



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA – NAGUANAGUA**



**ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
ESCUELA PRIMARIA BOLIVARIANA “CLORINDA AZCUNES” UBICADA
EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO
DEL ESTADO CARABOBO**

Autores:
Cubillán Geraldine.
Toyo Julio

Bárbula, Abril de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA – NAGUANAGUA**



**ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
ESCUELA PRIMARIA BOLIVARIANA “CLORINDA AZCUNES” UBICADA
EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO
DEL ESTADO CARABOBO**

Tutor: Servio Tulio.
Línea de investigación:
Gestión de las personas.

Autores:
Cubillan Geraldine.
Toyo Julio.

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en
Relaciones Industriales.**

Bárbula, Abril de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA – NAGUANAGUA**



CONSTANCIA DE ACEPTACION

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
ESCUELA PRIMARIA BOLIVARIANA “CLORINDA AZCUNES” UBICADA
EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO
DEL ESTADO CARABOBO**

**Tutor:
Servio Tulio**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Servio Tulio Ferrer L.
CI: 4.460.371**

Bárbula, Abril de 2016

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por darme el don de la vida y permitirme compartir con personas tan especiales, que me han ayudado a ser lo que soy y apoyarme en todos los objetivos y metas que me he trazado a corto y largo plazo.

A mis Padres, **Martha García** y **Francisco Cubillan**, por su comprensión, confianza y amor, que son la base fundamental en mi vida y por brindarme la educación que hoy en día me permite destacarme e identificarme en todos los ámbitos, por todos los valores inculcados, por enseñarme a luchar por lo que quiero, estar siempre para mí sin dejarme ni un segundo y ayudarme a alcanzar las metas propuestas.

A mi hermano **Edwin Cubillan**, quien siempre me apoyo en vida y que Dios lo tiene en su gloria.

A mi hijo **Lucian Eduardo**, el cual es mi motivación.

Gracias!

Geraldine Cubillan

DEDICATORIA

A Dios, por darme el don de la vida, permitirme compartir con personas tan especiales y guiar mis pasos.

A mis Padres, EGGLYS MARTINEZ Y AMADO TOYO, por su comprensión, confianza y amor, que son el pilar fundamental en todo lo que soy y por brindarme la educación que hoy en día me permite destacarme e identificarme en todos los ámbitos, por todos los valores inculcados, por enseñarme a luchar por lo que quiero y ayudarme a alcanzar las metas propuestas.

A mis Hermanas y sobrinos.

Gracias!

Julio Toyo

AGRADECIMIENTO.

A nuestros padres y familiares.

A Wilmer Landaeta y María Tortoza, que con su apoyo y el buen deseo, estuvo presente en este largo transcurrir del saber.

A esta casa de estudio UC forjadora de Profesionales para el futuro por permitirme entrar y seguir con mi academia en otro nivel.

Al profesor Servio Tulio nuestro tutor, por su apoyo en nuestro crecimiento académico, así como su orientación que nos permitió desarrollar este trabajo de grado.

Al personal docente y administrativo de la UC, por la dedicación, conocimientos y amabilidad ofrecida.

A todos mis compañeros de estudios, por compartir sus experiencias profesionales, y por la amistad que surgió.

Agradecidos!

Cubillan Geraldine.

Toyo Julio.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA – NAGUANAGUA



**ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
ESCUELA PRIMARIA BOLIVARIANA “CLORINDA AZCUNES” UBICADA
EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO
DEL ESTADO CARABOBO**

Autores: Cubillan Geraldine Y Toyo Julio

Tutor: Servio Tulio

Fecha: Abril, 2016

RESUMEN

El motivo de la investigación del presente trabajo de grado el cual tuvo como objetivo determinar estilos de liderazgo que presentan los directivos de E.PB. "Clorinda Azcunes" empleando eficazmente las relaciones públicas y comunicación corporativa. Así mismo, el estudio se sustenta en el liderazgo, las teorías de liderazgo, sus modelos teóricos y los estilos de liderazgo. Así, se estableció la propuesta que se presentó de manera lógica, para permitir el alcance de los objetivos planteados, el presente trabajo de grado está sustentado en el tipo de investigación documental y de campo, se utilizó como población 72 docentes. Asimismo se usó como técnicas e instrumentos de recolección de datos el cuestionario, el cual estuvo conformado por 34 ítems con alternativas de respuesta en total desacuerdo, en desacuerdo, ni acuerdo/ni desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, dirigido a los docentes. El mismo, fue validado a través de la técnica de juicio de expertos, para obtener la confiabilidad se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach. Para analizar los datos se utilizó la estadística descriptiva, los resultados se organizaron en diagramas de barra con sus respectivas interpretaciones, los mismos sirvieron para evidenciar la situación y sustentar la propuesta. Finalmente se evidenció la existencia de un liderazgo asertivo que fue manifestada por la mayoría de la población encuestada, pero que necesita optimizar el desempeño en dicha organización educativa a través de la praxis pedagógica y las estrategias gerenciales y esto permitirá un excelente trabajo en equipo.

Palabras claves: Liderazgo, estilos de liderazgo, estrategias gerenciales, relaciones públicas.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA – NAGUANAGUA**



**ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA
ESCUELA PRIMARIA BOLIVARIANA “CLORINDA AZCUNES” UBICADA
EN EL MUNICIPIO SAN DIEGO
DEL ESTADO CARABOBO**

Autores: Cubillan Geraldine Y Toyo Julio

Tutor: Servio Tulio

Fecha: Abril, 2016

ABSTRACT

The subject of this work degree which aims to determine styles leadership managers have E.PB. "Clorinda Azcunes" effectively using public relations and corporate communications. Also, the study is based on leadership, leadership theories, theoretical models and leadership styles. Thus, the proposal presented in a logical manner to allow the scope of the objectives established, the present degree work is supported by the type of documentary and field research, it was used as population 72 teachers. Also it is used as techniques and instruments for data collection questionnaire, which consisted of 34 items with response alternatives strongly disagree, disagree, neither agree / nor disagree, agree and strongly agree, aimed at teachers. The same was validated through expert judgment technique to obtain statistical reliability Alpha Cronbach was applied. To analyze the data descriptive statistics were used, the results were organized in bar charts with their respective interpretations, they served to highlight the situation and support the proposal. Finally revealed the existence of an assertive leadership that was expressed by most of the surveyed population, but needs to optimize performance in this educational organization through pedagogical praxis and management strategies and this will allow excellent teamwork.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	Iv
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice de figuras	x
Índice de gráficos	xi
Introducción	13
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	18
Planteamiento del problema	28
Objetivos	28
Justificación	28
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la investigación	31
Bases Teóricas	36
Bases Legales	84
Definición de Términos Básicos	89
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Naturaleza de la investigación	92
Estrategia metodológica	94
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	96
Población y Muestra	97
CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
LISTA DE REFERENCIAS	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	
1. Organigrama general	53
2. Organigrama específico	53
3. Organigrama integral	54
4. Organigrama vertical	54
5. Organigrama horizontal	55
6. Organigrama mixto	55
7. Organigrama de bloque	56
8. Organigrama circular	56
9. Organigrama de la institución “Clorinda Azcunes”	57
10. Diagrama del proceso de la comunicación	57
11. Pirámide de Kelsen.	85

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico N°

1. Estilos de liderazgo	97
2. Tipos de liderazgo	98
3. Inspiración al logro	99
4. Gestión gerencial	100
5. Emplea algún tipo de liderazgo	101
6. Recibe algún tipo de liderazgo	102
7. Habilidad de liderazgo	103
8. Liderazgo satisfactorio	104
9. Comunicación clara	105
10. Comunicación abierta, efectiva y eficaz	106
11. Información al personal	107
12. Comunica lineamientos	108
13. Promueve la información	109
14. Impone su voluntad	110
15. Toma decisiones	111
16. Delega tareas	112
17. Trabaja según consenso	113
18. Desarrollo de esquemas	114
	115

19. Refuerzo positivo	116
20. Enfatiza la cooperación	117
21. Establece metas	118
22. Actitud de compromiso	119
23. Respuestas a las solicitudes	120
24. Receptividad de ideas	121
25. Adaptación	122
26. Establecer vínculos	123
27. Ambientes armónicos	124
28. Relaciones interpersonales	125
29. Acciones del personal	126
30. Compromiso al logro	127
31. Retroalimentación del desempeño	128
32. Énfasis laboral	129
33. Proyectos de aula	130
34. Lista de chequeo	153

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, en el ámbito educativo, cuando se manejan diversas formas de enseñanza y comportamiento docente, la Gerencia Educativa es uno de los temas más importantes dentro de la educación y las escuelas. Así, las estrategias gerenciales dentro de este campo educativo, son fundamentales para lograr los fines y metas determinadas; en educación es el proceso mediante el cual se establecen acciones de planificación, organización y manejo de recursos con la finalidad de lograr objetivos propuestos.

Por lo tanto, cuando se observa que directores y docentes en función de gerentes educativos no se desempeñan o manejan estrategias gerenciales tales como resolución de conflicto y toma de decisiones es necesaria la formación dirigida al directivo de la institución y este hacia los docentes como líder, formador y ejemplo a seguir actuando como verdadero gerente educativo. Ahora bien, en una institución educativa el director es quien propone las estrategias gerenciales fundamentales, para dar coherencia e integración a las actividades que se desarrollen con el fin de optimizar la interacción organizacional.

En tal sentido, el gerente educativo debe desarrollar habilidades que le permita enfrentar activamente los cambios constantes, para propiciar la máxima productividad en el personal docente, que es importante e indispensable dentro de la organización escolar. El dominio, desarrollo y actualización permanente de las habilidades y funciones por parte del gerente educativo y los aspectos relacionados con la adecuada gestión institucional, es primordial para poder ser exitoso, como gerente educativo y permitir que la institución educativa donde se

desempeña también sea excelente. Además, de lograr la satisfacción laboral del personal docente que está bajo su dirección.

Entonces, las organizaciones educativas han de afrontar retos que impulsen la participación y colaboración de sus miembros, a fin de conseguir los objetivos que les son propios permitiéndole consolidarse socialmente, para lo que, requirieron de la supervisión de su personal para lograrlo.

El presente trabajo de grado responde al objetivo de determinar estilos de liderazgo en el personal directivo E.P.B “Clorinda Azcunes” ubicada en el municipio San Diego del Estado Carabobo; El mismo se desglosa por capítulos según la siguiente estructura:

Capítulo I: El Problema, referido a la identificación de la situación existente dentro de la institución, los objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II: Marco Teórico, contempla la fundamentación teórica de la investigación, a través de los antecedentes de estudio, las bases teóricas, las bases legales y la Operacionalización de variables.

Capítulo III: Marco Metodológico, define el diseño y tipo de investigación, la población y muestra que se utilizó en el trabajo de grado, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV: Está conformado por la presentación y el análisis de los resultados.

Se muestra la conclusión y recomendaciones.

Por último se muestran las referencias bibliográficas que fundamentan la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

De todos los elementos que conforman una organización, el más importante es el ser humano, de él depende todo el proceso productivo; no obstante es el más complejo, posee ideas, tiene necesidades y motivaciones propias, además de tener actitudes ante diferentes situaciones; todo ello ocasiona que existan circunstancias en las cuáles no coincidan los objetivos de la organización con las necesidades individuales, es allí donde se requiere de un líder que incentive y guíe al equipo en el logro de metas que satisfagan tanto a la organización como a los miembros del equipo.

Actualmente, las organizaciones precisan de un liderazgo proactivo, con talento organizativo que emerja de la integración compartida de los talentos individuales y compartidos, para encontrar la solución a situaciones conflictivas o proporcionar mayor valor a los acontecimientos vinculados a la gestión del líder. Tal como lo expresa Bass (2000; p.96) es necesario desarrollar la capacidad de anticipar y adaptarse con rapidez a los posibles cambios, desarrollando programas de productividad, planes organizativos a la excelencia y calidad para estimular a la organización y a sus miembros a que logren involucrarse e identificarse con el medio que los rodea y con la institución donde interactúan.

El Centro de Planificación Educativa para América Latina (2003), plantea que el éxito en las instituciones educativas dependerá en la medida que se

fomente la excelencia individual, y esto sólo se logrará cultivando un sofisticado tipo de destreza social: la competencia del liderazgo; dicha competencia capacita al docente para movilizar grupos de personas (alumnos, empleados y docentes) con el propósito de mejorar la calidad de la enseñanza.

Es por ello, que en esta nueva era de la educación se hace imprescindible que el líder educativo cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la libertad humana, buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente, ya que el liderazgo que se requiere en estos tiempos, demanda un cambio de paradigma en las instituciones educativas. De esta situación, se puede significar que el docente dentro del preescolar debe valorarse en sus actuaciones, por ser dotado de características propias de personalidad, por motivaciones y necesidades; con habilidades y conocimientos que a través de las interacciones hace posible el desarrollo de las tareas y el logro de las metas de la institución.

