11
TOTAL	10	50	10	50	0	0	0	0	20	13	29,5	18	40,9	13	29,5	0	0	44

3323 Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador, Estado Carabobo; por Gomes (2013).

3325

3326 GRÁFICO N° 22.



3327

3328 Interpretación:

3329 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 30, en lo que respecta a la
3330dimensión **toma de decisiones**, indicador **participación en el plan de trabajo**, en el
3331ítem N° 22, se pudo determinar que el 50% de los **directivos** de la **U.E. Pío Tamayo**
3332dicen que **siempre** toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los
3333problemas en beneficio de la institución y el 50% restante dice que **casi siempre**
3334toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio
3335de la institución. Mientras que el 71,4% de los directivos de la **U.E. San José de Los**
3336**Chorritos** dicen que **siempre** toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones
3337a los problemas en beneficio de la institución y el 28,6% restante dice que **casi**
3338**siempre** toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en
3339beneficio de la institución. Un 20% de los directivos de la **U.E. Barrerita** dice que
3340**siempre** toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en
3341beneficio de la institución y un 80% dice que **casi siempre** toma decisiones acertadas
3342en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio de la institución.

3343 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 22, se pudo
3344determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** el 33,3% dice que los directivos **siempre**
3345toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio
3346de la institución; 50% dicen que los directivos **casi siempre** toma decisiones
3347acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio de la institución
3348y el 16,7% restante dice que los directivos **pocas veces** toma decisiones acertadas en
3349la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio de la institución. Mientras
3350que un 28,6% de los docentes de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los
3351directivos **siempre** toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los
3352problemas en beneficio de la institución; 28,6% dice que los directivos **casi siempre**
3353toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio
3354de la institución y un 42,9% dice que el directivo **pocas veces** toma decisiones
3355acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio de la institución.
3356En la **U.E. Barrerita**, el 27,3% de los docentes dicen que los directivos **siempre**

3357 toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio
3358 de la institución; 54,5% dice que los directivos **casi siempre** toma decisiones
3359 acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio de la institución
3360 y el 18,2% restante dice que los directivos **pocas veces** toma decisiones acertadas en
3361 la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio de la institución.

3362 Los resultados indican discrepancias en la **U.E. San José de Los Chorritos**, ya
3363 que el personal **directivo** en su mayoría dice que **siempre** toma decisiones acertadas
3364 en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio de la institución, pero los
3365 **docentes** dicen que su personal directivo **pocas veces** toma decisiones acertadas en la
3366 búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio de la institución. En cuanto a la
3367 **U.E. Pío Tamayo** el personal **directivo** dice en igual porcentaje que **siempre** y **casi**
3368 **siempre** toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en
3369 beneficio de la institución, mientras que el personal **docente** señala que los directivos
3370 **casi siempre** toman decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los
3371 problemas en beneficio de la institución. En cuanto al resultado obtenido en la **U.E.**
3372 **Barrerita**, tanto el personal **directivo** como el personal **docente** señalan que los
3373 directivos **casi siempre** toman decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a
3374 los problemas en beneficio de la institución.

3375 Según Hall (1998), para tomar decisiones, el líder debe realizar un “análisis del
3376 tipo de problema y sus dimensiones básicas, la búsqueda de soluciones alternativas y
3377 la consideración de la consecuencia de estas soluciones; incluyendo el anticiparse a
3378 los diferentes tipos de conflictos postdecisiones y la selección final” (p.172), en otras
3379 palabras se puede decir que, el gerente de cualquier organización para tomar una
3380 decisión acertada debe estudiar concienzudamente todas las alternativas planteadas y
3381 seleccionar la más adecuada para solucionar los problemas que se presenten. En la
3382 investigación se pudo determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** y la **U.E. Barrerita**, tanto
3383 directivos como docentes, consideran que sus líderes si toman decisiones acertadas en

3384 beneficio de la institución; mientras que en la U.E. San José de Los Chorritos, aunque
 3385 los directivos consideran que sus decisiones si son acertadas, sus docentes señalan
 3386 que sus decisiones no son acertadas y que, por lo tanto, no redundan en beneficio de la
 3387 institución.

3388 **TABLA N° 31.**

3389 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

3390

3391 **Variable:** Clima organizacional.

3392 **Dimensión:** Motivación.

3393 **Indicador:** Participación y colaboración del docente.

3394

3395 **Ítem N°23: Cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los**

3396 **consejos docentes.**

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	5	62,5	3	37,5	0	0	0	0	8	4	33,3	6	50	2	16,7	0	0	12
U.E. San José de Los Chorritos	6	75	1	12,5	0	0	0	0	7	7	58,3	5	41,7	7	58,3	2	16,7	21
U.E. Barrerita	0	0	5	62,5	0	0	0	0	5	5	41,7	3	25	2	16,7	1	8,3	11
TOTAL	11	55	9	45	0	0	0	0	20	16	36,4	14	31,8	11	25	3	6,8	44

3397 **Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,

3398 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

3399

3400

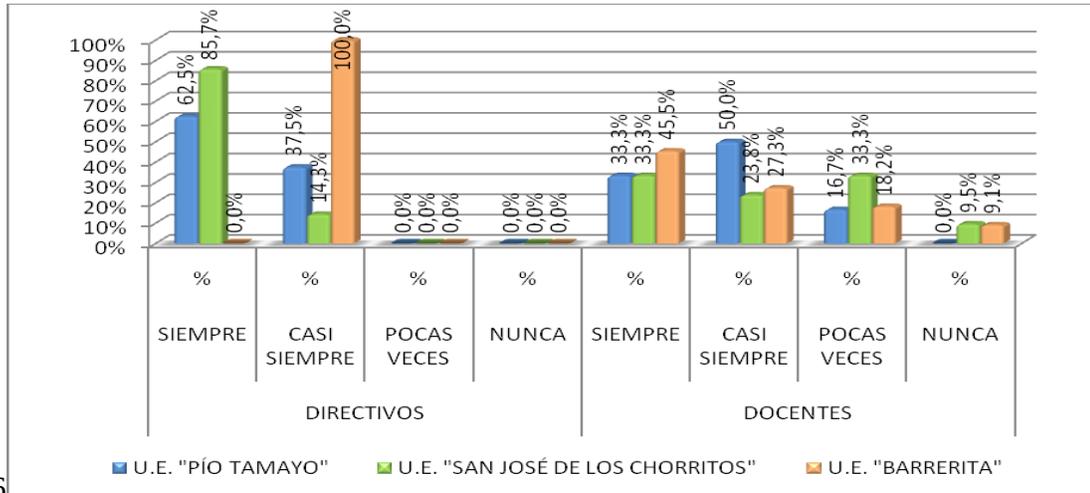
3401

3402

3403

3404

3405 GRÁFICO N° 23.



3406

3407 **Interpretación:**

3408 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 31, en lo que respecta a la
3409 dimensión **motivación**, indicador **participación y colaboración del docente**, en el
3410 ítem N° 23, se pudo determinar que el 62,5% de los **directivos** de la **U.E. Pío**
3411 **Tamayo** dicen que **siempre** cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en
3412 los consejos docentes y el 37,5% restante dice que **casi siempre** cumple y hace
3413 cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes. Mientras que el
3414 85,7% de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorrillos** dicen que **siempre**
3415 cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes y el
3416 14,3% restante dice que **casi siempre** cumple y hace cumplir los acuerdos que se
3417 establecen en los consejos docentes. El 100% de los directivos de la **U.E. Barrerita**
3418 dice que **casi siempre** cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los
3419 consejos docentes.

3420 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 23, se pudo
3421 determinar que en la **U.E. Pío Tamayo** el 33,3% dice que los directivos **siempre**
3422 cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes; 50%

3423dicen que los directivos **casi siempre** cumple y hace cumplir los acuerdos que se
3424establecen en los consejos docentes y el 16,7% restante dice que los directivos **pocas**
3425**veces** cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes.
3426Mientras que un 33,3% de los docentes de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice
3427que los directivos **siempre** cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en
3428los consejos docentes; 23,8% dice que los directivos **casi siempre** cumple y hace
3429cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes; 33,3% dice que los
3430directivos **pocas veces** cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los
3431consejos docentes y el 9,5% restante dice que el directivo **nunca** cumple y hace
3432cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes. En la **U.E.**
3433**Barrerita**, el 45,5% de los docentes dicen que los directivos **siempre** cumple y hace
3434cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes; 27,3% dice que los
3435directivos **casi siempre** cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los
3436consejos docentes; 18,2% dice que los directivos **pocas veces** cumple y hace cumplir
3437los acuerdos que se establecen en los consejos docentes y el 9,1% restante dice que
3438los directivos **nunca** cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los
3439consejos docentes.

3440 Los resultados determinan que en la **U.E. Pío Tamayo** el personal **directivo**
3441señala que **siempre** cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los
3442consejos docentes; y los **docentes** dicen que su personal directivo **casi siempre**
3443cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes. En la
3444**U.E. San José de Los Chorritos** su personal **directivo** señala que **siempre** cumple y
3445hace cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes; y los **docentes**
3446tienen opiniones divididas, ya que en igual porcentajes señalan que su personal
3447directivo **siempre** o **pocas veces** cumple y hace cumplir los acuerdos que se
3448establecen en los consejos docentes. Mientras que en la **U.E. Barrerita** se pudo
3449observar que el personal **directivo** señala que **casi siempre** cumple y hace cumplir
3450los acuerdos que se establecen en los consejos docentes; mientras que el personal

3451 **docente** dice que su personal directivo **siempre** cumple y hace cumplir los acuerdos
3452 que se establecen en los consejos docentes.

3453 De acuerdo con Vroom, (mencionado por Chiavenato, 2011), la motivación de un
3454 individuo para producir se ve influenciada por tres (3) factores:

34551. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar los
3456 objetivos.

34572. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos
3458 individuales.

34593. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a
3460 medida que cree influir en él. (p. 47).

3461 De lo anterior se puede desprender que el personal directivo debe generar un
3462 clima de confianza y participación, en el cual los docentes sientan que las reglas de la
3463 organización se cumplen sin distingo de persona o cargo. En la investigación se pudo
3464 constatar que en las instituciones U.E. Pío Tamayo y U.E. Barrerita, tanto directivos
3465 como docentes, consideran que las reglas son cumplidas por todos los miembros del
3466 equipo; pero, en la U.E. San José de Los Chorritos su personal directivo considera
3467 que cumple y hace cumplir los acuerdos y el personal docente manifiesta que no
3468 todos los acuerdos son cumplidos por todo el personal.

3469

3470

3471

3472

3473

3474

3475

3476

3477

3478 **TABLA N° 32.**

3479 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

3480

3481 **Variable:** Clima organizacional.

3482 **Dimensión:** Motivación.

3483 **Indicador:** Interacción docente-docente y docente-directivo.

3484

3485 **Ítem N°24: Procura mejorar las condiciones de trabajo, y el trato hacia sus**

3486 **subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su labor.**

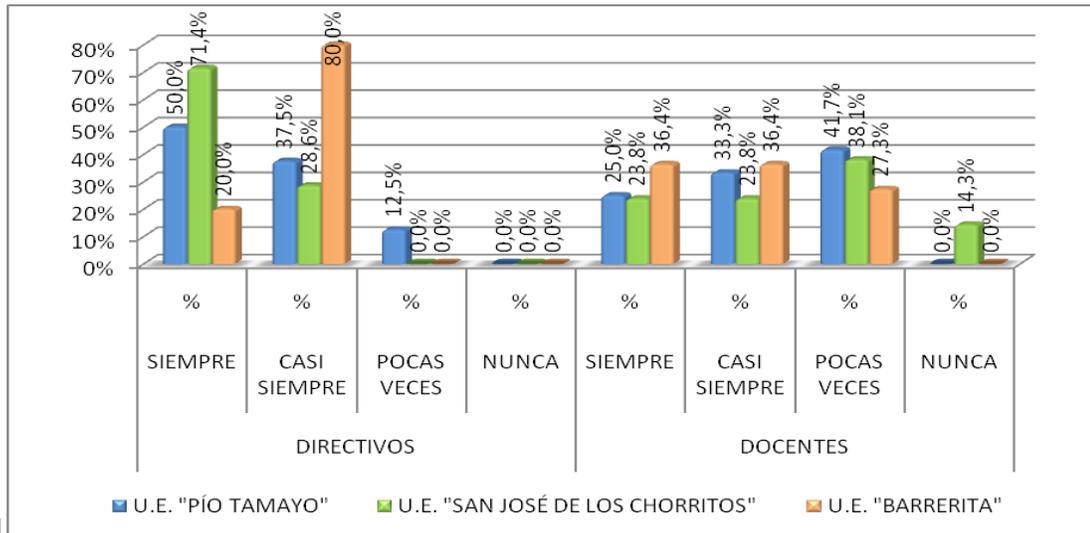
EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	4	50	3	37,5	1	12,5	0	0	8	3	25	4	33,3	5	41,7	0	0	12
U.E. San José de Los Chorrillos	5	62,5	2	25	0	0	0	0	7	5	41,7	5	41,7	8	66,7	3	25	21
U.E. Barrerita	1	12,5	4	50	0	0	0	0	5	4	33,3	4	33,3	3	25	0	0	11
TOTAL	10	50	9	45	1	5	0	0	20	12	27,3	13	29,5	16	36,4	3	6,8	44

3487 **Fuente:** Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,

3488 Estado Carabobo; por Gomes (2013).

3489

3490 **GRÁFICO N° 24.**



3491

3492 **Interpretación:**

3493 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 32, en lo que respecta a la
 3494 dimensión **motivación**, indicador **interacción docente-docente y docente-directivo**,
 3495 en el ítem N° 24, se pudo determinar que el 50% de los **directivos** de la **U.E. Pío**
 3496 **Tamayo** dicen que **siempre** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato
 3497 hacia sus subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su labor; el 37,5% dice
 3498 que **casi siempre** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus
 3499 subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su labor y el 12,5% restante dice
 3500 que **pocas veces** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus
 3501 subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su labor. Mientras que el 71,4%
 3502 de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **siempre** procura
 3503 mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a
 3504 desempeñar mejor su labor y el 28,6% restante dice que **casi siempre** procura
 3505 mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a
 3506 desempeñar mejor su labor. El 20% de los directivos de la **U.E. Barrerita** dice que
 3507 **siempre** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados,
 3508 para motivarlos a desempeñar mejor su labor y 80% dice que **casi siempre** procura

3509mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a
3510desempeñar mejor su labor.

3511 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 24, se pudo
3512determinar que el 25% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dice que los directivos
3513**siempre** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados,
3514para motivarlos a desempeñar mejor su labor; 33,3% dicen que los directivos **casi**
3515**siempre** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados,
3516para motivarlos a desempeñar mejor su labor y 41,7% dice que los directivos **pocas**
3517**veces** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados,
3518para motivarlos a desempeñar mejor su labor. Mientras que un 23,8% de los docentes
3519de la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** procura
3520mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a
3521desempeñar mejor su labor; 23,8% dice que los directivos **casi siempre** procura
3522mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a
3523desempeñar mejor su labor; 38,1% dice que los directivos **pocas veces** procura
3524mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a
3525desempeñar mejor su labor y el 14,3% restante dice que el directivo **nunca** procura
3526mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a
3527desempeñar mejor su labor. En la **U.E. Barrerita**, el 36,4% de los docentes dicen
3528que los directivos **siempre** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia
3529sus subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su labor; 36,4% dice que los
3530directivos **casi siempre** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus
3531subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su labor y el 27,3% restante dice
3532que los directivos **pocas veces** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato
3533hacia sus subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su labor.

3534 Los resultados señalan que en la **U.E. Barrerita** el personal **directivo** dice que
3535**casi siempre** procura mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus

3536 subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su labor; y los **docentes** dicen en
3537 igual porcentaje que su personal directivo **siempre** o **casi siempre** procura mejorar
3538 las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a
3539 desempeñar mejor su labor. En la U.E. **San José de Los Chorritos** y U.E. **Pío**
3540 **Tamayo** su personal **directivo** señala que **siempre** procura mejorar las condiciones
3541 de trabajo y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su
3542 labor; pero los **docentes** consideran que su personal directivo **pocas veces** procura
3543 mejorar las condiciones de trabajo y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a
3544 desempeñar mejor su labor.

3545 Herzberg señala que los factores motivacionales del individuo “se refieren al
3546 contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen
3547 un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a
3548 los niveles normales” (mencionado por Chiavenato, 2011, p. 45), razón por la cual se
3549 puede señalar que es fundamental que los miembros del equipo se sientan bien en su
3550 ambiente de trabajo, con lo cual tendrán una mayor motivación para realizar una
3551 buena labor. En la investigación se pudo observar que en la U.E. Barrerita, tanto
3552 directivos como docentes, consideran que si se dan estas condiciones para trabajar
3553 motivados; pero en la U.E. Pío Tamayo y U.E. San José de Los Chorritos, aunque el
3554 personal directivo dice que si lo hace, el personal docente considera que su personal
3555 directivo no trabaja lo suficiente para mejorar las condiciones de trabajo y por ende
3556 mantenerlos motivados.

3557

3558

3559

3560

3561

3562

3563

3564

3565

3566

3567

3568

3569

3570

3571

3572

3573 **TABLA N° 33.**

3574 **Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

3575

3576 **Variable:** Clima organizacional.

3577 **Dimensión:** Motivación.

3578 **Indicador:** Interacción docente-docente y docente-directivo.

3579

3580 **Ítem N°25: Desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la**

3581 **comunicación y motivación entre los miembros del equipo.**

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	6	75	1	12,5	1	12,5	0	0	8	4	33,3	6	50	2	16,7	0	0	12
U.E. San José de Los Chorritos	5	62,5	2	25	0	0	0	0	7	5	41,7	4	33,3	12	100	0	0	21
U.E. Barrerita	4	50	1	12,5	0	0	0	0	5	5	41,7	3	25	3	25	0	0	11

330

147

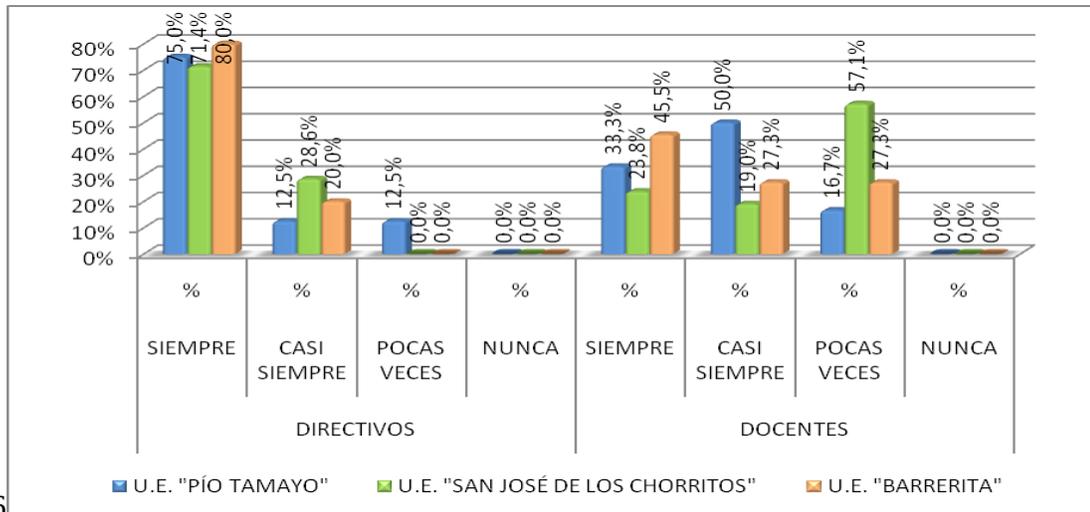
331

TOTAL	15	75	4	20	1	5	0	0	20	14	31,8	13	29,5	17	38,6	0	0	44
--------------	----	----	---	----	---	---	---	---	----	----	------	----	------	----	------	---	---	----

3582Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador,
3583Estado Carabobo; por Gomes (2013).

3584

3585GRÁFICO N° 25.



3586

3587 **Interpretación:**

3588 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 33, en lo que respecta a la
3589dimensión **motivación**, indicador **interacción docente-docente y docente-directivo**,
3590en el ítem N° 25, se pudo determinar que el 75% de los **directivos** de la **U.E. Pío**
3591**Tamayo** dicen que **siempre** desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo
3592la comunicación y motivación entre los miembros del equipo; el 12,5% dice que **casi**
3593**siempre** desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y
3594motivación entre los miembros del equipo y el 12,5% restante dice que **pocas veces**
3595desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y
3596motivación entre los miembros del equipo. Mientras que el 71,4% de los directivos de
3597la **U.E. San José de Los Chorritos** dicen que **siempre** desarrolla buenas relaciones
3598interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre los miembros del
3599equipo y el 28,6% restante dice que **casi siempre** desarrolla buenas relaciones
3600interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre los miembros del

3601equipo. El 80% de los directivos de la **U.E. Barrerita** dice que **siempre** desarrolla
3602buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre
3603los miembros del equipo y 20% dice que **casi siempre** desarrolla buenas relaciones
3604interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre los miembros del
3605equipo.

3606 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 25, se pudo
3607determinar que el 33,3% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dice que los directivos
3608**siempre** desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y
3609motivación entre los miembros del equipo; 50% dicen que los directivos **casi siempre**
3610desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y
3611motivación entre los miembros del equipo y 16,7% dice que los directivos **pocas veces**
3612desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y
3613motivación entre los miembros del equipo. Mientras que un 23,8% de los docentes de
3614la **U.E. San José de Los Chorritos** dice que los directivos **siempre** desarrolla buenas
3615relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre los
3616miembros del equipo; 19% dice que los directivos **casi siempre** desarrolla buenas
3617relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre los
3618miembros del equipo y 57,1% dice que los directivos **pocas veces** desarrolla buenas
3619relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre los
3620miembros del equipo. En la **U.E. Barrerita**, el 45,5% de los docentes dicen que los
3621directivos **siempre** desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la
3622comunicación y motivación entre los miembros del equipo; 27,3% dice que los
3623directivos **casi siempre** desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la
3624comunicación y motivación entre los miembros del equipo y el 27,3% restante dice que
3625los directivos **pocas veces** desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la
3626comunicación y motivación entre los miembros del equipo.

3627 Los resultados indican que en la U.E. **Pío Tamayo**, la U.E. **San José de Los**
3628**Chorritos** y la U.E. **Barrerita** el personal **directivo** dice que **siempre** desarrolla
3629buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre
3630los miembros del equipo. En cuanto al personal **docente**, en la U.E. **Pío Tamayo** dice
3631que su personal directivo **casi siempre** desarrolla buenas relaciones interpersonales,
3632promoviendo la comunicación y motivación entre los miembros del equipo; en la U.E.
3633**San José de Los Chorritos**, señalan que su personal directivo **pocas veces** desarrolla
3634buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre
3635los miembros del equipo y en la U.E. **Barrerita**, al igual que sus directivos, señalan
3636que su personal directivo **siempre** desarrolla buenas relaciones interpersonales,
3637promoviendo la comunicación y motivación entre los miembros del equipo.

3638 Maslow señala que los seres humanos tienen necesidades sociales “de asociación,
3639participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y
3640amor” (citado por Chiavenato, 2011, p.44); el buen líder debe impulsar el
3641establecimiento de buenas relaciones interpersonales entre los miembros de su equipo,
3642ya que al desarrollar buenas relaciones, éstos se sienten motivados para realizar sus
3643labores de la forma más amena posible. Mediante la investigación se pudo constatar
3644que en la U.E. Pío Tamayo y la U.E. Barrerita su personal directivo fomenta la
3645existencia de buenas relaciones interpersonales y así satisfacer las necesidades sociales
3646de los individuos de la organización; pero en la U.E. San José de Los Chorritos, y a
3647pesar de que sus directivos consideran que lo hacen, el personal docente señala que su
3648personal directivo no genera el clima necesario para establecer buenas relaciones
3649interpersonales entre los miembros del equipo.

3650**TABLA N° 34.**

3651**Distribución de los resultados de instrumento aplicado a Directivos y Docentes.**

3652

3653**Variable:** Clima organizacional.