A diferencia de los países que hoy se hallan más avanzados, los pueblos latinoamericanos y por supuesto, Venezuela, han visto transcurrir dictaduras, analfabetismo, corrupción, ineficiencia, negligencia y marginalidad, a lo cual se suma el escaso desarrollo científico y tecnológico, producto de su incapacidad para diseñar y ejecutar políticas coherentes: formular y ejecutar estrategias orientadas a optimizar el uso de recursos; diseñar, ejecutar planes y programas para la innovación, para el cambio en el ámbito educativo como parte de la tecnología y para el incremento de la productividad y competitividad educativa y por ende del país. Es muy cierto, que los cambios son normalmente delicados y difíciles de lograr, otras veces prolongados en perspectivas, pero se quiere

evolucionar con ellos, por lo que no pueden ser intentados unilateralmente, porque los cambios se producen con el esfuerzo orientado y concertado de todos los individuos y sectores que en ellos se envuelven. Cabe destacar, que en esa actitud de lograr el incremento de la productividad y competitividad educativa, resulta interesante tratar el desempeño laboral de los trabajadores y empleados, tal como en el caso particular de la educación, corresponde señalar, la actuación del docente, o mejor dicho su desempeño laboral, por considerar que el mismo, en estos momentos se encuentra amenazado por diversos factores que vienen afectando su efectividad. En tal sentido, este desempeño que involucra aspectos interesantes como la responsabilidad, capacidad, iniciativa, el compromiso, calidad, satisfacción entre otros, hoy por hoy no tiene los niveles de rendimiento esperados, ya que se ve afectado por las continuas inasistencias al sitio de trabajo, enfermedades, falta de vocación de servicio, el llamado de los gremios y sindicatos o paralización de actividades, insatisfacción, escasa preparación académica, un salario por debajo de la inflación y otros factores que lejos de favorecer el proceso de aprendizaje del educando lo debilitan, al no corresponderse el perfil que caracteriza al docente con la visión y misión que le competen. Por consiguiente, el asunto se centra en cómo integrar un liderazgo que contribuya a mejorar la Gerencia Educativa y conducir el país a niveles superiores de desarrollo, de allí que la gerencia educativa necesita crecer y evolucionar en un clima interno capaz de propiciar y dar prioridad a nuevas formas de aprendizaje, de organización y reorganización del saber, precisamente porque hoy, cuando la tendencia es avanzar hacia una comunidad global del conocimiento, tecnología e información. No obstante, el director debe ser capaz de crear soluciones a un número imprevisto de situaciones y la forma de solucionarlas acertadamente, constituirá el norte de su acción, más aún el verdadero acierto no está en solucionar problemas, sino detectar a tiempo las

causas que los generan para establecer los correctivos necesarios, debe estar capacitado para investigar, interpretar y comprender, los procesos de enseñanza aprendizaje, de tal manera que seleccione y utilice las estrategias, métodos, técnicas y recursos más adecuados a la naturaleza para lograr el objetivo fundamental de su acción educativa

Se plantea entonces el problema de revisar el liderazgo del personal directivo en las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales. Ante ello, la organización escolar debe crear condiciones para permitir que sus miembros sean más creativos y asuman voluntariamente mayores responsabilidades de sus tareas guiadas por la gestión de personal directivo como responsable ante los organismos competentes. El saber liderar proporciona mayor valorización a sus recursos intelectuales con la participación del personal docente; en términos de facilitar el desempeño, la satisfacción y por supuesto, el cumplimiento de las competencias que les corresponde cumplir en el aula y en el entorno escolar.

Al respecto, Senille (1992) considera que:

Toda organización es un sistema de fuerzas, cuya propia energía retroalimenta y del cual todo directivo, mando o colaborador forma parte. Esto permite entender la organización como un lugar donde se participa en las decisiones, teniendo muy claro que la organización es un ente que consta de partes interrelacionadas en las cuales cada persona es un importante cumplimiento de sus responsabilidades precisas. (p.27)

Dentro de la gerencia educativa, la comunicación desempeña un papel muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en

los niveles de dirección y operativos de la institución. La prevalencia de diversidad de caracteres en las personas que integran las instituciones genera multiplicidad de problemas que entorpecen la eficiencia de la organización. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de la escuela. La comunicación es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan en toda la estructura organizativa en forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido.

En Venezuela, actualmente se está viviendo una etapa de cambios. La educación a través de la historia, ha sido considerada como el recurso más idóneo y el eje rector de todo desarrollo y renovación social. Mediante el proceso educativo se transmiten los valores fundamentales y la preservación de la identidad cultural y ciudadana, es la base de la formación y preparación de los recursos humanos necesarios.

La Constitución Nacional de 1999 en su artículo 102 garantiza una educación gratuita y de calidad para todos, fundamentada en la valoración del trabajo, bajo los postulados de la corriente Constructivista con un evidente componente humanista, en contraposición con anteriores proyectos educativos marcados por el conductismo y la tecnocracia.

En consecuencia se puede argumentar que la educación está signada por un innegable componente político, sociológico y pedagógico, expresión del pensamiento de la época. En democracia la educación formal propicia la movilidad social evitando la discriminación y los privilegios, resalta la dignidad humana dado

que la educación es un derecho natural y promueve el desarrollo de la mano de las tecnologías de la información y la comunicación.

La escuela se convierte así, en el lugar para la adquisición y difusión de los conocimientos relevantes y el medio para la multiplicación de las capacidades productivas. Las políticas educativas en Venezuela están orientadas hacia el mejoramiento de la calidad, incremento de la cobertura y modernización de las estructuras administrativas del sistema educativo, a través de la revisión y reforma de todos sus niveles y modalidades, razón, por la cual se le ha dado énfasis al proceso descentralización, como una estrategia orientada a dar mayor autonomía de gestión a los centros educativos, docentes y directivos.

De ahí proviene el tema en discusión expuesto por los investigadores sobre Estilos de Liderazgo en el Personal Directivo, los problemas sociales que afectan al docente, las nuevas propuestas políticas, y la influencia de los agentes externos que incluyen el individuo para su desarrollo. Por ello, el sector educativo no escapa de todos estos cambios que se están presentando, por uno de los agentes promotores del futuro, de las generaciones venideras y de relevo. En tal sentido, la educación en la primera y segunda etapa de educación básica tiene una responsabilidad por ser la base de la formación del niño y es a ella a quien corresponda ejecutar un rol trascendental como agente promotor de cambio.

El gerente educativo, como ser humano, ocupa una posición central, ya entre algunas funciones inherentes a su cargo está el elaborar y supervisar los planes académicos anuales e informes periódicos de las actividades realizadas, supervisar y evaluar el desempeño diario de las clases de los docentes, supervisar

la planificación por proyectos y planes de lapso elaborado por los docentes, detectar y analizar necesidades, convocando a los docentes a consensos de profesores en las que el gerente educativo también participa.

Simultáneamente debido a su cuerpo único de valores, percepciones, destrezas y habilidades, al Interactuar como hombre en el sistema social, teniendo un modelo de conducta dinámico, ya que él y las expectativas acerca de él están en un estado de constante cambio, Todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje, ya que en sus manos se encuentra la formación de los ciudadanos del futuro.

Cabe destacar, que en esa actitud de lograr el cumplimiento del logro de las actividades planteadas en conjunto por los docentes, directivos y gerente educativo para el incremento de la productividad y competitividad educativa, resulta interesante tratar el desempeño laboral de los trabajadores y empleados, tal como en el caso particular de la educación, corresponde señalar, la actuación del docente, o mejor dicho su desempeño laboral, por considerar que el mismo, en estos momentos se encuentra amenazado por diversos factores que vienen afectando su efectividad.

En tal sentido, este desempeño que involucra aspectos interesantes como la responsabilidad, capacidad, iniciativa, el compromiso, calidad, satisfacción entre otros, hoy por hoy no tiene los niveles de rendimiento esperados, ya que se ve afectado por las continuas inasistencias al sitio de trabajo, enfermedades, el llamado de los gremios y sindicatos o paralización de actividades, insatisfacción, escasa preparación académica, un salario por debajo de la inflación y otros

factores que lejos de favorecer el proceso de aprendizaje del educando lo debilitan, al no corresponderse el perfil que caracteriza al docente con la visión y misión que le competen.

Por consiguiente, el contenido se centra en cómo integrar un liderazgo que contribuya a mejorar la Gerencia Educativa y conducir el país a niveles superiores de desarrollo, de allí que la gerencia educativa necesita crecer y evolucionar en un clima interno capaz de propiciar y dar prioridad a nuevas formas de aprendizaje, de organización y reorganización del saber, precisamente porque hoy, cuando la tendencia es avanzar hacia una comunidad global del conocimiento, tecnología e información.

No obstante, el director debe ser capaz de crear soluciones a un número imprevisto de situaciones y la forma de corregir acertadamente constituirá el norte de su acción, más aún el verdadero acierto no está en solucionar problemas, sino detectar a tiempo las causas que los generan para establecer los correctivos necesarios, debe estar capacitado para investigar, interpretar y comprender, los procesos de enseñanza aprendizaje, de tal manera que seleccione y utilice las estrategias, métodos, técnicas y recursos más adecuados a la naturaleza para lograr el objetivo fundamental de su acción educativa.

Es por este motivo que en las instituciones educativas requieren necesariamente de la comunicación eficaz por parte de los líderes de estas organizaciones escolares a la hora de formular objetivos institucionales, por lo que cabe señalar que hoy día hay que tomar en cuenta que en las sociedades rápidamente cambiantes, las metas para las escuelas y los medios para lograrlas

no son siempre claros y estáticos y es aquí donde juega un papel importante la función del Liderazgo y la Comunicación Eficaz que tendrían que practicar los gerentes educativos en la organizaciones escolares.

Es oportuno decir que las escuelas se encuentran bajo presión para cambiar y los líderes escolares requieren permitir a los docentes y a los estudiantes tratar con eficacia los procesos de cambio y por ello se requiere de una comunicación eficaz, la cual consiste en enfocar a los directores en una formación exitosa, abierta al cambio y con nuevas experiencias que actualicen su repertorio pedagógico para transformar la práctica educativa en hechos trascendentes que logre la verdadera y efectiva transformación, propiciando en el líder educativo una comunicación efectiva, expresando su creatividad y voluntad de trabajo en equipo.

Es innegable la necesidad de emprender una profunda transformación en el sector educativo, que conduzca a producir verdaderos cambios, no solo en las estrategias organizativas sino mucho más importantes, en las intenciones y valores inmersos en las prácticas pedagógicas de sus docentes. La educación venezolana responde, entre otros factores, a la poca autonomía de la institución escolar, a su limitada capacidad para auto renovarse y a la carencia de una fuerza social que exija, promueva y contribuya a esta renovación, aunado al desempeño del docente.

La situación antes planteada pudiera estar presente en el personal directivo de la E.P.B “Clorinda Azcunes”, ubicada en San Diego, con respecto a su liderazgo para gestionar conflictos organizacionales que emergen en ámbito laboral, lo cual hace imprescindible presentar un plan estratégico dirigido a fortalecer dicho

liderazgo, para poder enfrentar las situaciones críticas dentro de la institución y permita conducir de manera efectiva las divergencias de la interacción humana y laboral, propia de estos tiempos de grandes retos.

La problemática del liderazgo del gerente educativo, es de suma preocupación por cuanto su misión se fundamenta en la formación de un hombre que esté dispuesto a adquirir el conocimiento, procesarlo y transformarlo. Estas son razones muy sólidas para intentar profundizar en un estudio que busca determinar ¿Cuál estilo de liderazgo presentan el directivo y docentes de la E.P.B “Clorinda Azcunes”?

Dada la importancia del líder para garantizar un buen clima organizacional, que conozca y comprenda el aporte que cada individuo ofrece al equipo, potenciando el desempeño de todos sus miembros para lograr el éxito de los planes de la organización, y que además considere sus necesidades haciendo que todos se sientan comprometidos, en este sentido cabe preguntarse.

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que prevalecen en el personal directivo de la E.P.B “Clorinda Azcunes”?; ¿Cuáles son las estrategias de gestión que aplica el personal directivo de la E.P.B “Clorinda Azcunes” para la resolución de conflictos interpersonales?; ¿En qué medida un plan estratégico puede fortalecer el liderazgo del personal directivo de la E.P.B “Clorinda Azcunes” para el éxito de sus funciones?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar los estilos de liderazgo que ejercen los directivos de la E.P.B “Clorinda Azcunes” empleando eficazmente Técnicas de las relaciones públicas y comunicación corporativa.

Objetivos Especificos

Analizar los estilos de liderazgo según diversos autores, su caracterización y basamentos.

Destacar la importancia de las relaciones públicas y comunicación corporativa como herramienta eficaz en las empresas.

Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestion del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”.

Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”.

Justificaciòn

La presente investigación se justifica a través de la necesidad de incentivar liderazgos orientados al trabajo en equipo, es decir, un cambio en la gestión

educativa, que se reflejará en la forma de participación de los actores sociales de la mencionada institución para lograr detectar los factores que hacen deficiente la organización educativa, y de allí planificar acciones conjuntas e integradas a objeto de mejorar la calidad de la educación en la institución.

Igualmente, el presente trabajo traerá como beneficio un mayor conocimiento acerca del liderazgo que se debe utilizar para mejorar el trabajo en equipo dentro de la organización educativa. Así mismo, sería de gran estímulo para que los docentes comprendan la necesidad de formar equipos de alto desempeño como su manera de vida para lograr una labor académica gratificante.