3654**Dimensión:** Motivación.

3655**Indicador:** Apoyo hacia el trabajo del docente por parte del director.

3656

3657 Ítem N°26: Muestra interés por las actividades que le plantean sus docentes en

3658 pro de la institución.

EDUCATIVA INSTITUCIÓN	DIRECTIVOS									DOCENTES								
	Siempre		Siempre Casi		Pocas Veces		Nunca		Total	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	
U.E. Pío Tamayo	4	50	4	50	0	0	0	0	8	6	50	2	16,7	4	33,3	0	0	12
U.E. San José de Los Chorritos	7	87,5	0	0	0	0	0	0	7	5	41,7	5	41,7	9	75	2	16,7	21
U.E. Barrerita	5	62,5	0	0	0	0	0	0	5	5	41,7	5	41,7	0	0	1	8,3	11
TOTAL	16	80	4	20	0	0	0	0	20	16	36,4	12	27,3	13	29,5	3	6,8	44

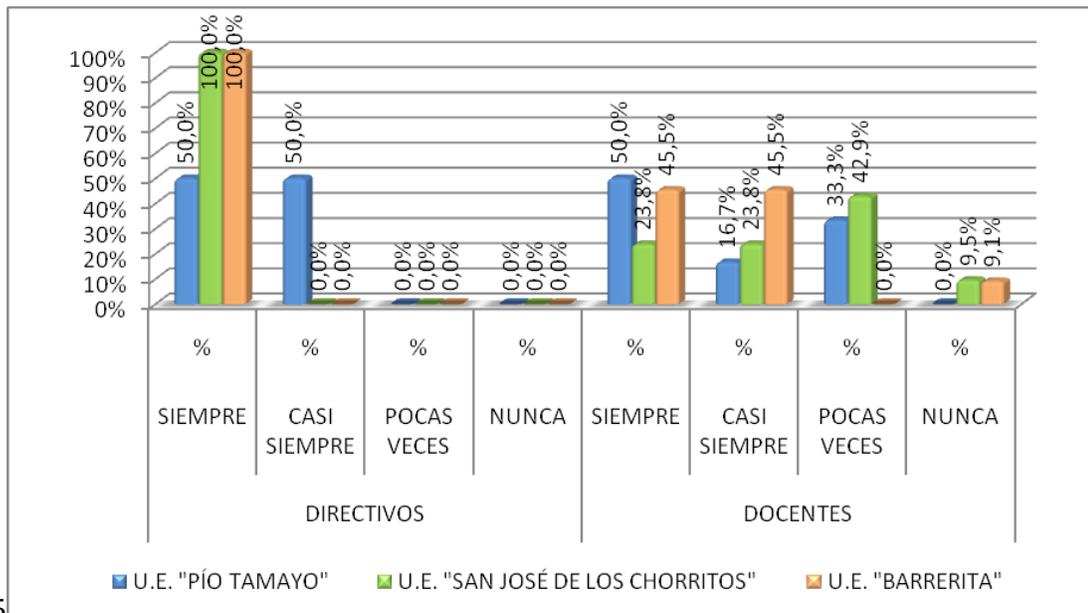
3659 Fuente: Instrumento aplicado a Directivos y Docentes del Municipio Libertador, Estado Carabobo; por Gomes (2013).

3661

3662

3663

3664 GRÁFICO N° 26.



3665

3666 **Interpretación:**

3667 De acuerdo a los resultados observados en la tabla N° 34, en lo que respecta a la
 3668 dimensión **motivación**, indicador **apoyo hacia el trabajo del docente por parte del**
 3669 **director**, en el ítem N° 26, se pudo determinar que el 50% de los **directivos** de la
 3670 **U.E. Pío Tamayo** dicen que **siempre** muestra interés por las actividades que le
 3671 plantean sus docentes en pro de la institución y 50% dice que **casi siempre** muestra
 3672 interés por las actividades que le plantean sus docentes en pro de la institución.
 3673 Mientras que el 100% de los directivos de la **U.E. San José de Los Chorritos** y de la
 3674 **U.E. Barrerita** dice que **siempre** muestra interés por las actividades que le plantean
 3675 sus docentes en pro de la institución.

3676 En lo que respecta a lo opinión de los **docentes**, en el ítem N° 26, se pudo
 3677 determinar que el 50% de los docentes de la **U.E. Pío Tamayo** dice que los directivos
 3678 **siempre** muestra interés por las actividades que le plantean sus docentes en pro de la
 3679 institución; 16,7% dicen que los directivos **casi siempre** muestra interés por las
 3680 actividades que le plantean sus docentes en pro de la institución y 33,3% dice que los
 3681 directivos **pocas veces** muestra interés por las actividades que le plantean sus

3682docentes en pro de la institución. Mientras que un 23,8% de los docentes de la U.E.
3683San José de Los Chorritos dice que los directivos **siempre** muestra interés por las
3684actividades que le plantean sus docentes en pro de la institución; 23,8% dice que los
3685directivos **casi siempre** muestra interés por las actividades que le plantean sus
3686docentes en pro de la institución; 42,9% dice que los directivos **pocas veces** muestra
3687interés por las actividades que le plantean sus docentes en pro de la institución y el
36889,5% restante dice que los directivos **nunca** muestra interés por las actividades que le
3689plantean sus docentes en pro de la institución. En la U.E. **Barrerita**, el 45,5% de los
3690docentes dicen que los directivos **siempre** muestra interés por las actividades que le
3691plantean sus docentes en pro de la institución; 45,5% dice que los directivos **casi**
3692**siempre** muestra interés por las actividades que le plantean sus docentes en pro de la
3693institución y el 9,1% restante dice que los directivos **nunca** muestra interés por las
3694actividades que le plantean sus docentes en pro de la institución.

3695 Los resultados indican que en la U.E. **Pío Tamayo**, el personal **directivo** dice en
3696igual porcentaje que **siempre** o **casi siempre** muestra interés por las actividades que
3697le plantean sus docentes en pro de la institución; en la U.E. **San José de Los**
3698**Chorritos** y la U.E. **Barrerita**, el personal **directivo** dice que **siempre** muestra
3699interés por las actividades que le plantean sus docentes en pro de la institución. En
3700cuanto al personal **docente**, en la U.E. **Pío Tamayo** dice que su personal **directivo**
3701**siempre** el personal **directivo** dice en igual porcentaje que **siempre** o **casi siempre**
3702muestra interés por las actividades que le plantean sus docentes en pro de la
3703institución; en la U.E. **San José de Los Chorritos**, señalan que su personal **directivo**
3704**pocas veces** el personal **directivo** dice en igual porcentaje que **siempre** o **casi**
3705**siempre** muestra interés por las actividades que le plantean sus docentes en pro de la
3706institución y en la U.E. **Barrerita**, en igual porcentaje, señalan que su personal
3707**directivo siempre** o **casi siempre** el personal **directivo** dice en igual porcentaje que
3708**siempre** o **casi siempre** muestra interés por las actividades que le plantean sus
3709docentes en pro de la institución.

3710 Según Maslow, las personas también tienen necesidades de aprecio, las cuales se
 3711relacionan “con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la
 3712autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación
 3713y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal” (citado por
 3714Chiavenato, 2011, p.44), lo cual implica que para que los seres humanos satisfagan su
 3715necesidad de aprecio, deben sentir que su opinión y labor es tomada en cuenta por los
 3716demás miembros del equipo, así se sentirán motivados en su lugar de trabajo para
 3717promover diferentes actividades que contribuyan al logro de los objetivos
 3718institucionales. En la investigación se pudo constatar que el personal de la U.E. Pío
 3719Tamayo y la U.E. Barrerita considera que sus líderes motivan a sus subalternos
 3720tomando en cuenta las diferentes actividades que éstos proponen para mejorar la
 3721institución; pero en la U.E. San José de Los Chorritos, aunque sus directivos
 3722consideran que se interesan por las actividades que les propone su personal, los
 3723docentes manifiestan que no sienten el apoyo de sus directivos cuando plantean
 3724diversas actividades en pro de la institución.

TABLA N° 35.

Identificación de Instituciones, de acuerdo a códigos asignados a Directivos y Docentes

CÓDIGO	INSTITUCIÓN	CARGO
Dir-1	U.E. Pío Tamayo	Director
Dir-2	U.E. San José de Los Chorritos	Director
Dir-3	U.E. Barrerita	Director
Doc-1	U.E. Pío Tamayo	Docente
Doc-2	U.E. Pío Tamayo	Docente
Doc-3	U.E. San José de Los Chorritos	Docente
Doc-4	U.E. San José de Los Chorritos	Docente
Doc-5	U.E. Barrerita	Docente
Doc-6	U.E. Barrerita	Docente

Fuente: Gomes (2013).

3725Entrevistas aplicadas a Directivos y Docentes

3726Director: Dir. – 1

3727 **1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución?**

3728 El estilo, para mí, de una dirección que tiene que ver con un proceso de
3729 enseñanza-aprendizaje, que no solamente tiene que ver con los profes, sino que tiene
3730 que ver con una serie de elementos coadyuvan en la participación de ese proceso, que
3731 tiene que ver con los alumnos, que tiene que ver con los padres, que tiene que ver con
3732 los obreros, con los administrativos y por supuesto con los educadores, que son los
3733 que tienen la llave del conocimiento para impartirlo a los estudiantes, esto no quiere
3734 decir que los estudiantes no tengan conocimiento, sino que los profesores proveen ese
3735 tipo de conocimiento, ¿qué es lo que pasa? Que el conocimiento tiene que
3736 democratizarse, ciertamente, y en esa democratización del conocimiento está lo que
3737 se llama la dirección, que no es una dirección sola sino con un equipo que tiene que
3738 poner a disposición de la escuela, verdad, todo lo que el Estado Docente,... eeehh, ha
3739 implementado para que se dé el hecho, por lo tanto, yo creo que el proceso debe ser
3740 democrático, pero haciendo cumplir..., haciendo cumplir las leyes y haciendo
3741 cumplir todas las variables que se den en el proceso, ¿Por qué? Porque el PEIC que
3742 es el, digamos, lo que tú tienes de arranque para iniciar el año tiene que tener una
3743 discusión concreta de qué es lo que tú vas a hacer, después que tú tengas esos
3744 parámetros del PEIC y hagas luego los PA, que es la discusión de los profesores y de
3745 los invitados, tu puedes invitar a la comunidad, a los estudiantes, para discutir qué
3746 queremos hacer con ese proceso de enseñanza, eso no quiere decir que todo el mundo
3747 haga lo que quiera, sino que es un proceso de participación, con objetivos claros y
3748 concretos, eso, para mí, ese debe ser el proceso que permita la discusión, que permita
3749 precisamente el tomar decisiones, en algunos casos, decisiones que tienen que
3750 consultarse y en otros casos, como son de Ley tiene que implementarse, pero aún así,
3751 la discusión de todos los consensos y de todo el proceso tiene que llevarse a cabo,
3752 para, precisamente, ese conocimiento no se quede individual, que se quede en uno,
3753 sino que se transmita, sobre todo a los muchachos, para que precisamente los
3754 muchachos entiendan y aprendan que tienen que estudiar y tienen que pensar y tienen

3755que formarse en un conocimiento que vaya en beneficio de todos; entonces, como
3756buscamos la participación de todos los factores que hacen vida en el quehacer
3757educativo, predomina, para mí, el liderazgo democrático.

2) ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?