Es oportuno señalar que la relevancia del proyecto de investigación pudiera servir de incentivo al personal directivo y docente del plantel en estudio al lograr los adecuados estilos de liderazgo en la integración entre ellos, los cuales son requeridos en pro de la excelencia educativa.

Desde el punto de vista práctico y de acuerdo a lo estudiado, la investigación permitirá ofrecer a los directores y docentes las herramientas necesarias para definir y aplicar el estilo de liderazgo y el desempeño laboral del docente que vaya acorde con la necesidad o circunstancia que se presentan en la E.P.B “Clorinda Azcunes”.

Por otra parte tendrán un material de trabajo disponible de tal manera que se puedan aportar e incorporar planes de acción para la solución de problemas y así alcanzar los objetivos que se persiguen.

Esta investigación contribuye a fortalecer el aspecto gerencial educativo dentro de las bases dinámicas de dirección que tendrán la oportunidad de tomar las decisiones más propicias, porque sus resultados ofrecerán aportes o información que beneficiarán al personal directivo y docente de la E.P.B “Clorinda Azcunes”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Arias (2012) explica que “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. (p106). Toda investigación científica debe estar enmarcada dentro de un marco teórico, que le corresponde orientar, crear y sustentar las bases teóricas de la investigación.

Antecedentes de la investigación

En opinión de Arias (2012), se refiere a los “estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. (p.106) Por lo que hace referencia a las teorías existentes sobre el problema con el objetivo de estructurar el marco teórico referencial, las cuales deben guardar conexión con la problemática planteada.

Como primer antecedente, es de citar a Mejía (2014), quien presentó un trabajo de investigación titulado Análisis del liderazgo relacionado con la motivación del personal de la “Escuela Básica Rubén Farache” del Municipio Libertador, Estado Carabobo; la cual tuvo como propósito fundamental de analizar el liderazgo relacionado con la motivación del personal de la Escuela Básica Rubén Farache del Municipio Libertador, estado Carabobo. Trabajo de grado

presentado ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador para optar al título de Magister en Educación, Mención Gerencia Educativa.

Dicha investigación se enmarcó en un diseño no experimental, basado en un trabajo de campo de tipo descriptivo, de temporalidad transversal. Además, se tomó una muestra censal conformada por veinte (20) trabajadores. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y se empleó como instrumento un cuestionario con escala tipo Likert, el cual fue validado por el juicio de expertos, el análisis de los resultados se realizó utilizando la estadística descriptiva para representar los resultados en cuadros y gráficos, determinando su confiabilidad por medio de la fórmula Alfa de Cronbach.

Sobre el tema se puntualiza, en cuanto a los resultados obtenidos la existencia de las debilidades en el clima organizacional de dicha institución, factor manejado por el personal directivo, entre los cuales se destacan: la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones, siendo estos aspectos determinantes para lograr la satisfacción laboral de los docentes.

Considerando lo descrito, el estudio en referencia guarda vinculación con la presente investigación, al verificarse la relevancia de aplicar estrategias gerenciales sobre el liderazgo participativo y que las relaciones para el desempeño estén orientadas a la motivación al logro, entre otros aspectos de fundamental importancia para alcanzar un buen clima organizacional.

Por su parte, Heredia (2013), presentó una investigación titulada “El Liderazgo y la Satisfacción Laboral”; Trabajo presentado ante la Universidad de Carabobo para

optar al título de Magister en Educación, Mención Orientación y Asesoramiento. La investigación propuesta tuvo como objetivo general analizar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal que trabaja en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP), para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente organizacional en Puerto Cabello – Estado Carabobo, desde las competencias del profesional de la orientación.

Dicho estudio se sustentó en la Teoría del Clima Organizacional por Likert (1997) y la Teoría de los dos Factores de Herzberg (1959); la naturaleza del estudio se realizó bajo el paradigma cuantitativo y el tipo de investigación correlacional, con un diseño de campo; la población objeto de estudio estuvo conformada por setenta y cinco (75) personas que formaron parte del personal docente, administrativo y obrero, cuya muestra tomada fue del treinta por ciento (30%) de la población, la técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario.

Asimismo, la validez fue determinada por tres expertos representados por un psicólogo organizacional, un profesional en Recursos Humanos y un especialista en salud ocupacional, la confiabilidad del estudio se determinó mediante el Alfa de Cronbach, y la técnica de análisis de datos se realizó a través del Coeficiente Correlacional de Pearson.

Se pudo corroborar que existen serias deficiencias en cuanto al liderazgo al haber problemas de infraestructura, por otra parte, los trabajadores de la entidad no se sienten motivados al no ser tomados en consideración en cuenta su

participación en la toma de decisiones, así como en cuanto a los reconocimientos por la labor bien desempeñada y bajas remuneraciones.

De esta forma, el referido trabajo especial de grado guarda relación con la presente investigación al constatarse alta correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que al haber la existencia de un liderazgo participativo y no autoritario, y una buena comunicación interna, genera entre diversos factores un ambiente favorable, al ser elementos fundamentales para lograr la satisfacción laboral y un óptimo desempeño en el trabajo.

También, Aponte (2008), realizó una investigación documental a fin de demostrar la relación entre Liderazgo y Gerencia, donde trató por separado las definiciones y los tipos de dichos tópicos. A partir de sus aspectos y características comunes se determinó su vinculación, así como se estudian las organizaciones y los cambios que se desean producir en las mismas para que se aproveche en forma óptima esta relación.

Lo expuesto, generó como resultado que las organizaciones futuristas necesitan gerentes-líderes que les permitan planificar a nivel de sistema de organización, la conducción de recursos humanos hacia fines y metas establecidos generalmente por la visión y misión de las organizaciones.

Manzano (1998), quien ejecutó una investigación que tuvo como objetivo determinar la incidencia de los estilos de liderazgo asumidos por los gerentes educativos en la satisfacción laboral del personal docente adscrito al Municipio Mauroa del Estado Falcón. Dicho estudio fue de tipo descriptivo, con una muestra

constituida por ciento cuarenta (140) docentes, entre ellos, directores, subdirectores y docentes de aula.

Por su parte, Guédez (2002) realizó un estudio titulado "La Comunicación Corporativa de la empresa Margel C.A.", ubicada en Barquisimeto Estado Lara, para optar al título de Licenciatura en Relaciones Públicas. En este estudio determinó que el Liderazgo y la Motivación son aspectos fundamentales en los trabajadores para mejorar el Clima Organizacional. Se detectó igualmente la imperiosa necesidad del mejoramiento continuo, para que de esa manera los trabajadores puedan responder a la misión y visión que se han establecido y así orientar sus comportamientos hacia ese fin; todo esto con el propósito de alcanzar la máxima calidad y productividad.

Es por ello que la comunicación corporativa, se refiere al ambiente propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, ya que este refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar el equilibrio.

Estos trabajos de investigación se tomaron en cuenta ya que existe una marcada relación con el trabajo investigado, debido a que se mencionan factores que tiene que ver con el desarrollo de las relaciones públicas y la comunicación empresarial, así como toma de decisión, estructura, motivación, espacio físico, liderazgo, entre otros.

Los resultados obtenidos por medio de la referida investigación evidencian que existe una alta incidencia entre ambas variables y se encontró que los directivos de las organizaciones que sirvieron de muestra demostraban apatía y desinterés por cualquier otro tipo de actividad que no estuviera reseñada en los programas de educación, es decir, se limitaban a cumplir estrictamente con la programación, de igual manera manifestaron que eran controlados, más no motivados.

Dicha investigación, constituye un aporte a la presente investigación al constatar que las actitudes que muestran los trabajadores hacia su empleo, son indicios de que el clima organizacional está siendo afectado, ya que si están demostrando estos cambios de comportamiento es porque existe algún motivo que se desconoce y que es imperativo analizarlo para corregirlo.

Bases Teóricas

Para fundamentar teóricamente los aspectos conceptuales desarrollados en la presente investigación, se realizó una revisión bibliográfica, relacionada con el tema.

En este sentido, Arias (2006), señala que las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.
(p.107)

Liderazgo

Las entidades en todos los ámbitos requieren de gerentes capaces de dirigir e implementar acciones tendentes a lograr las metas propuestas. En tal sentido, la función del líder reviste relevancia en el campo educativo, pues existe una creciente necesidad de ser personas altamente competitivas en el campo de la gerencia.

En tal aspecto, los directores educativos, en su rol como gerentes operativos, deben propiciar el cambio, convirtiendo la organización en un ente flexible y operativo con una comunicación coordinada, asertiva, generadora de una actividad creativa y productiva, con amplia visión de los aspectos pedagógicos, administrativos, ambientales e igualmente físicos, promotoras de cambios, democráticos y participativas ya que estas instituciones son el espacio donde se desarrolla el proceso educativo en todas sus dimensiones.

Para, Covey (2012), el liderazgo “se enmarca en la capacidad para negociar, para tomar las mejores decisiones, son parte de la personalidad que a su vez definen el estilo del líder, y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño”. (p.55) Por lo que cada tipo de comportamiento gerencial genera un cumulo de relaciones y derivaciones que afectan la estructura, al igual que la calidad en la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

También, Ruiz (2002), lo define como “la capacidad de hacer que otras personas trabajen de manera entusiasta y competente con dirección a objetivos

preestablecidos”. (p.47). Puede afirmarse en consecuencia, que el liderazgo es el proceso de injerir a través de la motivación y el entusiasmo impulsado por el líder a sus seguidores, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Cabe considerar que, Manes (2002) citado por Villasmil (2004), señala que existe una multiplicidad de modelos, el análisis del estilo de liderazgo se realiza según el nivel de participación que el líder otorga a sus colaboradores. Una aproximación a la clasificación de los Estilos de Liderazgo da a cuenta a los siguientes principios:

- Liderazgo carismático: tienen una visión, están dispuestos a correr riesgos para materializarlas, son sensibles a las restricciones del ambiente y a las necesidades de sus seguidores y muestran un comportamiento que se sale de lo ordinario.

- Liderazgo transformacional: logran que sus seguidores vean más allá de sus intereses y que ejerzan un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.

- Liderazgo visionario: Capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que cree y mejora a partir del presente.

En este mismo orden de ideas, Brunet (2008) citado por Mayor (2012), refiere que:

El director como líder es capaz de establecer un clima de trabajo efectivo, cordial en el equipo de trabajo, responsable de todas las acciones administrativas y organizaciones y de apoyo a los docentes, para el logro de los objetivos que se desean alcanzar con el esfuerzo de todos. (p.57)

Es por ello, que el liderazgo ejercido por los directivos en las instituciones educativas ha de estar orientado a impulsar, orientar y guiar los procesos administrativos, organizar el trabajo en equipo, crear espacios de participación, es decir, del papel del director depende que el personal docente sienta que no trabaja en forma aislada, sino que forma parte de un equipo, de una institución; por ello, de debe socializar a los integrantes para tener éxito. Así, la representación del líder dentro del ámbito educativo resulta significativa, pues va a dirigir impulsar y estimular a sus miembros, e igualmente a desarrollar acciones en procura del éxito de la institución.

Liderazgo y sus modelos teóricos

Para comprender el significado del liderazgo se puede partir de la conceptualización en el contexto de los orígenes del hombre, donde queda claro que el liderazgo es un instrumento de adaptación para el individuo y la supervivencia del grupo. Se cree que, en esencia, el liderazgo se refiere principalmente a la construcción y mantenimiento de equipos eficaces: persuadir a la gente a abandonar, por un tiempo, sus intereses egoístas y perseguir un objetivo común. Desde el contexto organizacional se sostiene que para enfrentar

los desafíos y retos de este entorno, se requiere de la acción común de todos sus miembros, y esto a su vez implica la labor de alguien que abra el camino y oriente el esfuerzo de todos.

En este sentido, Zamora y Poriet (2011; p.16), señalan que hacen acto de presencia, individuos quienes a través de sus comportamientos movilizan a otros para la solución de problemas, facilitando su progreso para afrontar y adaptarse a las transformaciones de las organizaciones. Partiendo de lo anterior, se puede afirmar que el éxito de una organización o de cualquier grupo dentro de una organización depende principalmente de la calidad de su liderazgo. Ya sea en los negocios, gobierno, educación, medicina o religión, la calidad del liderazgo de una organización determina la calidad de la organización en sí misma.

Es importante destacar que Zamora y Poriet (2011; p.101), indican que en reiteradas ocasiones el término liderazgo tiende a ser confundido con la visión jerárquica dentro de la estructura organizacional, asociada a la gerencia e imposición de la autoridad; sin embargo, diversos estudios y enfoques sobre este aspecto plantean que autoridad y liderazgo son términos que están relacionados, pero existen distinciones entre ellos.

Al respecto, señalan que tanto la autoridad como el liderazgo utilizan los recursos del poder, que es un producto de la autorización formal, dado por el título, cargo, posición conferida por la empresa, a desempeñar por el gerente en cuestión. Y también utilizan influencia, que es un producto de la autorización informal, dado por los subalternos a la persona que la gerencia, a través del convencimiento, dirección, canalización de intereses y expectativas de la gente.

Por lo tanto, el liderazgo puede verse como un conjunto de actividades tales como la de movilizar a las personas a trabajar en sus problemas y la autoridad es una actividad que viene a restablecer o mantener el equilibrio del sistema social.

Desde la misma línea anterior, Yukl (2002; p98.), afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada.

Los líderes en cambio se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones.

Robbins (2004; p97.), expone una definición amplia de liderazgo, que pueda abarcar todos los enfoques actuales sobre el tema. Conceptualizando el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización.

Puesto que el cargo de administrador confiere cierto nivel de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. A su vez existe el liderazgo no autorizado, entendido como la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización y es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

Teniendo una definición clara del significado del liderazgo y sus diferencias y semejanzas conceptuales, es imprescindible profundizar en las teorías que han intentado explicar este fenómeno para lograr una mejor comprensión del mismo. A principios del siglo XX, las investigaciones en el campo del liderazgo estuvieron centradas en identificar aquellas características que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran. Estas teorías fueron denominadas teorías del “Gran Hombre” se encargaban de identificar los rasgos de personajes extraordinarios. Esta corriente se denominó estudio de los rasgos del líder. Esta aproximación fue muy criticada.

Teorías sobre liderazgo, según Angarita Zulay 2008

El liderazgo ha sido ampliamente estudiado desde el desarrollo de la industria y su efecto en la motivación y logro de los objetivos de la organización; según el paso del tiempo los enfoques han ido evolucionando, en la misma medida que han evolucionado los estudios sobre las motivaciones y satisfacción de necesidades de los seres humanos. Las teorías sobre liderazgo varían según el enfoque: las primeras se centran en las características del líder y su conducta, las segundas en la función del líder según la situación; y las teorías contemporáneas o de enfoque integral.

- Teoría de los rasgos del líder: sostiene que los líderes nacen, y tienen una serie de rasgos que le dan capacidad de influenciar o persuadir a otros.

- Teoría del comportamiento del líder: define una serie de conductas que debe mantener un líder para conseguir influir en los equipos de trabajo;

se diferencia en la anterior que los líderes se pueden formar y desarrollar en la medida que dominen estas conductas.

- Teorías de Contingencias o Situacionales: basada en las circunstancias que afectan o limitan el ejercicio del liderazgo, tales como las características de los seguidores, el tipo de tarea a realizar, entre otros. Esta teoría sostiene que no existe una única forma de liderar sino que depende en función a cada situación. Las principales teorías en este periodo son: Teoría de la Contingencia, Teoría de las Expectativas, Teoría de la trayectoria a la meta, Teoría Liderazgo Situacional.

- Teoría del líder carismático transaccional y del líder transformador: centradas en el papel del líder como agente del cambio y promotor del compromiso y motivación del equipo en tiempos y entornos difíciles. Se apela a los valores humanistas más profundos y al sentido de logro de los individuos para conseguir su participación en el cambio.

- Teoría del liderazgo participativo: en ella se propone que el liderazgo pertenece a los grupos y no sólo a determinados individuos. Se centra en la creencia de que todo individuo de la organización puede hacer una contribución valiosa al logro colectivo.

Liderazgo, Grado de Supervisión y Satisfacción Laboral

Como se ha mencionado en los apartados anteriores, el liderazgo representa una variable ampliamente relacionada con el bienestar y satisfacción de los trabajadores, esto se puede confirmar en investigaciones tales como:

Pedraja (2008; p.25), cuyo objetivo era identificar si los estilos de liderazgo tenían o no una influencia estadísticamente significativa sobre la eficacia en las empresas privadas, en el cual participaron veintiuno (21) empresas grandes y noventa y ocho (98) empresas pequeñas y medianas del norte de Chile, donde a través de sus resultados plantearon que el estilo de liderazgo transformacional estaba relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores estaban dispuestos a realizar, con la satisfacción que conseguía el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

De la misma manera, Cuadra y Veloso (2007; p.22) con el propósito de evaluar la relación existente entre liderazgo, clima y satisfacción laboral a través de ciento cuarenta y nueve (149) empleados, encontró que el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral. Comprobando empíricamente a su vez que los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales.

Según, Ramis (2007; p.23), con el objetivo de evaluar la influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo en doscientos noventa y seis (296)

trabajadores, destacaron la importancia de las habilidades y competencias comunicativas de los mandos y directivos para las vivencias positivas en el trabajo de sus colaboradores, por lo tanto, para su motivación, satisfacción y autoeficacia.

Estilos de Liderazgo

De acuerdo a las diversas teorías planteadas anteriormente, se puede clasificar los estilos de liderazgo según la orientación del enfoque en:

Liderazgo Autocrático

Por su parte Wagner (2000), en lo que al liderazgo autocrático respecta, señala que “este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los subalternos y controla la conducta de ellos”. (p.74); esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático.

En muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación, siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados. El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder debe ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno y otro caso se está dentro de una situación de autarquía.

Al respecto, Brito (2002) citado por Achua (2005) agrega, “una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad”. (p.342). Enfatiza en la eficacia al tratar

de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.

El líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás miembros del equipo quienes deben ir en pos del camino que él traza y han de seguirle para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo. Es necesario resaltar que actualmente este tipo de liderazgo no es el más apropiado para establecer sinergia dentro de un equipo organizacional y debidamente estructurado.

Liderazgo Laissez-faire

Con respecto a este estilo, Brito (2002) citado por Achua (2005; p.14), sostiene, que éste está caracterizado esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. El gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello, que se puede afirmar que es un liderazgo neutro que no influye significativamente en las personas sobre las cuales actúa.

Los gerentes educativos en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los dos tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que

permiten su ubicación o tendencia. En la época actual, donde el objetivo del gerente es mejorar las relaciones humanas y la productividad de la organización educativa, por ende los gerentes deben conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados, en este caso los docentes.

En relación a los estilos de liderazgo Gonzales (2005), sostiene que:

...aunque existe una amplia gama de posibles comportamientos del líder, estos pueden visualizarse en términos polarizados. El líder decide que hacer e instruye a los seguidores como hacerlo (liderazgo no participativo), o el líder propicia que los seguidores operen libremente, dentro de los límites establecidos por los factores sobre los cuales no se tiene control directo (liderazgo participativo)... (p.127)

De acuerdo a la cita, dentro de la palabra líder hay distintas posturas que se pueden llegar a asumir, pero que en la realidad son visibles, observables y concentradas dentro de los mismos indicadores.

Liderazgo Democrático

En relación al liderazgo democrático, Brito (2002) citado por Achua (2005), expresa que este tipo de liderazgo “otorga gran importancia el crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. (p.340) De igual manera, trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya

que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

Actualmente, los tratadistas del comportamiento humano dentro de las organizaciones coinciden en dividir el liderazgo en tres categorías: autocrático o coercitivo, Laissez-Faire o permisivo y el democrático; sin embargo, en los últimos años, se habla con insistencia del liderazgo situacional o de contingencia. Estos estilos están determinados por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el grupo y el trabajo que ellos desarrollan, los intereses del grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran.

En la Teoría de liderazgo situacional (TLS) concebida por Paul Hersey y Ken Blanchard (1999) citado por Navarro Miguel (2009; p.30), los investigadores señalan que existen cuatro (4) estilos de liderazgo asociados a igual número de conductas que determinan el comportamiento:

- Estilo informativo: dirige, con alta orientación a la tarea y baja orientación a la relación. Define que hacer, como y donde hacer.
- Estilo persuasivo: influencia con alta orientación a la tarea y alta orientación a la relación. Define las tareas y motiva al grupo a ejecutarlas.
- Estilo participativo: colabora, con baja orientación a la tarea y alta orientación a la relación. Se comporten las decisiones entre el líder y los subordinados.

- Estilo delegatorio: delega, con baja orientación a la tarea y alta orientación a la relación. Este modelo vincula el estilo que ejercer el líder con un nivel de desarrollo y madurez de los colaboradores.

En este sentido, el directivo es el individuo encargado de dirigir, y responsable de liderar las acciones, atraer al personal a participar en las actividades planificadas, ello avalará la participación activa y el sentido de pertenencia de cada uno de los miembros. Para esto, se necesita de líderes con conocimientos precisos en relación a brindar soluciones a las actividades planteadas y desarrolladas.

Como lo indican Molinar y Velázquez (2010) El liderazgo se define como el arte de gestionar voluntades:

El liderazgo es un arte porque para ser un líder se necesita tener un espíritu provocativo; se necesita una capacidad innovadora que dé ese toque mágico que destierra el conformismo y la pasividad; hay que ver más allá o antes que los demás, o de forma distinta. En definitiva, el líder debe poseer esa fuerza misteriosa para percibir la realidad de forma desacostumbrada. (p.11)

Liderazgo transformacional

Definido por Navarro. M (2009), “toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima, valores de estos y su motivación para desempeñarse mejor”. (p.19). Con la evolución de las sociedades y los adelantos en diferentes ámbitos, el hombre en su intento por resolver y superar obstáculos y retos cotidianos, ha

ideado nuevas manera de liderar los procesos de gerencia en este caso aparecen las teorías de liderazgo transformacionales.

Estos enfoques muestran al líder que aprovecha los esfuerzos de sus trabajadores, para realzar la autoestima de ellos y de alguna manera premiarlos por el éxito conseguido. Es decir se utiliza un refuerzo positivo y un la motivación extrínseca para trabajar con determinación y lograr sus objetivos.

La Gerencia

Siempre que algunos individuos formen un grupo, se hace necesario trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del mismo, y la gerencia debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

En tal sentido, Rodríguez (2010) sostiene que:

La gerencia es el arte de hacer mejor las cosas de una manera permanente, que contempla tres aspectos que son básicos: el desarrollo de los conocimientos, lo cual identificamos con el saber, el desarrollo de habilidades que se expresa en el saber-hacer y la identificación, medición y modificación de actitudes que está representado en el saber-ser". (p.50)

Por su parte, el gerente es una persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le

encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están. Es entonces, que en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Es así como se amerita que la eficiencia de los directivos se encuentre sustentada en la capacidad de desarrollar una red de relaciones interpersonales, manejar la información y tomar decisiones acordes con la realidad institucional y los fines de la misma. Es de suma importancia considerar que para la optimización de las funciones directivas, se requiere la indagación de la educación de los directivos desde el punto de vista de la gerencia educativa necesaria para que exista una relación más estrecha entre la producción del conocimiento y el contexto educativo, lo cual requiere que las instituciones escolares posean gerentes eficaces y efectivos en el área.

De acuerdo con los aspectos estudiados, un hecho importante que subraya la gerencia de las organizaciones, es que la extensión de su compromiso con sus metas y propósitos es, en gran medida, el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos; sin objetivos no hay necesidad de una organización.

El proceso gerencial es efectivo cuando se desarrollan estrategias y recursos adecuados que permitan lograr los objetivos a través de un proceso sistemático de aplicación. Entre las estrategias a considerar por un gerente educativo se encuentra el proceso de la planificación educativa, que se inicia con el

reconocimiento de la situación en la que se encuentra el personal que va a participar en los procesos de enseñanza/aprendizaje y la definición de la situación deseable, la misma debe concebirse a través de un diagnóstico; así como, el conocimiento de todos aquellos factores que de una u otra forma intervienen en la organización. Por lo tanto, estará siempre vigente en el proceso debiendo adaptarlo a la realidad del contexto educativo.

En tal sentido, Koontz y Weihrich (2010), señalan que:

La planificación es la función administrativa más básica de todas; la planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone asimismo, y en forma destacada, innovación administrativa. (p.52)

Los actores involucrados en el proceso de planificación, son los directivos que planean o planifican, realizan los planes con los cuales van a trabajar en una organización. La operación y ejecución de los planes pueden realizarla el mismo actor u otra persona, que deberá conocer y comprender el nivel de planeación aplicado y al cual debe llegarse, en ocasiones puede tomar las decisiones, e igual no realizar este tipo de acciones.

Generalmente es establecida una estructura organizacional dentro de toda institución y en ella se establecen las normas y políticas primero de la organización, y allí es donde se conocen las funciones, roles, alcances de los participantes.

Las organizaciones

El mundo hoy es una sociedad compuesta de organizaciones las cuales están constituidas por personas y recursos tales como recursos físicos, materiales y financieros, entre otros.

En este orden de ideas, Robbins (2013), define la organización como “una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”. (p.36). En las organizaciones existen opiniones de los miembros que pueden generar conflictos, dilemas organizacionales, involucrando aspectos positivos y negativos, pero cuya solución pueden llevar a la innovación y el cambio o por el contrario se desvíe de los fines de la misma.

Organigrama.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Se encuentran diversos usos de los organigramas, algunos de ellos permiten la reorganización, adiestramiento del personal, emisión de instrucciones, inspección de la empresa, programas de inducción, ilustración de los niveles jerárquicos y de responsabilidad.

Según Terry, (1980, p.370) el organigrama permite visualizar las diversas

funciones y el personal comprometido con cada una, así como también se puede observar claramente la interrelación de actividades de la organización.