3758Bueno, fíjate, los liderazgos van a existir siempre, los liderazgos no se decretan, sino
3759que existen y, yo diría que los liderazgos son como algo natural en todo tipo de
3760organización, van desde la presidencia hacia abajo, en cualquier tipo de organización
3761tiene que haber un liderazgo, alguien que asuma y que promueva y que ejecute, pero,
3762el líder solo no tiene apoyo, porque un liderazgo solo, un líder solo, se llena de
3763trabajo, de problemas y entonces, muchas veces los trabajos no salen. Tiene que haber
3764un líder, ¿verdad?, que promueva, pero participativo, para mí tiene que existir un
3765buen líder que promueva la discusión, promueva la participación, promueva,
3766promueva el desarrollo de todo tipo de soluciones y la aplicación de esas soluciones,
3767claro, pero con un liderazgo, porque el líder tampoco puede dejar todo a la deriva,
3768que las decisiones las tome cualquiera, no, porque en las instituciones, aunque sean
3769pequeñas o grandes, tiene una gran responsabilidad ¿verdad?, que a la final..., que el
3770líder..., que el líder tiene que mostrar el camino, pero con la participación del equipo,
3771que tiene que ser un trabajo colectivo, donde los líderes, que a veces no es uno, sino
3772que pueden ser dos, se promuevan, se discutan las cosas, se lleven a cabo, y entonces
3773ese liderazgo colectivo que tiende a discutir, participativo, pero que tiende a discutir
3774las cosas, las promueva y aplique y se discutan y los errores se vuelvan a discutir, se
3775vuelvan a analizar y así se irá avanzando en el objetivo final, que es promover el
3776conocimiento y promover.. eehh, la discusión de ese nuevo conocimiento y sobre todo
3777promover en los muchachos, que tienen que ser la... el norte de una escuela, del
3778Estado, de los educadores, el aprendizaje y la toma de consciencia de estos
3779muchachos hacia una sociedad, ¿verdad? Donde se ponga énfasis en la participación

3780y en el desarrollo del conocimiento, para aplicarlo a la problemática existente, por lo
3781tanto, como se busca la participación de todos los factores, el clima es participativo.

3) ¿Considera que existe relación entre el estilo de liderazgo que ejerce y el clima organizacional de la institución?

3782Si, si existe relación, porque en las instituciones son piramidales, incluso las
3783instituciones educativas, en una empresa hay un gerente, y ese gerente tiene un
3784equipo que discute y promueve las soluciones, en una institución también, hay un
3785gerente, que no se llama gerente, sino un director que promueve la participación, pero
3786hay...control de ellos y hay situaciones que son concretas y un líder tiene que buscar
3787esas soluciones y su equipo, aunque en todas las instituciones educativas hay un
3788director, ¿verdad?, que es la figura que viene desde hace mucho tiempo y es la figura
3789que encierra la responsabilidad, claro, no debe ser solamente que la encierre, porque
3790un solo director, tiene que haber un equipo que ayude ¿verdad?, a la solución de los
3791problemas, a la aplicación de los correctivos, o a la aplicación de los PEIC, de los PA,
3792todo eso tiene que hacer el equipo, pero aún así, creo yo, que tiene que haber una,
3793una, un guía, una cabeza guía que promueva toda esa participación, que no sea, que
3794no sea una tabla rasa ¿verdad?, donde de repente no se sabe quién va a tener la
3795responsabilidad y quien no, sino que, hay que asumir la responsabilidad de los
3796procesos, y allí no estoy hablando solo del director, sino también de los profesores,
3797tienen que asumir su responsabilidad en las aulas ¿verdad?, allí están, tiene que
3798asumir la responsabilidad de la planificación, tienen que asumir la responsabilidad en
3799las clases, en el conocimiento, y el director que ser como un facilitador ¿verdad?, de
3800todos los procesos que se dan, pendiente de todas las cosas, para que al final, en las
3801discusiones busquemos los errores, los aciertos, y esos procesos, precisamente tienda
3802a ser un proceso de calidad y excelencia, yo sí creo que la escuela debe convertirse en
3803el centro ¿verdad?, donde, esté, porque no importa si la escuela está ubicada en un
3804barrio, está ubicada en una urbanización, en una comunidad, y la escuela debe

3805convertirse, desde adentro, en ese tipo de organización, en ese tipo de liderazgo que
3806extienda no solamente hacia adentro, no solamente hacia los muchachos, sino hacia la
3807comunidad, yo creo que la escuela debería convertirse, debería convertirse en el
3808centro de saber del barrio ¿verdad?, porque toda la gente que está, que está en el liceo
3809es gente del barrio, vive en el barrio, y esa gente va a ser bachiller y va a estudiar
3810luego y va a adquirir conocimiento y no debería alejarse del barrio, sino que debería
3811servir de apoyo a la comunidad donde vivan, donde habiten y eso ayudaría ¿verdad?
3812A que haya una mejor calidad de vida ¿por qué?, bueno, porque hay un conocimiento,
3813hay una instrucción, de repente hay tecnología, hay una visión de los procesos y eso
3814tiene que ver, yo creo que la escuela va a tender, siempre, pero ahorita con el proceso
3815que se está dando, a ser el centro del saber y del quehacer de las comunidades, tiene
3816que ser así, porque aquí es donde se forman los muchachos y yo creo que la escuela y
3817la educación van a ser las grandes transformadoras de los procesos que se están
3818dando, porque allí es donde están los conocimientos, porque a los muchachos desde
3819que nacen se les enseña una visión de país, se concretiza una visión de país, donde
3820ellos son, precisamente los que van a manejar el país futuro y ¿cómo?, ¿con qué
3821concepto?, con los conceptos que manejen los educadores y que maneje la escuela
3822allí, entonces todos esos conceptos, dependiendo, dependiendo, entonces cambiará su
3823personalidad, tipo trabajadores y la escuela va a tender, creo yo, a ser la responsable
3824de lo bueno o lo malo que sea un país.

Docente: Doc. – 1

1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución?

3825A veces se aplica el liberal y otras veces el democrático. Es el que más veo, los dos.

2) ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?

3826Podría ser el consultivo, porque he observado que entre ellos mismos a veces se
3827consultan algunas cosas para tomar decisiones, ese es, el consultivo.

3) ¿Considera que existe relación entre el estilo de liderazgo que se ejerce y el clima organizacional de la institución?

3828Algunas veces, no todo el tiempo, porque a veces uno quisiera que la organización, de
3829verdad, como que fluyera más, uno a veces no sabe a quién dirigirse bien para hacer
3830las cosas y que queden bien. Hay cosas que deberíamos tener claro para poder
3831dirigirse directamente a las personas a las cuales les debemos entregar las diferentes
3832actividades.

Docente: Doc. – 2

1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución?

3833Bueno..., lo que pasa es lo siguiente, es decir, en una línea jerárquica, en algunos
3834momentos tú tienes que ser autocrático, en otros momentos democrático y en otros
3835momentos liberal, todo depende de la conveniencia de la cabeza, del que esté
3836dirigiendo, el tiene que saber, y es una de las condiciones de un verdadero líder,
3837cuándo puede ser democrático, cuándo debe ser autocrático y cuándo le conviene ser
3838liberal, pero eso no quiere decir, no quiere decir que todo sea autocrático, no, en
3839algunos momentos es que esto es así y es así, hay que hacerlo, en otros momentos que
3840te han llamado, “mira ¿qué tal?, ¿qué opinas tú?”, para buscar un consenso, y en otros
3841momentos, “no, no, tú ves como resuelves”.

2) ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?

3842Yo creo, bueno, ahí si te puedo ser más preciso, yo considero que el que funciona, o
3843el que se viene trabajando es paternalista, es decir, veo que hay una gerencia, una
3844dirección, pero que delega funciones y comisiones “esto es para ti, para fulanito,

3845fulanito” y, pero, por supuesto, todo bajo la directriz o bajo la supervisión de estas
3846directrices, creo que es así.

3) ¿Considera que existe relación entre el estilo de liderazgo que se ejerce y el clima organizacional de la institución?

3847Definitivamente, precisamente por lo que te estaba diciendo, yo creo que un líder, si
3848es que se le puede llamar líder, cuando sabe cuando tiene que ser autocrático, cuando
3849tiene que ser democrático, cuando le conviene que exista una liberalidad en la toma
3850de decisiones, como el está claro en esos puntos, y cuando él delega funciones, me
3851parece que, me parece que tiene en sus manos la dirección correcta o la dirección
3852correcta para su quehacer, para sus proyecto precisamente, porque fíjate que, eh,
3853como dice el dicho por ahí: “si tu quieres que las cosas salgan bien, como tú quieres
3854que salgan, hazlas tú mismo”, pero tú mismo no puedes hacer todo, sabes que no
3855tienes las condiciones para hacer todo, ni que fueras qué, hay cosas que sabes que
3856fulanito la hace bien, que el otro es espectacular en esto, que el otro no se qué,
3857entonces fíjate... en ese momento eres autocrático, porque tú estás decidiendo ser
3858paternalista, eres autocrático, yo decido hacer, porque estoy poniendo, pero así está
3859funcionando, mi concepción pues, tú vez que así está funcionando, no creo, no creo
3860que, por lo menos aquí sea nada liberal, tal vez en algunas ocasiones participativo,
3861pero realmente no creo, me parece que hay una conveniencia del tipo de liderazgo
3862con una conveniencia del clima, pero más que todo el clima paternalista, que yo, es lo
3863que yo considero que hay aquí, y me parece que funciona.

Director: Dir. – 2

1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución?

3864Yo he estado utilizando mucho el democrático, pero hay oportunidades que ya no hay
3865que ser democrático sino autocrático, porque..., porque a veces el docente como que
3866necesita que tú le exijas más de lo que él puede dar, te lo digo porque eso lo he estado

3867implementando, he dejado que ellos sean los que seleccionen, “vamos a trabajar en
3868armonía, miren, vamos esto”, pero entonces ya veo que no, no, es como si
3869estuviéramos liberales, ellos confunden, confunden eso, o no saben respetar, o ellos
3870mismos necesitan unas normas y entonces hemos tenido algunos docentes con los
3871cuales debemos utilizar el autocrático.

2) ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?

3872Hemos trabajado con el participativo, pero a veces se vuelve como que muy..., como
3873que estamos acostumbrados a que seamos paternalistas, ¿por qué?, porque a veces le
3874dices al colectivo “vamos a hacer esta actividad”, llega la fecha y no se ha hecho,
3875entonces empiezan..., hay que buscar el paternalismo, “cónchale vamos a hacerlo,
3876porque saben que esto tiene que salir”, vamos muy lento, pero no sale como debe
3877salir, entonces, bueno, queremos trabajar participativamente, pero a veces, sigo en lo
3878mismo, hay que ser autoritario también, hay que manejarlos porque si no se nos
3879vuelve un bochinche por lo mismo, porque a veces no sabemos, o no estamos
3880acostumbrados a seguir unas normas y que hay unos estatutos que debemos llevar
3881aquí.

3) ¿Considera que existe relación entre el estilo de liderazgo que se ejerce y el clima organizacional de la institución?

3882Si, por supuesto, debemos de tener un liderazgo para poder llevar el equipo de
3883trabajo, pero como te vuelvo a decir, si no hay un liderazgo que todo vaya donde tú
3884quieres que vaya, por supuesto el clima organizacional no se va a llevar y menos lo
3885que es las actividades que se asumen durante los días. El líder debe de ser muy
3886consciente, muy consciente y asertivo en lo que va a hacer, porque si él no es
3887consciente y asertivo, de verdad que el clima organizacional se va a venir abajo
3888igualito, por más que tú quieras llevarlo a una zona participativa, muy armoniosa, que
3889quieras conservar que todos son tuyos, que tú eres el padre de todos. No, si no tienes

3890un clima organizacional como debe ser, no, tampoco te va a dar, todos ellos trabajan a
3891la par, todos, debe haber una armonía para que todo pueda surgir.

Docente: Doc. – 3

1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución?

3892Bueno..., se utiliza el estilo democrático, ya que la directora busca las opiniones de
3893los demás, y escucha sugerencias, para ella poder actuar.

2) ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?

3894Aquí existe el clima participativo..., porque se trabaja bastante con los
3895representantes, se toma en cuenta el personal ambiente, administrativo, los docentes,
3896es el que utilizamos aquí.

3) ¿Considera que existe relación entre el estilo de liderazgo que se ejerce y el clima organizacional de la institución?

3897Yo creo que sí, sí, porque si ella es la que da las órdenes y da la oportunidad para
3898que todos participemos. Si se relaciona.

Docente: Doc. – 4

1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución?

3899El deber ser, sería el democrático, porque tiene un poquito de ambos, es autocrático y
3900es liberal. El líder democrático habla con el personal, le da el ánimo a que el personal
3901busque ideas, para que se trabaje en conjunto. Aquí se ejerce el democrático.

2) ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?

3902El clima organizacional de la institución es el participativo, donde todos aportan ideas
3903y todos trabajamos en conjunto, responsablemente.

3) ¿Considera que existe relación entre el estilo de liderazgo que se ejerce y el clima organizacional de la institución?

3904Sí, porque dependiendo de cómo el personal trabaje, en confianza, en compañerismo,
3905da pie a como se lleve toda la organización de la institución, porque entonces, habría
3906apatía si no se toman en cuenta las consideraciones de cada uno, habría apatía, nadie
3907quiere trabajar, llegan tarde, entonces si se relaciona el liderazgo con el clima de la
3908institución.

Director: Dir. – 3

1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución?

3909Para nosotros, para el colectivo institucional, el democrático, porque gracias a ese
3910estilo de liderazgo, que es democrático, hemos alcanzado que en la escuela no
3911únicamente haya un líder, que somos muchos los líderes, uno impulsa y los demás
3912vienen allí, mientras ahí todos se involucran y todos participan y tienen derecho a dar
3913opiniones y uno como directivos tiene el don de escuchar, realmente escucharlos, que
3914se sientan, que ellos se sientan involucrados, desde el estilo de vida profesional, sino
3915del estilo de vida intrínseco de las instituciones educativas, porque las instituciones
3916educativas son más que cuatro paredes, está en movimiento, en un constante
3917movimiento, un constante crecimiento profesional, es por ello que nosotros siempre
3918nos hemos caracterizado por eso porque somos muy unidos, somos unidos.

2) ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?

3919Aquí, en esta institución se observan tres: el consultivo, el participativo y también el
3920paternalista, esos tres tipos de clima organizacional se dan aquí con frecuencia, el
3921consultivo, el participativo y el paternalista, no hay uno fijo, conviven los tres,
3922dependiendo del equipo técnico, directivo, pero siempre entendiendo que el equipo
3923técnico directivo no es únicamente el de Bienestar Estudiantil, los coordinadores
3924institucionales, el Sub-director, que no tenemos, somos todos, verlos a ellos todos
3925como directivos, porque cualquiera que te hace una actividad, en ese momento su rol
3926gerencial es ser líder, ser directivo, o sea que, independientemente cuando pase el
3927tiempo y uno no esté aquí, ellos se unen y toman decisiones, siempre las consultan,
3928pero las participan, porque ellos están en pleno conocimiento de asumir esas
3929decisiones como equipo, porque a veces, por lo menos, mayormente el directivo anda
3930en la calle y mientras uno va gerenciando por ellos van aquí involucrándose, lo que
3931pasa es que en estos momentos hay una carencia de docentes que están de reposo y
3932eso influye en el clima organizacional, porque son piezas claves en nuestra
3933institución, entonces, lo que hacemos es tratar de cubrir a ese personal que no está
3934aquí con nosotros físicamente, bueno y otra carencia en nuestra institución es que no
3935tenemos personal obrero, y eso influye, porque entonces, de repente queremos
3936abarcar un conglomerado, pero no nos damos abasto por esa misma ausencia de
3937personal.

3) ¿Considera que existe relación entre el estilo de liderazgo que se ejerce y el clima organizacional de la institución?

3938Claro, porque es algo intrínseco, es algo que va congruente uno con lo otro, uno de la
3939mano del otro y tiene que haber una conversión, es como la triada, la triada
3940comunidad-escuela-familia, igual pasa en la escuela, o sea, todo influye, positiva o
3941negativamente y que de lo negativo, no lo veas como negativo, sino como algo que
3942hay que resolver, porque en una escuela donde no haya, no exista un conflicto, es

3943inaudito, pero hay que prever esas debilidades, y esas debilidades las podemos ir
3944viendo a través de PEIC y toda esa relación que debe existir entre el clima
3945organizacional, la parte de liderazgo, trabajo en equipo, trabajo cooperativo, trabajo
3946liberador, todos van en un círculo y en un constante movimiento, si se relaciona.

Docente: Doc. – 5

1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución?

3947El autocrático.

2) ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?

3948Yo lo veo como el paternalista, porque veo que delega funciones, aunque parece
3949contradictorio con el estilo de liderazgo, lo que pasa es que aquí si le conviene al
3950directivo dar la información y delegar, aquí si conviene.

3) ¿Considera que existe relación entre el estilo de liderazgo que se ejerce y el clima organizacional de la institución?

3951Si se relaciona, influyendo en forma negativa, porque primero te impone y luego
3952quiere delegarte, de manera negativa.

Docente: Doc. – 6

1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución?

3953Bueno, yo aprecio, es mi apreciación, democrático en la mayoría de los casos, pero
3954también autocrático en unos casos, sin decir que la parte autoritaria sea mala, porque
3955hay veces que, bueno, yo considero que hay que, en vista de las mismas
3956circunstancias hay que hacer algunas cosas de manera un poquito autoritaria, pero
3957diría yo que democrático, pero a veces con características autoritarias, o sea, no
3958podemos decir autoritaria como tal y tampoco decir democrático en un cien por

3959ciento, dependiendo de la circunstancia, pero generalmente es democrático, lo veo
3960así.

2) ¿Cómo es el clima organizacional de la institución?

3961Yo he visto de todos aquí, he visto mucho el participativo, el participativo se da
3962bastante, de verdad hay actividades donde participamos todos, a veces veo yo
3963algunos elementos de paternalismo, que a mí por lo menos no, en algunas
3964circunstancias no me gusta mucho, porque a veces cuando la persona no está no sé,
3965no se desarrollan las actividades como tal, hay un poquito de paternalismo, sin
3966embargo es muy participativo aquí en el plantel.

3) ¿Considera que existe relación entre el estilo de liderazgo que se ejerce y el clima organizacional de la institución?

3967Claro profe, eso es indudable, indudable, eso dependiendo de cómo vaya llevando las
3968directrices, cómo asume el rol de acuerdo a cada situación, porque yo digo que ella es
3969de acuerdo a cada situación, hay situaciones en que aquí a veces son muy
3970democráticos, ese es mi punto de vista, muy democráticos y a veces nunca nos
3971ponemos de acuerdo y nos cuesta bastante, lo que retrasa las cosas, sin embargo
3972influye bastante el liderazgo en el clima.

TABLA N° 36.

CUADRO DE CATEGORIZACIONES

CATEGORÍA	CONCEPTO	SUJETO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	OPINIÓN DEL INVESTIGADOR
Estilo de liderazgo	Capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia sobre otras personas para lograr objetivos propuestos, bien sea en beneficio de la organización o personales. Berry (1999).	Dir-1	“...el proceso debe ser democrático” (línea 12-13) “...para mi, el liderazgo democrático” (línea 30)	Tanto directivos como docentes consideran que se ejerce el estilo de liderazgo democrático, aunque adicionalmente señalan que también se debe utilizar tanto el liderazgo autocrático como el liberal. Es fundamental que el líder cuente con las herramientas necesarias para determinar en cuales situaciones les conviene ejercer uno u otro estilo de liderazgo, siempre en beneficio de la institución educativa.
		Dir-2	“...democrático” (línea 137-138) “...hemos tenido algunos docentes con los cuales debemos utilizar el autocrático” (línea 143-144)	
		Dir-3	“Para nosotros, ...el democrático” (línea 182)	
		Doc-1	“A veces se aplica el liberal y otras veces el democrático” (línea 98)	
		Doc-2	“...en algunos momentos tú tienes que ser autocrático, en otros momentos democrático y en otros momentos liberal” (línea 106-108) “...el tiene que saber, y es una de las condiciones de un verdadero líder, cuándo puede ser democrático, cuándo debe ser autocrático y cuando le conviene ser liberal” (línea 109-111)	
			Doc-3	
		Doc-4	“...el democrático, porque tiene un poquito de ambos, es autocrático y es liberal” (línea 172-173)	
		Doc-5	“El autocrático” (línea 220)	
Doc-6	“...democrático en la mayoría de los casos, pero también autocrático en unos casos” (línea 226-227) “...hay que hacer algunas cosas de manera un poquito autoritaria, pero diría yo que democrático, pero a veces con características autoritarias” (línea 229-230)			

CATEGORÍA	CONCEPTO	SUJETO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	OPINIÓN DEL INVESTIGADOR
Clima organizacional	Ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Chiavenato (2011).	Dir-1	“...como se busca la participación de todos los factores, el clima es participativo” (línea 54)	Tanto directivos como docentes convergen en señalar que el clima organizacional de su institución es participativo, aunque también mencionan que en algunos momentos también se puede dar el clima consultivo, paternalista o autoritario, sin que esto signifique que está mal que se dé dicho clima, puesto que como el ambiente escolar es un ambiente dinámico, todos sus miembros se deben adaptar a las diferentes situaciones que se presenten, para lo cual deben aplicar características de clima autoritario, paternalista, consultivo o participativo, o incluso combinando un poco de cada uno de ellos.
		Dir-2	“Hemos trabajado con el participativo” (línea 145) “...estamos acostumbrados a que seamos paternalistas” (línea 146) “...queremos trabajar participativamente, pero a veces, ..., hay que ser autoritario también” (línea 150-151)	
		Dir-3	“...se observan tres: el consultivo, el participativo y también el paternalista” (línea 192-193) “...no hay uno fijo, conviven los tres” (línea 194)	
		Doc-1	“Podría ser el consultivo” (línea 99)	
		Doc-2	“...el que se viene trabajando es paternalista” (línea 116)	
		Doc-3	“Aquí existe el clima participativo” (línea 167)	
		Doc-4	“El clima organizacional de la institución es el participativo” (línea 175)	
		Doc-5	“Yo lo veo como el paternalista” (línea 221) “...le conviene al directivo” (línea 222-223)	
		Doc-6	“...he visto mucho el participativo” (línea 234) “...hay un poquito de paternalismo” (línea 238)	

CATEGORÍA	CONCEPTO	SUJETO	OPINIÓN DEL ENTREVISTADO	OPINIÓN DEL INVESTIGADOR
Relación estilo de liderazgo - clima organizacional	El estilo de liderazgo está íntimamente relacionado con el clima de la organización, puesto que el líder influye en los miembros del equipo, motivándolos para lograr así los objetivos de la organización.	Dir-1	“Si, si existe relación” (línea 55) “...tiene que haber una, una, un guía, una cabeza guía que promueva toda esa participación” (línea 65-66)	Los directivos y docentes de las instituciones estudiadas, están de acuerdo en señalar que si existe relación entre el estilo de liderazgo que se ejerce y el clima organizacional de la institución, esto debido a que todo líder influye en su personal, tanto positiva como negativamente, originando un clima organizacional favorable o no para el desarrollo de las metas institucionales; por lo cual es fundamental que el líder posea características especiales para saber guiar a su equipo de trabajo y motivarlo a la excelencia.
		Dir-2	“Si, por supuesto, debemos de tener un liderazgo para poder llevar el equipo de trabajo” (línea 1565-156)	
		Dir-3	“Claro, porque es algo intrínseco, es algo que va congruente uno con lo otro...todo influye, positiva o negativamente” (línea 211, 213-214)	
		Doc-1	“Algunas veces, no todo el tiempo” (línea 101)	
		Doc-2	“Definitivamente,...un líder...sabe cuando tiene que ser autocrático, cuando tiene que ser democrático, cuando le conviene que exista una liberalidad” (línea 120-122)	
		Doc-3	“Yo creo que si...Si se relaciona” (línea 170-171)	
		Doc-4	“Si, porque dependiendo de cómo el personal trabaje, en confianza, en compañerismo, da pie a como se lleve toda la organización de la institución” (línea 177-178) “...si se relaciona el liderazgo con el clima de la institución” (línea 180-181)	
		Doc-5	“Si se relaciona, influyendo en forma negativa, porque primero te impone y luego quiere delegarte” (línea 224-225)	
Doc-6	“Claro profe, eso es indudable,...influye bastante el liderazgo en el clima” (línea 240, 245)			

Fuente: Gomes (2013).