Los organigramas se utilizan para:

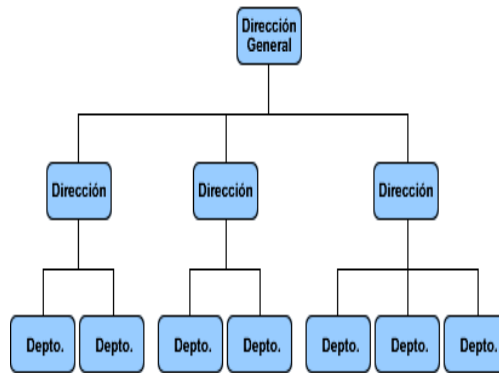
- Comunicar al personal la estructura de la organización y donde encaja cada uno dentro de ella.
- Reflejar las líneas formales de la comunicación.
- Indicar las relaciones de trabajo.
- Indicar las líneas formales de autoridad.
- Complementar el análisis de la estructura organización.
- Conocer las necesidades de formación del personal.
- Conocer los cambios históricos llevados a cabo en la organización.
- Fundamentar la expansión de la planificación.
- Determinar puntos débiles existentes en la organización.

Basados en las clasificaciones planteadas por Enrique, Franklin (2003), (en su libro "Organización de Empresas"), están los siguientes tipos de organigrama:

1. **Por su ámbito:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

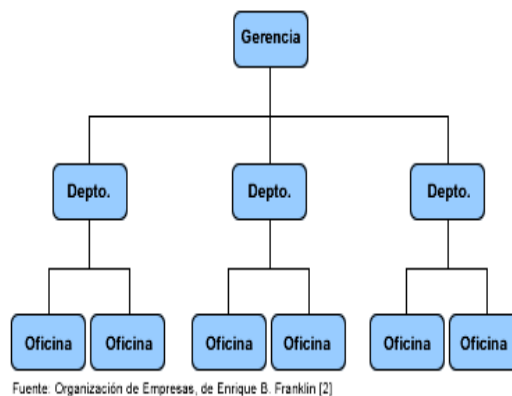
- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
Ejemplo:

Figura Nº 1. Organigrama general.



- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización. Ejemplo:

Figura Nº2. Organigrama específico.

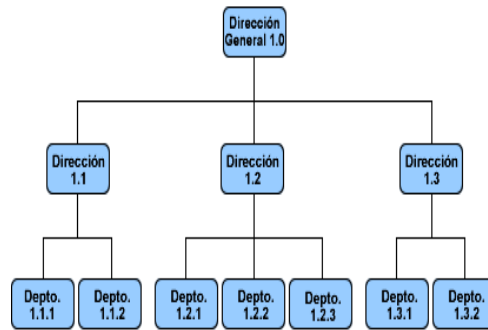


2. **Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Ejemplo:

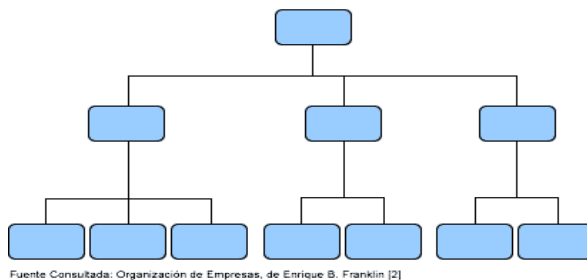
Figura N°3. Organigrama integral.



Por su presentación o disposición gráfica: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

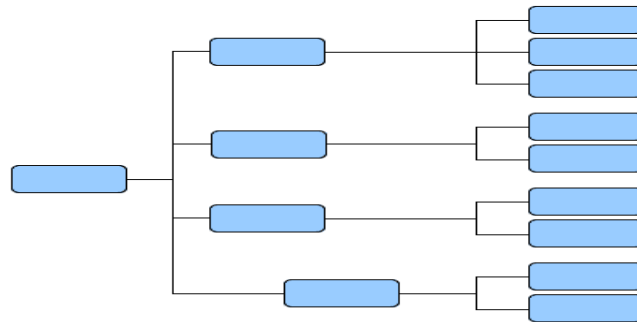
- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Figura N°4. Organigrama vertical.



- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

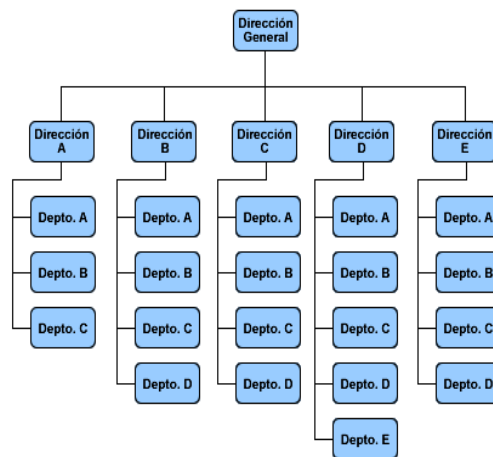
Figura N°5. Organigrama horizontal.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

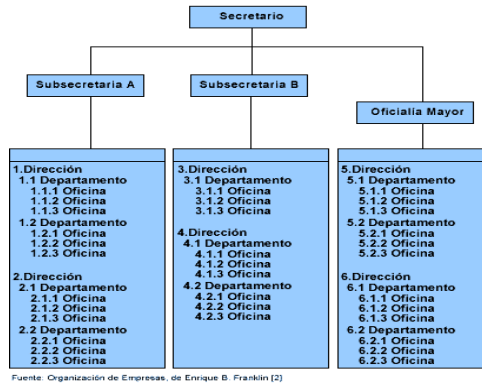
Figura N°6. Organigrama mixto.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

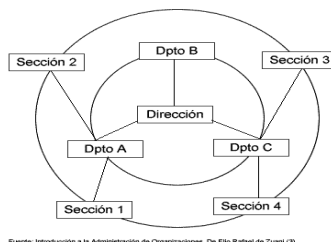
De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Figura N°7. Organigrama de bloque.



Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

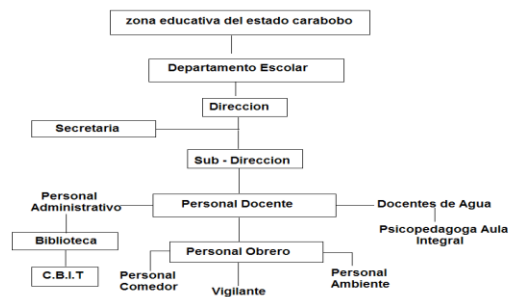
Figura N°8. Organigrama circular.



Las instituciones educativas no trabajan aisladas, ni desorganizada, ellas funciona en conjunto con la zona educativa el departamento escolar y con el personal que labore en la escuela tanto administrativo docente y obrero para así desempeñar una buena labor formando niños y niñas para que sean hombres y mujeres comprometidos con su nación, familia y escuela con valores y principios que le permitan desenvolverse de forma sana y productiva en la sociedad.

Es por ellos que la directiva de esta institución se encuentra organizada de tal forma que le permite llevar a cabo el buen funcionamiento del plantel y se cumpla con eficacia con los objetivos y metas establecidas por la institución, está constituida de la siguiente manera:

Figura N°9. Organigrama de la Institución Clorinda Azcunes.



Fuente: institución “Clorinda Azcunes”

Según los tipos de organigramas anteriormente expuestos, el organigrama de la institución se establece según el ámbito, en el general ya que contiene información de la organización a nivel jerárquico y según su disposición grafica, es vertical porque va desagregando los diferentes niveles jerárquicos desde el líder de la organización.

Áreas o Dependências

Área Administrativa:

De acuerdo a la Ley Orgánica de Educación (2009) en su Título 5 de la Administración Educativa artículo 107 establece que el Ministerio de Educación es el órgano competente del ejecutivo nacional para todo en cuanto se refiere al sistema educativo, salvo las excepciones establecidas en esta ley o en leyes especiales. En tal virtud le corresponde planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar el sistema educativo. Asimismo, planificar crear y autorizar los servicios educativos de acuerdo con las necesidades nacionales a través del personal directivo de las instituciones.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado la Dirección de la Escuela Primaria Bolivariana Clorinda Azcunes está conformada: Por un Director, una Subdirectora Académica y una Administrativa, un Coordinador de Proyecto, dos Coordinadores de Área, un Coordinador de Evaluación, un Coordinador de Registro y Control de Estudios y cuatro secretarías.

- **Dirección:** Es un espacio donde se organizan los medios, estrategias y materiales educativos necesarios para satisfacer la función social que le corresponda a la institución. Según la Ley de Educación en su artículo 68 establece que el personal directivo de los planteles educativos estará integrado por el director y el Subdirector. El ministro de Educación cultura y deporte mediante resolución, determinara el número de subdirectores que se requerirán según la complejidad del plantel.

El Director es el representante del Ministerio de Educación y Deportes ante su comunidad, por ende es el responsable de establecer relaciones cordiales entre la institución que dirige y los integrantes comunales. El director de la Escuela Primaria Bolivariana “Clorinda Azcunes” cumple diferentes funciones tales como: procesar todo lo concerniente a las políticas emanadas de los organismos superiores, se encarga de diagnosticar las necesidades en cuanto al proceso de enseñanza aprendizaje de la institución, proveer el presupuesto referido por la institución acorde a las necesidades prioritarias, mostrar a la comunidad educativa el proyecto pedagógico del plantel y la programación de las actividades a realizar en el año escolar, entre otras.

La Subdirectora Académica forma parte del equipo directivo del plantel. Bajo su coordinación está la programación requerida a planificación de métodos y técnicas que permitan la operacionalidad del plan de acción para la construcción del currículo, el cumplimiento de la integración de las áreas del conocimientos, y las acciones programadas en la planificación estratégica y en los proyectos de aprendizaje, orientación de las estrategias de enseñanza, la actualización y formación de los docentes. Entre sus funciones esta procesar las orientaciones en cuanto a la política educativa., suplir al director en ausencia de éste, coordinar planificar, orientar y participar en la realización del Diagnostico Integral Comunitario y el Institucional conjuntamente con el equipo directivo, los docentes, estudiantes, representantes y comunidad en general, entre otros.

La Subdirectora Administrativa, también forma parte del equipo directivo siendo el técnico-asesor en los asuntos relacionados al acompañamiento, seguimiento, coordinación, planificación, organización, ejecución y control de las actividades administrativas de las coordinaciones unidades y comisiones adscritas en el plantel; a su vez custodia los Bienes Nacionales, licencias gremiales, vacaciones, ascensos del personal.

El Coordinador de Proyecto, se constituye en el equipo pedagógico-administrativo del plantel y se encuentra en una permanente formación de las experiencias pedagógicas que se llevan a cabo en la institución. En sus funciones se encuentran: formar parte del equipo pedagógico en permanente formación para el acompañamiento, seguimiento y sistematización de las acciones que se desarrollen en el plantel, planificar, y coordinar conjuntamente con el directivo de la institución y los coordinadores de área, las actividades para la realización del Diagnostico Integral Comunitario (Elaboración del Plan de Acción), proyectos de Desarrollo Endógeno y Soberano, entre otros.

Los Coordinadores de Áreas, también forman parte del equipo pedagógico-administrativo, y tiene por objeto atender de forma eficaz las necesidades e intereses tanto de los estudiantes, docentes y entes activos en general, del proceso educativo. Los coordinadores de áreas deben de responder a los principios que orientan a la educación de los estudiantes, formándolos en valores como ciudadanos corresponsables y comprometidos con el desarrollo social, económico, político, territorial y cultural de la nación. A través de esta coordinación se elabora y sistematizan criterios para la planificación, evaluación y desarrollo del

proceso de aprendizaje, mediante el fomento de actividades especiales que contribuyan al enriquecimiento del mismo.

Asimismo el Coordinador de Evaluación forma parte del equipo pedagógico-administrativo, pero este tiene por objeto atender de forma eficaz las necesidades e intereses de los estudiantes, docentes y entes activos en general, del proceso educativo. Su función es cumplir y hacer cumplir la normativa legal, así como velar por el desarrollo de las acciones para asistir a las docentes en el mejoramiento de métodos, técnicas y procedimientos de enseñanza.

De igual forma se encuentra el Coordinador de Registro y Control de Estudios, tiene como responsabilidad la coordinación, asesoría y funcionamiento de las actividades, registros, y control de los documentos probatorios de estudio y de otra índole que se realicen en el plantel para lograr una eficiente labor educativa. El coordinador también conforma el equipo pedagógico-administrativo creado en la institución.

- **Secretaría:** Este departamento se encarga de participar coordinadamente junto con el resto del equipo directivo en el desarrollo de las funciones señaladas por éste. Asimismo, ordena el régimen administrativo y económico del centro, de conformidad con las instrucciones de la Dirección. Elabora el anteproyecto de presupuesto del centro educativo, realiza la contabilidad y rinde cuentas ante las autoridades correspondientes.

Del mismo modo actúa como secretario o secretaria de los órganos de participación en el control y gestión del centro, levanta actas de las sesiones y da

fe de los acuerdos adoptados con el visto bueno del titular de la Dirección. Custodia las actas, libros y archivos del centro docente con el visto bueno del titular de la dirección, las certificaciones que soliciten las autoridades y los interesados e interesadas. Cabe destacar, que la Escuela Primaria Bolivariana “Clorinda Azcunes” cuenta con 3 secretarias que cumplen las funciones antes mencionadas.