3973Conclusiones de la Triangulación

3974 Para analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de
3975las instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio
3976Libertador, Estado Carabobo, triangulamos la información obtenida a través de la
3977encuesta, la entrevista y la opinión del investigador, con lo cual se puede concluir
3978que:

Con los datos obtenidos a través de la **encuesta**, se constató que para el 100% de los directivos de las tres (3) instituciones educativas estudiadas, el estilo de liderazgo que ejercen tiende a ser **democrático**; el 71% de los docentes de la U.E. “Pío Tamayo” y el 70% de la U.E. “Barrerita” señalan que el estilo de liderazgo ejercido en su institución es **democrático**, pero para el 55% de los docentes de la U.E. “San José de los Chorritos” el estilo de liderazgo que se ejerce allí es el **autocrático**. Además, en cuanto al clima organizacional, el 100% de los directivos señalan que las características del clima organizacional de su institución tiende a ser **participativo**; pero el 75% de los docentes de la U.E. “Pío Tamayo” y el 78% de la U.E. “Barrerita”, al igual que sus respectivo directivos, señalan que el clima organizacional es **participativo**, pero el 51% de los docentes de la U.E. “San José de los Chorritos” consideran que el clima organizacional de su institución es **autoritario**.

3979 Mediante la **entrevista** aplicada a directivos y docentes, se pudo evidenciar que
3980el 67% de los directivos señalan que ejercen un estilo de liderazgo **democrático**,
3981mientras que el 33% restante señala que, aunque ejerce mayormente el liderazgo
3982**democrático**, considera que con algunos docentes debe utilizar el **autocrático**, para
3983así lograr que la institución funciones eficientemente; en cuanto a los docentes, el
398450% considera que se ejerce el **democrático**, el 17% el **autocrático**, otro 17% que se
3985combina el **democrático** con el **liberal** y el 17% restante señala que se combina el
3986**autocrático** con el **liberal**; pero también un 50% aseveran que en algunas ocasiones

3987y de acuerdo a la situación, se deben combinar los diferentes estilos de liderazgo. En
3988cuanto al clima organizacional de dichas instituciones, el 100% de los directivos de
3989las instituciones educativas estudiadas señalan que el clima organizacional de su
3990institución es **participativo**, aunque 66,66% de los directivos señalan además que
3991también se dan otros tipos de clima como el **paternalista, autoritario y consultivo**,
3992debido a que como la escuela es dinámica, existen situaciones en que el clima
3993organizacional se adapta a las diferentes situaciones: en cuanto a los docentes, 33%
3994señala que el clima es **participativo**, 33% que es **paternalista**, 17% **consultivo**, y el
399517% restante opina que el clima organizacional de su institución combina el
3996**participativo** con el **paternalista**. Adicionalmente, el 100% de los directivos y el
399783% de los docentes de las instituciones estudiadas, señalan que **el estilo de**
3998**liderazgo** que se ejerce en la institución **si se relaciona con el clima organizacional**
3999de la misma, aunque un 17% de los docentes señala que para él, el estilo de liderazgo
4000sólo se relaciona con el clima organizacional **algunas veces**.

Se pudo determinar que, aunque en las **encuestas** aplicadas a directivos y docentes se señalaba el liderazgo democrático como el estilo de liderazgo ejercido en dichas instituciones, mediante la **entrevista** los docentes opinaron que se ejerce mayormente el liderazgo **democrático**, pero que en algunas ocasiones también se ejerce el **autocrático** y el **liberal**; lo cual indica que tanto para los directivos como para los docentes, se está utilizando un estilo de liderazgo situacional, ya que el líder adapta su estilo de liderazgo a las diferentes situaciones que debe enfrentar la institución educativa. En cuanto al clima organizacional, se evidenció a través de las **encuestas**, que el clima organizacional es **participativo**, pero a través de las entrevistas realizadas, tanto directivos como docentes opinaron que los diferentes climas organizacionales (**autoritario, paternalista, consultivo y participativo**) se combinan de acuerdo a diferentes momentos y situaciones, lo cual nos indica que tanto el líder como sus subalternos se deben adaptar, ordenando y señalando las diferentes actividades a realizar (**autoritario**), consultando con los miembros del

equipo si lo requiere (**consultivo**), brindando apoyo a los miembros del equipo y motivándolos a realizar bien su labor (**paternalista**) o cuando lo considere necesario buscando la participación de todos los miembros del equipo para el logro de los objetivos institucionales (**participativo**). Por lo cual, se evidenció que el estilo de liderazgo que se ejerce en las instituciones educativas si se relaciona con el clima organizacional de las mismas, ya que un buen líder debe tener la capacidad de determinar las diferentes situaciones en las cuales le conviene ejercer un estilo de liderazgo **autocrático**, uno **democrático** o ser **liberal (liderazgo situacional)** y el estilo de liderazgo que ejerza el líder de la institución educativa influye en el clima organizacional, puesto que para lograr los objetivos institucionales, debe existir una comunicación efectiva, los subalternos deben sentirse motivados y adicionalmente, se debe tomar las decisiones de manera adecuada, lo cual redundará en un beneficio para la institución, ya que cuando el personal se siente motivado y considera que es tomado en cuenta, disminuye así el ausentismo laboral de los subalternos, aumentando el sentimiento de pertenencia y por ende la participación en la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan la institución.

4001

4002

CAPÍTULO V

4003

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4004 Conclusiones

4005 Una vez finalizada la investigación, sobre el estilo de liderazgo y su relación con
4006 el clima organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación
4007 Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo, y en referencia a los objetivos
4008 del estudio, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

4009• Con respecto al primer objetivo específico de la investigación, diagnosticar el
4010 estilo de liderazgo de las instituciones educativas del Subsistema de Educación
4011 Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo, predominó
4012 significativamente el uso del estilo de liderazgo **democrático**, tanto en la
4013 encuesta como en la entrevista aplicada, aunque, a través de la entrevista se
4014 amplió la información y tanto directivos como docentes señalan que en algunas
4015 ocasiones se debe aplicar tanto el estilo de liderazgo **autocrático** como el
4016 **liberal**. En virtud de lo anterior, se puede concluir la importancia que tiene la
4017 capacitación de un buen líder para que pueda determinar la conveniencia de
4018 ejercer uno u otro estilo de liderazgo, adaptándose a la situación (liderazgo
4019 **situacional**).

4020• Para el segundo objetivo específico de la investigación, describir el clima
4021 organizacional de las instituciones educativas del Subsistema de Educación
4022 Básica del Municipio Libertador, Estado Carabobo, la tendencia en las
4023 respuestas de la encuesta fue hacia el clima participativo, pero cuando se realizó
4024 la entrevista, tanto directivos como docentes señalan que aunque el clima

4025 organizacional de sus instituciones tiende a ser participativo, también se
4026 observan características del clima autoritario, paternalista y consultivo. Por lo
4027 cual, se puede concluir que el clima organizacional debe combinar
4028 características de los diferentes climas organizacionales, para así poderse
4029 adaptar a las diferentes situaciones a las cuales se debe enfrentar la escuela y
4030 lograr salir airoso de éstas.

4031• Concerniente al tercer objetivo específico de la investigación, determinar la
4032 relación existente entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de las
4033 instituciones educativas del Subsistema de Educación Básica del Municipio
4034 Libertador, Estado Carabobo, prevaleció significativamente la tendencia de
4035 mencionar que el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución educativa si
4036 se relaciona con el clima organizacional de la misma. Por consiguiente, se
4037 puede observar que tanto directivos como docentes están conscientes de que el
4038 estilo de liderazgo que se ejerza en su institución educativa influirá positiva o
4039 negativamente en el clima organizacional de la misma.

4040 **Recomendaciones**

4041 De acuerdo con los resultados arrojados por la investigación y dada la
4042 importancia del liderazgo para el desarrollo y fortalecimiento de la institución, se
4043 presentan las siguientes recomendaciones:

4044• Informar sobre los resultados de la investigación a los directivos de las
4045 instituciones estudiadas, a fin de que sean tomados en cuenta para reconocer las
4046 debilidades detectadas en el estudio y se apliquen estrategias para mejorar el
4047 clima organizacional de dichas instituciones.

4048• Aplicar el estilo de liderazgo situacional, para adaptarse a este mundo
4049 cambiante y lograr una gerencia efectiva, convirtiéndose en un líder eficaz.

- 4050• Promover actividades de desarrollo personal y profesional, para todos los
4051 miembros del equipo educativo, donde se los prepare sobre la importancia del
4052 liderazgo efectivo para lograr los objetivos institucionales, impulsándolos a
4053 trabajar en equipo.

- 4054• Incentivar al personal a tomar decisiones, premiando sus iniciativas, tolerando
4055 sus errores y orientándolos para la mejora continua del proceso de toma de
4056 decisiones y realización de actividades.

- 4057• Fomentar la utilización de canales adecuados de comunicación con todos los
4058 miembros del equipo, para que dicha información no se disgregue y llegue de
4059 manera efectiva.

- 4060• Tomar en cuenta las opiniones de los diferentes miembros del equipo, para
4061 lograr un clima organizacional óptimo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdalá, T. (2009). **Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño de los docentes de educación secundaria de la Unidad Educativa Colegio Los Robles, ubicado en el municipio Naguanagua, Estado Carabobo.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Acosta, B. y Venegas C. (2010). **Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: un estudio exploratorio.** [Documento en línea]. Disponible: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf. [Consulta: 2013, julio 06].
- Anderson, C. (1982). **The Search For School Climate: A Review of the Research, Rewind of educational Research.**
- Ardito, V. (2012). **Clima organizacional y el desempeño docente en la E.B.E. José Félix Ribas, ubicado en el municipio Valencia Estado Carabobo.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de la Investigación. Introducción a la metodología Científica.** Quinta Edición. Editorial Episteme C.A. Caracas, Venezuela.
- Ariza, M. J. (2004). **Dirección y Administración.** Mc Graw Hill. México.
- Balestrini, P. (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Caracas. Editorial Eneva.
- Berry, T. (1999). **Como gerenciar la transformación hacia la calidad.** Kimpres Ltda. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.** Segunda Edición. Ediciones Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones.** Novena Edición. Ediciones Mc Graw Hill. México.
- Codecido, F. (2011). **Suma Esencial de Filosofía del Derecho.** Boston University.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. Caracas, marzo 3, 2000.

- Daft, R. (2006). **Introducción a la Administración**. Cuarta Edición. Ediciones Thomson. México D.F.
- Davis, K. y Newstrom J. (1991). **El Comportamiento Humano en el Trabajo**. Octava edición. Mc Graw Hill. México.
- Durán, Nilda. (2012). **Estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Fernández, D. y Asenio, M. (1989). **Concepto de Clima Organizacional**. Apuntes de Educación.
- Gonçalves, A. (2005). **Dimensiones del clima organizacional**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>. [Consulta: 2013, julio 06].
- Hall, H. (1998). **Organizaciones: Cultura y Proceso**. Prentice Hall Interamericana, S.A. México.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill. México.
- Hernández, S. (2006). **Introducción a la administración Teoría General Administrativa, Origen y Evaluación y Vanguardia**. Ediciones Mac Graw Hill 4ta. Edición
- Hodgets, R. y Altman, S. (1994). **Comportamiento en las organizaciones**. México. Mc Graw Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. (1989). **Psicología Social de las Organizaciones**. (4ta edición). Editorial Trillas. México.
- Koontz, H. y O'Donnell (1982). **Elementos de la Administración**. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Krech, D., Chutchfield, R. y Ballachey, E. (1962). **Individuo en Sociedad**. McGraw-Hill. Nueva York.