- **Municipio Escolar:** Esta área tiene como misión la coordinación, supervisión y evaluación del cumplimiento de las políticas que se aplican en las instituciones educativas que se encuentren bajo la dirección del Municipio N°12 quien es su coordinador general el Licenciado Ángel Duran, ejecutando las líneas estratégicas de la supervisión educativa, a fin de garantizar educación integral de calidad para los niños, niñas, jóvenes, adolescentes y adultos, mediante el acceso, permanencia, prosecución y culminación en el Sistema Educativo Bolivariano. En la Escuela Primaria Bolivariana Clorinda Azcunes el Municipio Escolar se encuentra ubicado dentro de la institución.
- **Áreas pedagógicas:** entre las que podemos mencionar salón múltiple, aula integrada, biblioteca escolar, salón múltiple, comedor, espacio deportivo.

Comportamiento organizacional

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se

vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se toman en cuenta aspectos tales como; la productividad, la cual está relacionada al logro de metas en el menor tiempo y con el máximo aprovechamiento de los recursos; así mismo, el ausentismo, es importante mantener este en niveles bajos para que no afecte negativamente a la organización y por último la satisfacción laboral, la misma hace hincapié en el equilibrio que debe existir este el trabajo realizado por el trabajador y las recompensas que recibe por ello, con la finalidad de que los mismos se sientan conformes.

Por otra parte, el clima organizacional se ve afectado por el comportamiento humano, el cual depende de la persona y a su ambiente psicológico (o de comportamiento). Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente. Lo que quiere decir, que el ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Adicionalmente, para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere:

Al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades

motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p.19)

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales, dicha interacción entre los diversos subsistemas dan lugar al ambiente de trabajo o clima organizacional, producto de las percepciones de los miembros, lo que induce a determinados comportamientos en los individuos e incide en la organización; y por ende, en sus resultados.

Valores

En opinión de Mayor (2012), los valores “Son acciones y actitudes que el ser humano persigue en el curso del tiempo, para ser más visionarios, comprender lo que sucede con el comportamiento de algunas personas, sus relaciones con los demás y el ambiente que los rodea”. (p.74). Lo cual lleva al convencimiento de que su aprendizaje supone obtener una orientación socialmente responsable, y su práctica es la proclamación pública y notoria del empeño de preocupación sobre los modos de actuar ante cualquier escenario posible.

Comunicación

Al respecto, Gordón (2010), plantea que “esta implica el cumplimiento de reglas, normas, políticas al igual que lineamientos indispensables para la obtención de un ambiente de armonía y estabilidad, que permita el trabajo en grupo”. (p.63). La comunicación puede estimarse como un proceso personal, por lo que envuelve la

transferencia de información que se relaciona con el comportamiento y es básica en cualquier actividad que se realiza dentro de la organización, por lo tanto, tiene que ver con las relaciones entre los individuos.

Al respecto, Ayón (2010) señala que:

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento. (p.43)

También, se puede agregar que a través de la comunicación formal en la institución educativa se puede mejorar la transmisión de la información, para que el personal docente conozca de los acontecimientos internos. Se puede dar de manera formal, porque que sigue la cadena de mando o autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean diagonales, verticales u horizontales.

Dentro de este marco, Noguera (2004) citado por Riel Van (2014; p.29), expresa que, en una organización la comunicación fluye en varias direcciones, dando a los siguientes tipos de comunicación, estos tipos de comunicación:

- Comunicación descendente: fluye desde las personas ubicadas en niveles organizacionales con ambiente. Especialmente en esta clase de comunicaciones existe especialmente en las organizaciones con ambiente autoritario.

- Comunicación ascendente: el mensaje viaja desde los empleados hasta los supervisores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional.
- Comunicación cruzada: la comunicación cruzada influye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre persona de niveles diferentes que no tienen una relación directa entre sí. Así mismo, la comunicación informal surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización generados por la interacción entre ellos.

En este sentido, para León (2005), la comunicación “es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de información, ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores”. (p.64). Al respecto, la estrategia de comunicación debe llevar a una situación de ganar- ganar, en la que se logra una alta confianza e igualmente la cooperación del personal, lo cual implica una acción de escuchar en forma empática, lo que el personal tenga que decir.

En el campo de la gerencia educativa, las habilidades comunicativas constituyen una de las competencias más importantes, por cuanto, el personal debe mantenerse en constante intercambio de la información, por lo tanto, no queda duda que la comunicación es un proceso indispensable el manejo y eficiencia gerencial. Todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que esta implica.

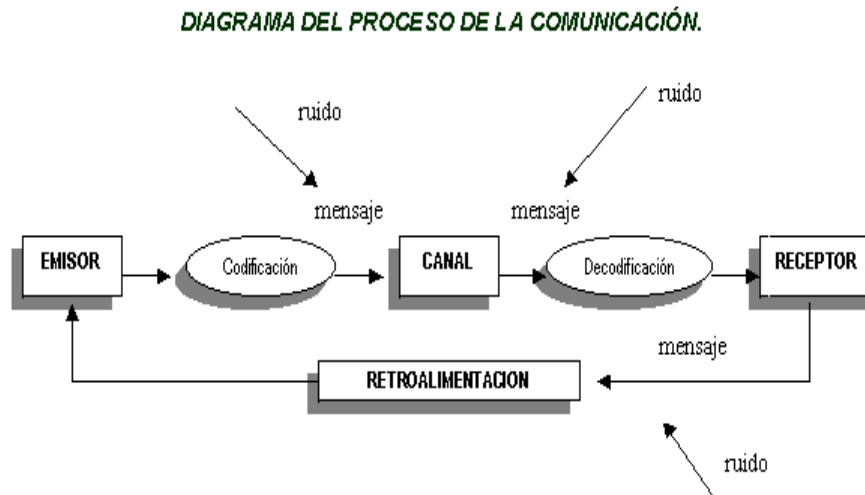
Tal como lo señala Pascuali (2004) citado en Mayor (2012), “la comunicación es una relación establecida entre dos (2) o más personas, una puesta en común a

través de un conjunto de señales las cuales tienen un significado o mensaje" (p.52), por ello la comunicación ha constituido, es un elemento básico generador de la sociabilidad, es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Por consiguiente, las relaciones se establecen porque existe un acuerdo implícito o explícito sobre el objetivo de la relación el cual puede ser parcial o total, voluntario o producto de algún tipo de presión.

Por otro lado, la necesidad de la consecución de los objetivos, es lo que permite la continuación de la relaciones tanto a nivel personal como grupal o institucional. Las partes necesitan saber si se están acercando o alejando del objetivo, ponerse de acuerdo sobre las acciones que se han de tomar, conocer los resultados de las acciones llevadas a cabo, por ello, el mantenimiento de la relación conlleva un intercambio continuo de información entre las partes que conforman la relación.

En este sentido, las relaciones que se establecen dentro de una institución ocurren gracias a la comunicación, ya que contribuye con sus miembros a alcanzar metas personales y colectivas, coordina las actividades y genera cambios organizacionales, sobre todo porque la comunicación es la que ayuda a lograr todas las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos al mismo tiempo que enfrenten sus dificultades. Siendo el instrumento que permite la movilidad del grupo hacia la consecución de las metas y de los objetivos, por consiguiente, es necesario que en el seno de cada institución se establezcan procesos comunicativos directos y personales donde todos los actores escolares tengan la oportunidad de verse, compartir ideas, opiniones y soluciones.

Figura N°10. Diagrama del proceso de la comunicación.



La Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, se armoniza de manera efectiva y eficaz para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende, así como una empatía entre ellos, de acuerdo con la visión, misión y valores de la empresa.

Haciendo referencia a la comunicación corporativa, la misma abarca tanto un ámbito externo como interno:

La comunicación externa, son las relaciones que establece la empresa con actores externos, como medios de comunicación, organizaciones civiles, el

gobierno, entre otros. Son las comunicaciones que la empresa genera con actores externos a ella. Son las relaciones que mantiene con los medios de comunicación, el gobierno, gobiernos provinciales, la comunidad y sus clientes. En la mayoría de las grandes Compañías hay un Director de Comunicaciones Corporativas o Relaciones Externas o Relaciones Institucionales. A su vez tiene a su cargo varias Gerencias que gestionan la publicidad, patrocinios, responsabilidad social empresaria, marketing y relaciones con los medios.

Por su parte, La comunicación interna agrupa los mensajes que emite y la relación que desarrolla la organización con sus empleados y proveedores. En muchas organizaciones, las áreas de Comunicaciones Externas e Internas se encuentran bajo direcciones separadas; comunicación interna depende de la Dirección de Recursos Humanos, mientras que las Comunicaciones externas de la Dirección de Comunicaciones Corporativas. Mantienen poco contacto entre sí. En otras áreas se encuentran estratégicamente entrelazadas logrando una retroalimentación importante, que hace que los objetivos se cumplan de manera exitosa.

Son las comunicaciones donde interactúan los empleados y la organización. Tiene que ver con generar canales de comunicación con el público interno a fin de generar una relación más fluida que permita el mejor desarrollo organizacional.

Las comunicaciones corporativas son clave en la estrategia competitiva. El nuevo modelo que cobra fuerza es el que privilegia la comunicación. Los empleados quieren saber que pasa y poder dialogar con la Alta Dirección cuando lo crean necesario. No hay empresa sin comunicación. No hay organización sin relaciones. Muchas empresas que encuentran dificultades en implementar

modelos de cambio organizacional o en estructurar una fusión porque antes no han dado importancia a las comunicaciones corporativas.

Comunicación Corporativa como Herramienta de Dirección y Orientación

La comunicación según Formanchuk (2011; p.86) juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máximo cuando su cambio de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

La comunicación en el ámbito corporativo se deduce a través de un conjunto de mensajes que una empresa o institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y así lograr establecer una empatía entre ambos. En la comunicación corporativa, la percepción que tenga el público es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Los paradigmas son los elementos de referencias, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de tomas de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria. La pirámide comunicacional Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide.

En la cúspide, está el presidente, en la base, los empleados de nómina diaria. A ésta, hay que sobreponerle la comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente toda de la empresa, mientras que el empleado sólo sabe desarrollar su función dentro la misma. El público Es el conjunto de personas a quienes van dirigidas los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos:

Público Interno: Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, proveedores, distribuidores, en otros.

Público Externo: El público externo está determinado por las personas que tienen una relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicios. La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales, a saber:

1. La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.

2. Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa. Por lo tanto, el concepto de identidad corporativa según Minguez (2002; p.522), no tiene un carácter simplemente visual, sino que su ámbito posee mucha más amplitud abarcando también los aspectos culturales, ambientales y de comportamiento (y esto a pesar de que en la bibliografía anglosajona es muy frecuente la utilización del término corporate identity como sinónimo de identidad gráfica de la organización).

En suma, la identidad corporativa posee una dimensión esencial, pues alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico. En cuanto a las distintas maneras de definir la identidad corporativa, éstas van desde concepciones puramente visuales hasta fórmulas que ponen el énfasis en el resultado perceptual de dicha identidad. Así, Dowling (1994; p.8) define la identidad corporativa como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas.

Selame (1988; p63.) definen la identidad corporativa como la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros. Para Nápoles (1988; p.65) la identidad corporativa es un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida.

Otras concepciones más amplias tienen en cuenta que toda organización realiza diariamente un cierto número de operaciones en el desarrollo de su actividad: fabrica, compra, vende, administra, planifica, contrata, despide.

En cada una de estas operaciones la organización lleva a cabo una proyección o una representación de sí misma para los distintos grupos de personas con los que se relaciona.

Según Olins (1995; p.3), la identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por lo tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes:

- Quién eres
- Qué haces
- Cómo lo haces
- A dónde quieres llegar

Si no hay identidad corporativa, para proyectar una imagen se requieren de dos pasos, el primero es definir que es la empresa, que hace y porque lo hace y el resultado compararlo con la misión dada por sus accionistas y directivos. El segundo paso es determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno (introspección), para concluir sobre cuál es la identidad real.

El Liderazgo y la Educación

Dirección y Liderazgo

Calero (2005; p.284), señala que tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial. Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del director no un jefe clásico sino un director líder.

Un director que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos clave para ser administrador excelente. La esencia del liderazgo es el seguimiento, el deseo de las personas por seguir a alguien, al líder, a quien perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. El liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Los líderes pueden no solo responder a esos motivadores, sino también acentuarlos y disminuirlos a través del clima organizacional que se establezcan.

El liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que los siguen y alcanzan, estimulándose mutuamente, niveles de motivación y moralidad más elevados. Eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido, tiene un efecto

transformador sobre ambos. El líder despierta la confianza en sus seguidores, se sienten más capaces de alcanzar los objetivos que ellos y el comparten.

Las Relaciones Públicas

Según Martini Natalia (1998), sostiene que:

“Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras”. (p.116)

Scott Cutlip y Conter Allen (1999), aportan que “Las Relaciones Públicas son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias”. (p.84)

En el campo de las Relaciones Públicas se utilizan técnicas de negociación, marketing y publicidad para complementar y reforzar su desempeño para que las acciones puedan ser bien interpretadas y aceptadas por los distintos públicos a quienes se dirige la comunicación.