- López, A. y González E. (2009). **Diagnóstico de Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento para la Empresa de Confección Vía Libre.** [Documento en línea]. Disponible: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/160/1/Diagnostico_Clima_Organizacional_Lopez_2009.pdf. [Consulta: 2013, julio 06].
- López, M. (2012). **El liderazgo directivo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo. Caso: Unidad Educativa Manuel Antonio Malpica.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Madrigal, B. (2005). **Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje.** Mc Graw Hill Editores. México, D.F.
- Marín, M. (2003). **Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una empresa del Sector Petroquímico.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. [Documento en línea]. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>. [Consulta: 2013, julio 06].
- Owens, R. (1976). **La Escuela como Organización.** Editorial Santillana. España.
- Páez, Ch. (2003). **Gerencia en Acción: Liderazgo, Comunicación y Organización.** Universidad de Carabobo. Primera Edición. Graficas Emil C.A. Valencia.
- Parella, S. y Martins F. (2010). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 2^{da} Edición. Editorial FEDUPEL. Venezuela.
- Pinto, A., y Pernalette, N. (2003). **Estadística III.** Departamento de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia, Estado Carabobo.
- Prieto, L. (1962). **El Director como Líder.** Federación Venezolana de Maestros. Caracas.
- Reddin, W. (2004, noviembre). **Gestión del Clima Organizacional en la mejora de la efectividad.** Cuadernos de management, para una dirección eficaz, N° 120. Nueva Empresa. [Documento en línea]. Disponible: http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf. [Consulta: 2013, junio 24].
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.** (2003). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.662. Caracas, septiembre 24, 2003.
- Rivero, A. (2010). **Estilo de Liderazgo en la Coordinación Académica del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo, Sede Industrial, Valencia**

- Edo. Carabobo.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Robbins y Coulter. (2010). **Administración.** Décima Edición. Prentice-Hall. México.
- Robbins, S. (1995). **Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica.** Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Rodríguez, D. (2005). **Diagnóstico Organizacional.** 6ª Edición. Ediciones Universidad Católica de Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, L. (2009). **Modelo de Gestión para el Desarrollo del Liderazgo Transformacional y Pedagógico en la Gerencia Educativa de los Liceos Bolivarianos del Municipio Escolar N° 08 de Roscio. Estado Bolívar.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad de Oriente.
- Rojas, M. (2012). **Plan de acción basado en la filosofía del líder relacional como estrategia para la optimización del clima organizacional en el Liceo Batalla de Vigirima.** Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Stogdill, R. (1989). **Comportamiento Organizacional.** Séptima Edición. Editorial Phh. Prentice Hall. México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). **El proceso de la investigación científica.** 4ª. Edición. Limusa Noriega Editores. México.
- Terry, G. y Franklin, S. (1986). **Principios de administración.** 13ª edición. Editorial Compañía Editorial Continental, S.A. de CV., México.
- Universidad Experimental Libertador. (UPEL). (2010). **Manual de Tesis Doctorales y Trabajos de Grado.**
- Uribe, M. (2005). **El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior.** Revista Prelac. Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. UNESCO. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. N°1, 107-115. [Documento en línea]. Disponible: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>. [Consulta: 2013, octubre 22].
- Vaillant, D. (2005). **Formación de docentes en América Latina, reinventando el modelo tradicional.** Octaedro. Barcelona.

- Valda, J. (2010, septiembre). **El perfil del gerente venezolano, según Wolfgang Hoffmann.** [Documento en línea]. Disponible: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/09/20/el-perfil-del-gerente-venezolano-segun-wolfgang-hoffmann/>. [Consulta: 2013, octubre 22].
- Weiss, W. (1998). **Guía Práctica para la Toma de Decisiones.** Norma, S.A. Colombia.

4062

4063

4064

4065

4066

4067

4068

4069

4070

ANEXOS

4071

4072

4073

4074

4075

4076

4077

4078

4079

4080

4081

4082

4083

4084

4085

4086

4087

ANEXO A

4088

CUESTIONARIO A DOCENTES

4089

4090

4091

4092

4093

4094

4095

4096

4097

4098

4099

4100

4101

4102

4103

4104



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



4110

4111 Estimado Docente:

4112 Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración
4113 para dar cumplimiento a los objetivos fijados en la investigación denominada “Estilo
4114 de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones
4115 educativas”.

4116 La información por usted aportada será de carácter confidencial y representa un
4117 aporte para la realización del trabajo de grado para optar al título de Magister en
4118 Gerencia Avanzada en Educación.

4119 **Instrucciones:**

- 4120 1) Lea cuidadosamente cada ítem. Cada uno tiene cuatro (4) posibles
4121 respuestas, de las cuales solo seleccione una (1).
4122 2) Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere conveniente,
4123 así; Siempre, Casi siempre, Pocas veces y Nunca.
4124 3) Responda de manera directa y sincera cada interrogante.
4125 4) No deje ninguna pregunta sin contestar.

4126

4127 Agradeciendo su valiosa colaboración y atención.

4128

Lcda. Adriana Gomes

Nº	USTED COMO DOCENTE, CONSIDERA QUE EL PERSONAL DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN:	Siempre	SiempreCasi	Pocas Veces	Nunca
1	Emplea un tono de voz fuerte y amenazante para conseguir que los docentes sigan sus lineamientos.				
2	Toma todas las decisiones de manera inconsulta.				
3	No acepta opiniones y piensa que siempre tiene la razón.				
4	Controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente profesionales.				
5	Aplica sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de sus subordinados.				
6	Cree que su personal es incapaz de actuar sin su guía y supervisión.				
7	Limita a los docentes al momento de tomar decisiones institucionales.				
8	Evita comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de manera orientada.				
9	Permite que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto.				
10	Valora las opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución.				
11	Escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima organizacional armonioso.				
12	Establece un canal de comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo.				
13	Reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas.				
14	Aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente.				
15	Muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus subordinados.				
16	Indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades.				
17	Apoya a sus docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las metas institucionales.				
18	Toma en cuenta la preparación y disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas.				
19	Ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presentan en la institución.				

Nº	USTED COMO DOCENTE, CONSIDERA QUE EL PERSONAL DIRECTIVO EN LA INSTITUCIÓN:	Siempre	SiempreCasi	Pocas Veces	Nunca
20	Utiliza un canal de comunicación eficiente para transmitir la información de forma oportuna.				
21	Involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la institución.				
22	Toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio de la institución.				
23	Cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes.				
24	Procura mejorar las condiciones de trabajo, y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su labor.				
25	Desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre los miembros del equipo.				
26	Muestra interés por las actividades que le plantean sus docentes en pro de la institución.				

Gomes (2013)

- 4129
- 4130
- 4131
- 4132
- 4133
- 4134
- 4135
- 4136
- 4137
- 4138
- 4139
- 4140
- 4141
- 4142
- 4143
- 4144
- 4145
- 4146
- 4147
- 4148

4149

4150

4151

4152

4153

4154

4155

4156

4157

ANEXO B

4158

CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

4159

4160

4161

4162

4163

4164

4165



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



4171

4172 Estimado Directivo:

4173 Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración
4174 para dar cumplimiento a los objetivos fijados en la investigación denominada “Estilo
4175 de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones
4176 educativas”.

4177 La información por usted aportada será de carácter confidencial y representa un
4178 aporte para la realización del trabajo de grado para optar al título de Magister en
4179 Gerencia Avanzada en Educación.

4180 **Instrucciones:**

- 4181 1) Lea cuidadosamente cada ítem. Cada uno tiene cuatro (4) posibles
4182 respuestas, de las cuales solo seleccione una (1).
4183 2) Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere conveniente,
4184 así; Siempre, Casi siempre, Pocas veces y Nunca.
4185 3) Responda de manera directa y sincera cada interrogante.
4186 4) No deje ninguna pregunta sin contestar.

4187

4188 Agradeciendo su valiosa colaboración y atención.

4189

Lcda. Adriana Gomes

N°	USTED COMO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN, CONSIDERA QUE AL REALIZAR SUS LABORES DE DIRECCIÓN:	Siempre	Siempre Casi	Pocas Veces	Nunca
1	Emplea un tono de voz fuerte y amenazante para conseguir que los docentes sigan sus lineamientos.				
2	Toma todas las decisiones de manera inconsulta.				
3	No acepta opiniones y piensa que siempre tiene la razón.				
4	Controla el personal a su cargo, estableciendo relaciones estrictamente profesionales.				
5	Aplica sanciones constantemente sin escuchar las justificaciones de sus subordinados.				
6	Cree que su personal es incapaz de actuar sin su guía y supervisión.				
7	Limita a los docentes al momento de tomar decisiones institucionales.				
8	Evita comunicarse con sus subordinados para delegar tareas de manera orientada.				
9	Permite que los docentes realicen su trabajo de manera autónoma para evitar situaciones de conflicto.				
10	Valora las opiniones de sus subordinados para tomar decisiones que afecten a la institución.				
11	Escucha las inquietudes del personal, para mantener un clima organizacional armonioso.				
12	Establece un canal de comunicación acorde para lograr un buen equipo de trabajo.				
13	Reconoce y valora el trabajo de su personal a través de un sistema de incentivos y recompensas.				
14	Aplica sanciones al personal cuando su trabajo es deficiente.				
15	Muestra confianza en las capacidades y destrezas de sus subordinados.				
16	Indica a los docentes cómo, cuándo y dónde realizar las actividades.				
17	Apoya a sus docentes y procura la participación de éstos en las actividades para el logro de las metas institucionales.				
18	Toma en cuenta la preparación y disposición de cada uno de los docentes, para la asignación de tareas.				
19	Ejerce un liderazgo adaptado a las diferentes situaciones que se presentan en la institución.				

Nº	USTED COMO DIRECTIVO DE LA INSTITUCIÓN, CONSIDERA QUE AL REALIZAR SUS LABORES DE DIRECCIÓN:	Siempre	SiempreCasi	Pocas Veces	Nunca
20	Utiliza un canal de comunicación eficiente para transmitir la información de forma oportuna.				
21	Involucra a su equipo de trabajo en la toma de decisiones que afecten a la institución.				
22	Toma decisiones acertadas en la búsqueda de soluciones a los problemas en beneficio de la institución.				
23	Cumple y hace cumplir los acuerdos que se establecen en los consejos docentes.				
24	Procura mejorar las condiciones de trabajo, y el trato hacia sus subordinados, para motivarlos a desempeñar mejor su labor.				
25	Desarrolla buenas relaciones interpersonales, promoviendo la comunicación y motivación entre los miembros del equipo.				
26	Muestra interés por las actividades que le plantean sus docentes en pro de la institución.				

4190
4191
4192
4193
4194
4195
4196
4197
4198
4199
4200
4201
4202
4203
4204
4205
4206
4207
4208
4209
4210

Gomes (2013)

4211

4212

4213

4214

4215

4216

4217

4218

ANEXO C

4219

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



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



Nombre del Evaluador: Lisbeth Castillo Gonzalez
Especialidad: Magister en Investigación Educativa
Grado Académico: Dra. en Educación
Fecha: 13/07/13

“ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE III ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA GENERAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO CARABOBO”.

Lcda. Adriana Gomes

C. I: 13.104.189

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A DOCENTES

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17	✓			✓			✓			✓			
18	✓			✓			✓			✓			
19	✓			✓			✓			✓			
20	✓			✓			✓			✓			
21	✓			✓			✓			✓			
22	✓			✓			✓			✓			
23	✓			✓			✓			✓			
24	✓			✓			✓			✓			
25	✓			✓			✓			✓			
26	✓			✓			✓			✓			

Nota:

1 = Excelente

2 = Bien

3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos

SI NO

Que Ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma Lisbeth Castillo

**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A
DIRECTIVOS**

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17	✓			✓			✓			✓			
18	✓			✓			✓			✓			
19	✓			✓			✓			✓			
20	✓			✓			✓			✓			
21	✓			✓			✓			✓			
22	✓			✓			✓			✓			
23	✓			✓			✓			✓			
24	✓			✓			✓			✓			
25	✓			✓			✓			✓			
26	✓			✓			✓			✓			

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos

SI NO

Que Ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma Leisbeth Castillo



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



Nombre del Evaluador: Pedro Feudoza
Especialidad: Lic. Educación Comercial
Grado Académico: Msc. Gerencia Educativa
Fecha: 13/07/2013

“ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE III ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA GENERAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO CARABOBO”.

Lcda. Adriana Gomes

C. I: 13.104.189

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A DOCENTES

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	/			/			/			/			
2	/			/			/			/			
3	/			/			/			/			
4	/			/			/			/			
5	/			/			/			/			
6	/			/			/			/			
7	/			/			/			/			
8	/			/			/			/			
9	/			/			/			/			
10	/			/			/			/			
11	/			/			/			/			
12	/			/			/			/			

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
13	/			/			/			/			
14	/			/			/			/			
15	/			/			/			/			
16	/			/			/			/			
17	/			/			/			/			
18	/			/			/			/			
19	/			/			/			/			
20	/			/			/			/			
21	/			/			/			/			
22	/			/			/			/			
23	/			/			/			/			
24	/			/			/			/			
25	/			/			/			/			
26	/			/			/			/			

Nota:

1 = Excelente

2 = Bien

3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos

SI NO

Que Ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma 

**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A
DIRECTIVOS**

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia, es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	/			/			/			/			
2	/			/			/			/			
3	/			/			/			/			
4	/			/			/			/			
5	/			/			/			/			
6	/			/			/			/			
7	/			/			/			/			
8	/			/			/			/			
9	/			/			/			/			
10	/			/			/			/			
11	/			/			/			/			
12	/			/			/			/			

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
13	/			/			/			/			
14	/			/			/			/			
15	/			/			/			/			
16	/			/			/			/			
17	/			/			/			/			
18	/			/			/			/			
19	/			/			/			/			
20	/			/			/			/			
21	/			/			/			/			
22	/			/			/			/			
23	/			/			/			/			
24	/			/			/			/			
25	/			/			/			/			
26	/			/			/			/			

Nota:

1 = Excelente

2 = Bien

3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos

SI NO

Que Ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "P. Rodríguez", written over a horizontal line.