Existen diferentes vehículos para comunicar en el área de las relaciones públicas, queda de parte de los encargados por en práctica el uso de ellos según

las necesidades de la empresa, siempre buscando el(los) más idóneo(s) para conseguir la relación con sus públicos.

Alguno de los canales utilizados con mayor frecuencia según la envergadura de la compañía son los siguientes: Intranet: internet interno de la compañía donde publican noticias, informaciones, avances, en fin, toda la comunicación que se desea sea conocida por todo el personal que labora para la empresa. Newsletter: periódico donde su publicación varía según cada compañía, es una de las técnicas usadas para dar a conocer las noticias a su público interno; anuncio de ascensos, acciones comerciales, acciones sociales, etc. Cartelera: de uso interno para las empresas, publican por lo general cumpleaños, eventos hechos o a realizar, entre otros. Esta es actualizada por el departamento de Recursos Humanos. Fenómeno externo Repertorio cultural común Mensaje deseado Observador Mensaje transmitido Receptor Mensaje Interpretado Repertorio cultural emisor Repertorio cultural receptor Interferencia Reacción inicial Buzón de sugerencias: donde se puede escribir anónimamente o abiertamente críticas constructivas hacia la compañía.

Estas son algunas de las formas de comunicación en una organización, existen muchas más y se puede usar una varias o todas, según las exigencias de la empresa Todos estos conceptos dan pie a nuevas tendencias dentro de los que eso las comunicaciones de una compañía con sus públicos internos que es el motor de la empresa, su recurso humano y, a su vez, el público externo como los proveedores, la comunidad, el gobiernos y todos aquellos sectores con los que se entra en contacto.

Modelo de las relaciones publicas, según Gruning James 1984:

1. Modelo de agencia de prensa.

En este modelo, las relaciones públicas realizan una función persuasiva propagandística y des-informativa. Se trata de un modelo de comunicación unidireccional de la organización, hacia los públicos. Esta dimensión propagandística se articula a través de la aplicación de los principios de la propaganda científica y de la utilización de la publicidad. No obstante, este modelo y los restantes, mantienen su operatividad, hoy en día, las relaciones públicas son percibidas mayoritariamente por la opinión pública desde la perspectiva de los agentes de prensa.

El propósito de realizar comunicaciones persuasivas, siendo la propaganda la difusión de una ideología y el logro de la adhesión de los públicos a ella. Se uso para engañar al público y llevarle por el camino que interesaba.

En las investigaciones llevadas a cabo por Arceo se observa como este modelo está demasiado presente a la hora de planificar y llevar a cabo las campañas de relaciones públicas. Agencias y departamentos de distintos tipos de organizaciones no trabajan demasiado en términos ponderables y medibles. La relación está en que el sector de relaciones públicas tiene una orientación más educativa. En investigaciones sobre la estructura y modelos de trabajo de los departamentos de relaciones públicas de los medios de comunicación se observo que la investigación formal era inexistente a la hora de planificar, lanzar y evaluar campañas. Se usa, por tanto, los modelos unidireccionales.

2. Modelo de información pública.

En este modelo el fin de las relaciones públicas es la difusión de información, no necesariamente con finalidad persuasiva. El profesional actúa o debe de actuar, como si se tratara de un periodista integrado a la organización; es decir, aplicando los principios de información de actualidad, con la función de transmitir al público interno o externo información sobre la misma. En este modelo la comunicación también es unidireccional, pero con la diferencia respecto a la anterior de que aquí la información transmitida es mucho más exhaustiva.

El desarrollo del modelo de información prosiguió al de agente de prensa. Surgió a principios del siglo XX y todavía está vigente, especialmente en las relaciones públicas de los poderes públicos y de las organizaciones sin ánimo de lucro.

3. Modelo asimétrico bidireccional.

Tiene como finalidad persuadir científicamente a los públicos; es decir, que aquellos profesionales que practican las relaciones públicas asimétricas bidireccionales utilizan los métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos, con el objetivo de que estos acepten el punto de vista de la organización y se comporten de manera que contribuyan en sus decisiones. La comunicación es obviamente bidireccional: fluye hacia el público y desde el público (retroalimentación), es decir, se produce un doble flujo comunicativo: uno del emisor al receptor, y otro del receptor al emisor. La asimetría se infiere del hecho de que los efectos de las relaciones están

desequilibrados a favor de la organización. En otras palabras, la organización no modifica su comportamiento, sino que procura modificar las actitudes y conductas del público.

4. Modelo simétrico bidireccional.

Constituye el ideal de las relaciones públicas, el modelo normativo por excelencia, el que, por ende, ha generado más críticas, revisiones y adaptaciones desde formulación. Los profesionales de las relaciones públicas que lo practican actúan como mediadores entre ambas partes. La teoría y los métodos empleados son los de la comunicación más que los persuasivos. La comunicación simétrica bidireccional se traduce en un dialogo que debería llevar a que la organización y el publico modifiquen sus actitudes y comportamiento después de la ejecución del programa de relaciones públicas.

El propósito es el del entendimiento mutuo entre organización y públicos afectados. Este propósito demuestra su gran efectividad frente a las otras posturas intransigentes. Se ajusta la relación entre las organizaciones y sus públicos, siendo simétricas, ya que ambos actores están en el mismo plano y con el mismo fin: el diálogo y entendimiento para conseguir una relación estable y duradera.

La naturaleza de la comunicación es de doble flujo, bidireccional; pero, a diferencia del tercer modelo, sí se puede hablar de la existencia de un feedback, pues constituye un elemento regulador y de equilibrio entre la organización y sus públicos. La retroalimentación es la esencia del entendimiento mutuo que persigue el modelo, pues a través de la interacción entre los actores, sus posiciones

pueden variar para alcanzar el entendimiento entre ellos. El diálogo es la base fundamental.

La Motivación y la Gerencia Educativa

Según, Stoner (1994), “motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione”. (p.484). Para llevar a efecto este proceso se requiere de una serie de condiciones, entre ellas, se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Todos estos supuestos constituyen la base de la explicación de la evolución de la motivación.

Desde la perspectiva educativa, los gerentes tienen un gran reto; la motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender el porqué. Los gerentes deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

La motivación se ha calificado como uno de los procesos más simples, pero al mismo tiempo, de los más complejos. Es tan sencillo, por tanto las personas se sientan básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les

produzcan recompensa. Por tanto, motivar a alguien debe ser fácil; meramente hay que encontrar lo que desea y obsequiarlo como recompensa.

Bases legales

El presente trabajo de grado donde se pretende determinar los estilos de liderazgo en el personal directivo, se encuentra lo suficientemente sustentado y justificado en el aspecto legal por los artículos de los diferentes documentos jurídicos que se citan a continuación. En tal sentido, las bases legales de la administración de la Educación Venezolana, las cuales definen las políticas con relación al ejercicio y formación del profesional de la docencia está interpretada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009), Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), así como en las resoluciones y normativas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

La investigación se apoya desde un punto legal en los siguientes documentos, señalados de forma jerárquica en la pirámide de Kelsen primeramente:

Figura N°11. Pirámide de Kelsen.



Fuente: Kelsen adaptado por Cubillan y Toyo.

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1.999)

Al respecto la constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999), en su capítulo V, artículo 87, establece que “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones”.

En su Capítulo VI, artículo 102, establece que “la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria”. Las relaciones que establece el artículo antes mencionado hacen de la educación un sistema abierto y por lo tanto ligado con el medio educativo y a su vez las relaciones internas son autorreguladas y permiten al sistema educativo perfeccionar su funcionamiento para lograr la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos.

Además, en el artículo 103 de Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se encuentra que “...el Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo...”; esto guarda estrecha similitud con el artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación.

Estos artículos hacen referencia a las condiciones que tienen que ver con el clima institucional, es decir, las condiciones que permitan al docente desarrollar sentimientos de seguridad, bienestar y satisfacción por la ejecución de sus labores docentes.

Todas las instituciones educativas que quieran lograr un funcionamiento claro y efectivo, necesitan bases legales que garanticen una correlación entre éstas y el personal que labora allí.

Además, en el artículo 104 de la constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, en su capítulo VI, se encuentra que “... La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El

Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica”.

Se observa cómo es un deber del estado venezolano a través de las diversas dependencias que forman parte de la administración del sistema educativo del país; propiciar y estimular al personal docente no solo desde el punto de vista económico sino institucional, tomando en cuenta diversos elementos de la dinámica laboral que un docente desarrolla a lo largo del año escolar.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

En el Artículo 26, establece que: “Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa”.

Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia.

El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

En base a los señalamientos contenidos en la presente ley, se convierte en una base legal al normar el derecho y deber que tiene todo individuo de trabajar de

acuerdo a las capacidades y aptitudes que posea, para que así puedan lograr una convivencia sana y sean proactivos y eficientes, pudiendo así desarrollarse en todos los aspectos.

Ley Orgánica de Educación (2009)

En el Artículo 03, establece que “La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña”.

Se consideran como valores fundamentales el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe.

También en el Artículo 6, numeral I reza: “El estado garantiza condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión”.

De la última disposición mencionada, se puede inferir como el Estado está en la obligación de garantizarle a los docentes un entorno laboral adecuado, basado en la interacción constante con los gerentes de las instituciones quienes deben fomentar la solidaridad, participación, empatía, entre los integrantes que hacen vida dentro de éstas.

Definición de términos básicos.

Competencias: Es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

Comunicación: El proceso a través del cual las personas intenta compartir un significado por medio de mensajes simbólicos.

Clima organizacional: Es la percepción de normas, hábitos o valores que los individuos de una organización desarrollan y hacen de esta su forma.

Desempeño laboral: El desempeño es la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, y que pone el énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante.

Docente: Es el educador que se destina a propiciar un proceso de enseñanza aprendizaje fundamentado en los avances científicos y tecnológicos, atendiendo las disposiciones legales establecidas, como directrices y bases de la educación, para lograr esta de forma integral. El profesor es una persona que enseña una determinada ciencia o arte.

Educación: La educación es el conjunto de conocimientos, órdenes y métodos por medio de los cuales se ayuda al individuo en el desarrollo y mejora de las facultades intelectuales, morales y físicas. La educación no crea facultades en el educando, sino que coopera en su desenvolvimiento y precisión.

Estrategia: Es un conjunto de orientaciones que de forma ordenada indican caminos opcionales para alcanzar soluciones previamente definidas.

Función Docente: Son formas específicas del comportamiento del profesor (a) intra y extra aula, asociadas a la tarea de mediar para promover aprendizajes en sus educandos en convivencia con los demás.

Gerencia: Se entiende como un conjunto de actividades y estrategias que están relacionadas a la dirección de una organización y la obtención de los mejores resultados.

Gerente: Es el legado ante una organización, cuya actuación está sujeta a normas profesionales, morales y técnicas. El gerente es el elemento de control del sistema, el que mantiene su rumbo en el camino hacia lograr sus objetivos.

Investigación: Es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso.

Lassier Faire: Es aquel que actúa poco y deja hacer a los miembros por su cuenta, no toma decisiones.

Líder: Es todo aquel individuo que se encuentra al frente de un grupo de personas y que puede afectarlas a través de las decisiones que este tome

Liderazgo: Lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Líder Autocrático: Es aquel que toma decisiones, da órdenes y manda según su criterio propio.

Líder Democrático: Es aquel que confía en la capacidad del grupo, cede, toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones, deja libertad a los miembros, a su gusto, a elegir sus equipos.

Liderazgo Transformacional: El liderazgo transformador es un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias, en un constante proceso de flujo y reflujo.

Teoría: Todo conocimiento científico de recopilación. La representación sistemática de mero conocimiento de una ciencia. Proyección de meras estructuras de posibilidades que antecede a toda comprobación experimental o histórica creando así el espacio para la investigación de Ciencias Naturales o ciencias Históricas respectivas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el aspecto metodológico, el tipo de investigación, la técnica, los resultados obtenidos y procedimientos que se utilizan para llevar a cabo la investigación, lo cual tendrá como objetivo determinar los estilos de liderazgo que presentan los directivos de la E.P.B “Clorinda Azcunes”. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado.

Naturaleza de la investigación

La presente investigación se enmarco en una investigación de campo, la cual tiene como finalidad determinar los estilos de liderazgo que presentan los directivos de la E.P.B “Clorinda Azcunes”, ubicada en el municipio San Diego del Estado Carabobo.

De acuerdo al problema planteado y en función de sus objetivos abordados, puede señalarse que se caracterizó por ser de campo y descriptiva, debido a que se fundamenta en la identificación y descripción de la realidad actual observada en la institución objeto de estudio.

Continuando con el mismo orden de ideas, es de tipo descriptiva, ya que trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, lo primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de

fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, de esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

En este sentido, lo que se pretende es la descripción de los estilos de liderazgo que presentan los directivos y docentes de la institución objeto de estudio en la presente investigación y a su vez la aplicación de un instrumento de recolección de datos que evidencie el impacto de estos estilos en la población observada, todo ello orientado a la consecución de los objetivos tanto generales y específicos antes planteados.