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



Nombre del Evaluador: Luis Alvarez Cisneros
Especialidad: Lengua y Literatura / Lingüística
Grado Académico: M.C. en Gerencia Avanzada en Educ.
Fecha: 13 de Julio del 2013.

“ESTILO DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE III ETAPA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y EDUCACIÓN MEDIA GENERAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO CARABOBO”.

Lcda. Adriana Gomes

C. I: 13.104.189

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A DOCENTES

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4			✓			✓	✓			✓			Revisar redacción y pertinencia.
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17		✓		✓			✓			✓			<i>Reserva reducción</i>
18	✓			✓			✓			✓			
19	✓			✓			✓			✓			
20	✓			✓			✓			✓			
21	✓			✓			✓			✓			
22	✓			✓			✓			✓			
23	✓			✓			✓			✓			
24	✓			✓			✓			✓			
25	✓			✓			✓			✓			
26	✓			✓			✓			✓			

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI NO

Que Ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

*Tomar en cuenta las
Observaciones expuestas a la redacción*

Gracias por su colaboración;

Firma



**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A
DIRECTIVOS**

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4			✓			✓				✓			Revisar redacción y pertinencia
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17		✓		✓			✓			✓			<i>Revisar redacción</i>
18	✓			✓			✓			✓			
19	✓			✓			✓			✓			
20	✓			✓			✓			✓			
21	✓			✓			✓			✓			
22	✓			✓			✓			✓			
23	✓			✓			✓			✓			
24	✓			✓			✓			✓			
25	✓			✓			✓			✓			
26	✓			✓			✓			✓			

Nota:

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI NO

Que Ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

*Tomar en cuenta las
Observaciones referidas a la relación.*

Gracias por su colaboración;

Firma



4241

4242

4243

4244

4245

4246

4247

4248

4249

ANEXO D

4250

CONSENTIMIENTO INFORMADO

4251

4252

4253

4254

4255

4256

4257

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Miguel Ascaró Titular de la Cedula de Identidad 7008270
Nacionalidad Venezolano Estado Civil Casado Domiciliado(a) en:
San Diego, CRB - Ju Esmeralde
Y-A-1 - No 25

Siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción ni violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente:

Haber sido informado(a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte de la autora de la investigación Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Tener conocimiento claro de que el objetivo fundamental del trabajo antes señalado, es Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

Haber sido informado(a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con Estilo de liderazgo y clima organizacional.

Que la información que suministre al investigador será utilizada única y exclusivamente para Determinar el estilo de liderazgo existente y si está relacionado con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Que la investigadora me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto a mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con este estudio me será respondida oportunamente por parte de Adriana Jones, con quien me puedo comunicar por los teléfonos: 0416-7361283

Que bajo ningún concepto se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente si así lo solicito.

DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a Lcda. Adriana Gomes a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

Investigador:

Nombre: Adriana Gomes CI: 13104189 Firma: Adriana Gomes

Participante:

Nombre: Melina Asuio CI: 7009218 Firma: [Firma]

DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del Protocolo mencionado. Certifico mediante la presente que, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener una clara comprensión de su compromiso con este estudio.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Nora Refmorat Titular de la Cedula de Identidad 7141589
Nacionalidad Venezolana Estado Civil Soltera Domiciliado(a) en:
Municipio Libertador Sector Plaza Valencia
Calle plaza #34

Siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción ni violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente:

Haber sido informado(a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte de la autora de la investigación Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Tener conocimiento claro de que el objetivo fundamental del trabajo antes señalado, es Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

Haber sido informado(a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con Estilo de liderazgo y clima organizacional.

Que la información que suministre al investigador será utilizada única y exclusivamente para Determinar el estilo de liderazgo existente y si está relacionado con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Que la investigadora me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto a mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con este estudio me será respondida oportunamente por parte de Adriana Jones, con quien me puedo comunicar por los teléfonos: 0416-7361283

Que bajo ningún concepto se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente si así lo solicito.

DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a Lcda. Adriana Gomes a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

Investigador:

Nombre: Adriana Gomes CI: 13104189 Firma: Adriana Gomes

Participante:

Nombre: Nora Delmoral CI: 7141589 Firma: [Firma]

DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del Protocolo mencionado. Certifico mediante la presente que, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener una clara comprensión de su compromiso con este estudio.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Juan Carlos Andrade Titular de la Cedula de Identidad 7.021.486
Nacionalidad Venezolano Estado Civil divorciado Domiciliado(a) en:
Barrio Atlas, 3^{er} av. # 91-11 ; La Cañalera.

Siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción ni violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente:

Haber sido informado(a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte de la autora de la investigación Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Tener conocimiento claro de que el objetivo fundamental del trabajo antes señalado, es Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

Haber sido informado(a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con Estilo de liderazgo y clima organizacional.

Que la información que suministre al investigador será utilizada única y exclusivamente para Determinar el estilo de liderazgo existente y si está relacionado con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Que la investigadora me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto a mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con este estudio me será respondida oportunamente por parte de Adriana Jones, con quien me puedo comunicar por los teléfonos: 0416-7361283.

Que bajo ningún concepto se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente si así lo solicito.

DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a Lcda. Adriana Gomes a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

Investigador:

Nombre: Adriana Gomes CI: 13104189 Firma: Adriana Gomes

Participante:

Nombre: Howard Andrade CI: 7021486 Firma: Howard Andrade

DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del Protocolo mencionado. Certifico mediante la presente que, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener una clara comprensión de su compromiso con este estudio.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Lissette Arcila Titular de la Cedula de Identidad 11529849
Nacionalidad Venezolana Estado Civil Casada Domiciliado(a) en:
Tocuyito Urb. Libertador Manzana A 1
Nº 5 casa.

Siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción ni violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente:

Haber sido informado(a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte de la autora de la investigación Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Tener conocimiento claro de que el objetivo fundamental del trabajo antes señalado, es Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

Haber sido informado(a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con Estilo de liderazgo y clima organizacional.

Que la información que suministre al investigador será utilizada única y exclusivamente para Determinar el estilo de liderazgo existente y si está relacionado con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Que la investigadora me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto a mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con este estudio me será respondida oportunamente por parte de Adriana Jones., con quien me puedo comunicar por los teléfonos: 0416-7361283

Que bajo ningún concepto se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente si así lo solicito.

DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a Lcda. Adriana Gomes a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

Investigador:

Nombre: Adriana Gomes CI: 13104189 Firma: Adriana Gomes

Participante:

Nombre: Lisette Arcila CI: 11529849 Firma: Lisette Arcila

DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del Protocolo mencionado. Certifico mediante la presente que, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener una clara comprensión de su compromiso con este estudio.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Norys Salas Titular de la Cedula de Identidad 5748620
Nacionalidad Venezolana Estado Civil Casada Domiciliado(a) en:
Urb. El Rosario Calle la Vasquera Tocuyito
Municipio Libertador Edo. Carabobo.

Siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción ni violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente:

Haber sido informado(a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte de la autora de la investigación Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Tener conocimiento claro de que el objetivo fundamental del trabajo antes señalado, es Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

Haber sido informado(a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con Estilo de liderazgo y clima organizacional.

Que la información que suministre al investigador será utilizada única y exclusivamente para Determinar el estilo de liderazgo existente y si está relacionado con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Que la investigadora me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto a mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con este estudio me será respondida oportunamente por parte de Adriana Jones, con quien me puedo comunicar por los teléfonos: 0416-7361283

Que bajo ningún concepto se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente si así lo solicito.

DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a Lcda. Adriana Gomes a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

Investigador:

Nombre: Adriana Gomes CI: 13104189 Firma: Adriana Gomes

Participante:

Nombre: Norys Salas CI: 5748622 Firma: Salas

DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del Protocolo mencionado. Certifico mediante la presente que, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener una clara comprensión de su compromiso con este estudio.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Gladys Ferygández Titular de la Cedula de Identidad 11348844
Nacionalidad Venezolana Estado Civil soltera Domiciliado(a) en:
Av. San Juan Vianey Caus Gueidyuel
Los Mangos Edif 6 piso 2 apart 25

Siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción ni violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente:

Haber sido informado(a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte de la autora de la investigación Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Tener conocimiento claro de que el objetivo fundamental del trabajo antes señalado, es Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

Haber sido informado(a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con Estilo de liderazgo y clima organizacional.

Que la información que suministre al investigador será utilizada única y exclusivamente para Determinar el estilo de liderazgo existente y si está relacionado con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Que la investigadora me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto a mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con este estudio me será respondida oportunamente por parte de Adriana Jones, con quien me puedo comunicar por los teléfonos: 0416-7361283

Que bajo ningún concepto se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente si así lo solicito.

DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a Lcda. Adriana Gomes a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

Investigador:

Nombre: Adriana Jones CI: 13104189 Firma: Adriana Jones

Participante:

Nombre: Gladys Hernandez CI: 11348844 Firma: Gladys Hernandez

DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del Protocolo mencionado. Certifico mediante la presente que, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener una clara comprensión de su compromiso con este estudio.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Lola López Titular de la Cedula de Identidad R-766-223
Nacionalidad Venezolana Estado Civil Casada Domiciliado(a) en:
Valles de San Francisco R-6.

Siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción ni violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente:

Haber sido informado(a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte de la autora de la investigación Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Tener conocimiento claro de que el objetivo fundamental del trabajo antes señalado, es Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

Haber sido informado(a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con Estilo de liderazgo y clima organizacional.

Que la información que suministre al investigador será utilizada única y exclusivamente para Determinar el estilo de liderazgo existente y si está relacionado con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Que la investigadora me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto a mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con este estudio me será respondida oportunamente por parte de Adriana Jones, con quien me puedo comunicar por los teléfonos: 0416-7361283

Que bajo ningún concepto se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente si así lo solicito.

DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a Lcda. Adriana Gomes a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

Investigador:

Nombre: Adriana Gomes CI: 13104189 Firma: Adriana Gomes

Participante:

Nombre: Lola Lopez CI: 12.766.223 Firma: Lola Lopez

DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del Protocolo mencionado. Certifico mediante la presente que, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener una clara comprensión de su compromiso con este estudio.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Darwin Dávila Titular de la Cedula de Identidad 14465054
Nacionalidad Venezolano Estado Civil Casado Domiciliado(a) en:
Urb. Naus Verde, Valencia, edo. Carabobo.

Siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción ni violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente:

Haber sido informado(a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte de la autora de la investigación Estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Tener conocimiento claro de que el objetivo fundamental del trabajo antes señalado, es Analizar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del Municipio Libertador, Estado Carabobo.

Haber sido informado(a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con Estilo de liderazgo y clima organizacional.

Que la información que suministre al investigador será utilizada única y exclusivamente para Determinar el estilo de liderazgo existente y si está relacionado con el clima organizacional de las instituciones educativas.

Que la investigadora me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto a mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con este estudio me será respondida oportunamente por parte de Adriana Jones, con quien me puedo comunicar por los teléfonos: 0416-7361283

Que bajo ningún concepto se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente si así lo solicito.

DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a Lcda. Adriana Gomes a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

Investigador:

Nombre: Adriana Gomes CI: 13104189 Firma: Adriana Gomes

Participante:

Nombre: Darwin Dávila CI: 14465054 Firma: Darwin Dávila

DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del Protocolo mencionado. Certifico mediante la presente que, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener una clara comprensión de su compromiso con este estudio.