A continuación se muestra el cuadro técnico metodológico:

Cuadro técnico metodológico

Objetivo general: determinar los estilos de liderazgo que presentan los directivos de la E.P.B “Clorinda Azcunes” empleando eficazmente las relaciones públicas y comunicación corporativa

Objetivos específicos	Dimensión o factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e instrumentos de investigación
Analizar los estilos de liderazgo según los diversos autores.	El Liderazgo	Es la capacidad de inspirar a individuos o grupos y es un factor clave para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio del liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.	1.-Técnicas gerenciales 2.-Liderazgo del gerente educativo	1.1- Estilos de liderazgo. 1.2- Tipos de liderazgo. 2.1- Inspiración al logro. 2.2- Gestión gerencial. 2.3- Emplea algún tipo de liderazgo. 2.4- Recibe algún tipo de liderazgo. 2.5- Habilidad de liderazgo. 2.6- Liderazgo satisfactorio.	Los directivos y los docentes.	- Observación -Encuesta (uso de cuestionario)
Destacar la importancia de las relaciones públicas y comunicación corporativa como herramienta eficaz.	Las relaciones públicas y comunicación corporativa.	La comunicación corporativa, tiene que ver con generar canales de comunicación con el personal interno a fin de generar una relación más fluida que permita el mejor desarrollo institucional.	1.- Comunicación efectiva y eficaz.	1.1- Comunicación clara. 1.2-Comunicación abierta, efectiva y eficaz. 1.3- Información al personal. 1.3- Comunica lineamientos. 1.4- Promueve la información.		

Cuadro técnico metodológico

Objetivo general: determinar los estilos de liderazgo que presentan los directivos de la E.P.B “Clorinda Azcunes” empleando eficazmente las relaciones públicas y comunicación corporativa

Objetivos específicos	Dimensión o factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e instrumentos de investigación
<p>Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”</p> <p>Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.</p>	<p>Los estilos de liderazgo.</p> <p>Aspectos estructurales del liderazgo.</p>	<p>Abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y en gran medida si son o no exitosos como líderes.</p> <p>Conjunto de rasgos o características que muestra una persona o una cosa, que tiene relación con la organización de las partes entre sí en un todo.</p>	<p>1-Liderazgo autocrático.</p> <p>2-liderazgo laissez-faire.</p> <p>3-Liderazgo democrático.</p> <p>4-Liderazgo transformacional.</p> <p>1-Disposición actitudinal.</p> <p>2-Clima organizacional.</p> <p>3-Compromiso con el desarrollo de la institución.</p>	<p>1.1- Impone su voluntad. 1.2- Toma decisiones.</p> <p>2.1- Delega tareas. 2.2- Trabaja según consenso.</p> <p>3.1- Desarrollo de esquemas. 3.2- Refuerzo positivo.</p> <p>4.1- Enfatiza la cooperación. 4.2- Establece metas.</p> <p>1.1- Actitud de compromiso. 1.2- Respuestas a las solicitudes. 1.3- Receptividad de ideas. 1.4- Adaptación.</p> <p>2.1- Establecer vínculos. 2.2- Ambientes armónicos. 2.3- Relaciones interpersonales. 2.4- Acciones del personal.</p> <p>3.1- Compromiso al logro. 3.2- Retroalimentación del desempeño. 3.3- Énfasis laboral. 3.4- Proyectos de aula.</p>	<p>Los directivos y los docentes.</p>	<p>Observación.</p> <p>-Encuesta (uso de cuestionario)</p>

Técnicas e Instrumentos de recolección de Información

En función de los objetivos establecidos en esta investigación, para determinar los estilos de liderazgo que presentan los directivos de la E.P.B “Clorinda Azcunes”, en donde los datos requeridos se recogerán a través de la técnica de la encuesta, en su modalidad cuestionarios, con el propósito de obtener información de las personas sujetos de la investigación.

El cuestionario es un conjunto de preguntas acerca de una o más variables a medir, cuyo contenido puede ser tan variado como los aspectos que se miden a través de éste. En segundo lugar; cabe destacar que también se utilizara la técnica de la observación que consta en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar.

El instrumento estuvo conformado por treinta y tres (33) ítems y una lista de chequeo; las afirmaciones realizadas fueron de orden cerrado, dicho instrumento se elaboró utilizando la técnica Escala de Likert, que es la suma de las respuestas de los elementos del cuestionario evaluando el criterio subjetivo de los sujetos quienes manifiestan su nivel de acuerdo o desacuerdo; en este caso con cinco (5) opciones de repuesta que van de totalmente de acuerdo (positiva con puntuación 5), de acuerdo (puntuación 4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral, puntuación 3), en desacuerdo (puntuación 2) y totalmente en desacuerdo (negativa, puntuación 1).

Dicho instrumento fue aplicado en la institución objeto de estudio de forma personal por los investigadores, para saber si los encuestados tenían conocimiento sobre los estilos de liderazgo y de carecer de ellos brindar una breve

explicación para evitar los sesgos al momento de responder el cuestionario que les era entregado de forma individual a quienes conformaron la muestra.

Población

La población es cualquier conjunto de elementos de los que se requieren conocer o investigar alguna o algunas de sus características. Así, en cuanto a la población objeto de estudio, la misma está conformada por tres directivos (03) y por sesenta y nueve (69) docentes, para un total de setenta y dos (72) personas, de la cual se seleccionara una muestra.

Muestra

Según Sierra Bravo (1994), la muestra “es una parte de un conjunto o población deliberadamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados validos, también para el universo total investigado”. También establece dos (02) formulas y varios tipos de tablas prontuarios como caminos que se pueden seguir para establecer un tamaño adecuado de la muestra, según se trate de universos finitos o infinitos. Como se conoce el número de la población, se toma la siguiente fórmula para universos finitos:

$$n = \frac{4 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + 4 \times p \times q}$$

En donde:

n: es el tamaño de la muestra.

4: es la constante.

p y q: son las varianzas.

N: es el tamaño de la población.

E: es e error.

Aplicando la formula se tiene:

$$n = \frac{4 \times 50 \times 50 \times 72}{10^2 (72-1) + 4 \times 50 \times 50} = 42$$

Lo que respecta a la muestra, se seleccionaran para este estudio cuarenta y dos (42) directivos y docentes de la E.P.B “Clorinda Azcunes”, ya que cada uno de ellos conforma un elemento del universo total de la población objeto de la investigación, en donde, se entiende por muestra al subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí, es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones, ya que cada uno de ellos conforma un elemento del universo total de la población objeto de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Presentación e Interpretación de los Resultados

Los datos recabados tras la aplicación del instrumento estuvo conformado por treinta y tres (33) ítems y una lista de chequeo, los cuales fueron analizados mediante la técnica de la estadística descriptiva, en función de las frecuencias y los porcentajes para cada ítems, de acuerdo al número de sujetos que conformaron la muestra y presentando de forma numérica y gráfica la valoración de cada variable, constatando éstas con las referencias teóricas.

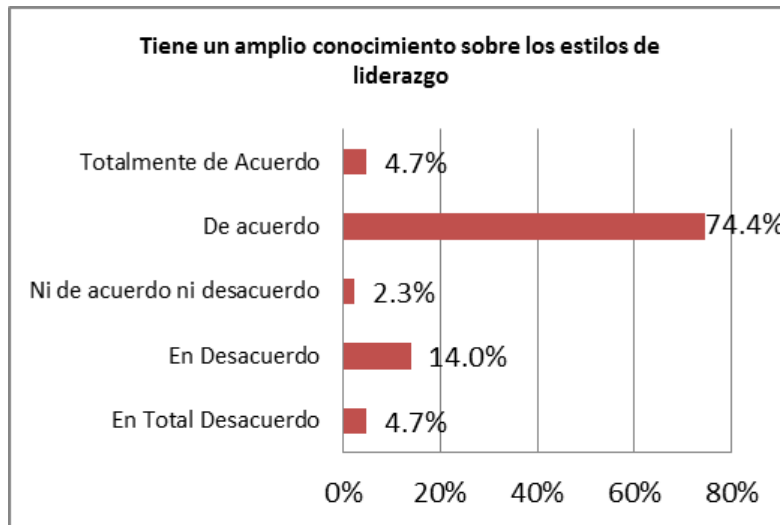
A continuación se presentan los gráficos y la interpretación de las respuestas arrojadas por cada uno de los ítems, correspondiendo a los estilos de liderazgo en el personal directivo, en el análisis de la información recopilada de los docentes de la E.P.B “Clorinda Azcunes”, del municipio San Diego, se seleccionó la estadística descriptiva, consiste sobre todo en la presentación de los datos en forma gráfica. La cual comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumir o describirlos. Sin factores pertinentes adicionales; esto es, sin intentar inferir nada que exceda más allá de los datos obtenidos.

GRAFICO N° 1

Objetivo N°1: Analizar los estilos de liderazgo según los diversos autores.

Dimensión: El liderazgo.

Ítems: Estilos de liderazgo.



Fuente: Cubillan Y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

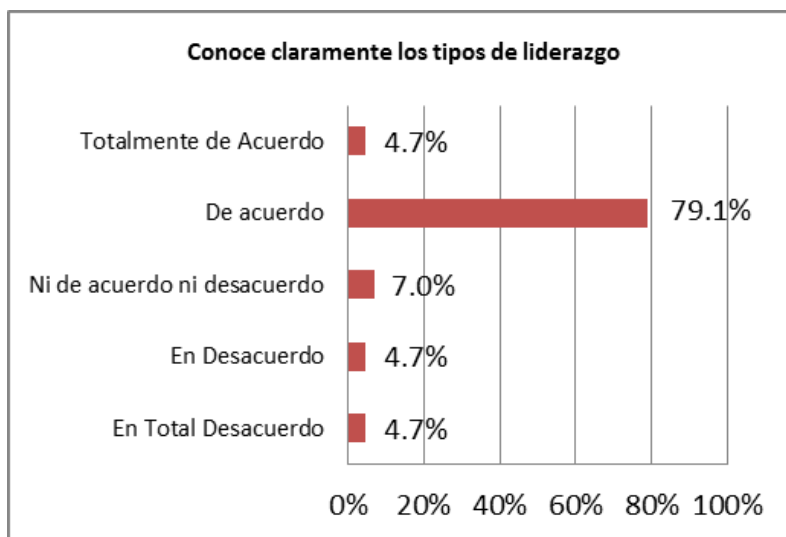
De los porcentajes que expone el gráfico n° 1, se tiene que el 79,1% de los docentes encuestados afirmaron poseer un amplio conocimiento en materia de liderazgo, conformado por quienes respondieron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo; por ende se puede esperar que la mayoría no solo comprenda sobre lo que se les está consultando sino que además pueda evaluar conscientemente el desempeño del Gerente educativo con respecto al liderazgo. Solo un 18,7% manifestó no conocer con claridad sobre los estilos de liderazgo; un 2,3% ni de acuerdo ni desacuerdo.

GRAFICO N° 2

Objetivo N°1: Analizar los estilos de liderazgo según los diversos autores.

Dimensión: El liderazgo.

Ítems: Tipos de liderazgo.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

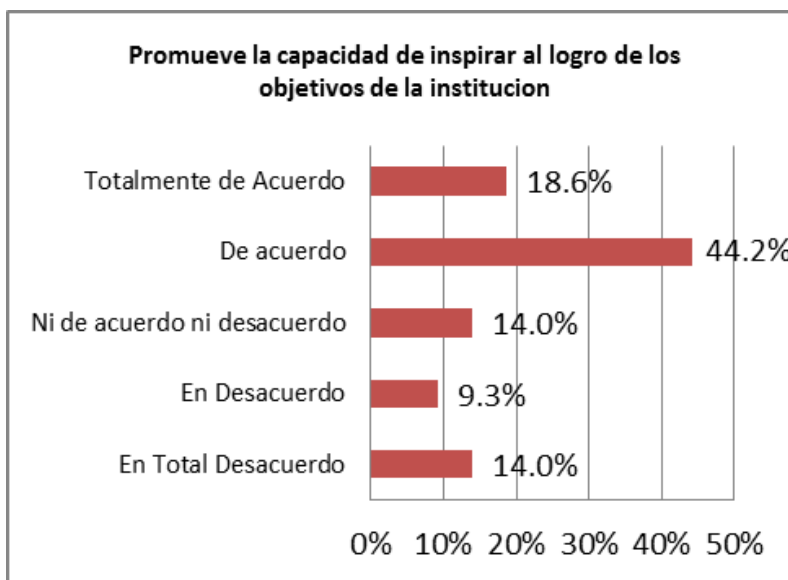
De los porcentajes que expone el gráfico n° 2, se tiene que los docentes encuestados opinaron que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con un 83,8%, mientras el 9,4% de los docentes señalo en desacuerdo y en total desacuerdo y un 7% ni de acuerdo ni desacuerdo. Los docentes poseen claramente conocimientos sobre los tipos de liderazgos existentes, siendo estos mismos capaces de reconocerlos, diferenciarlos e identificarlos en su ejercicio laboral.

GRAFICO N° 3

Objetivo N°1: Analizar los estilos de liderazgo según los diversos autores.

Dimensión: El liderazgo.

Ítems: Inspiración al logro.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

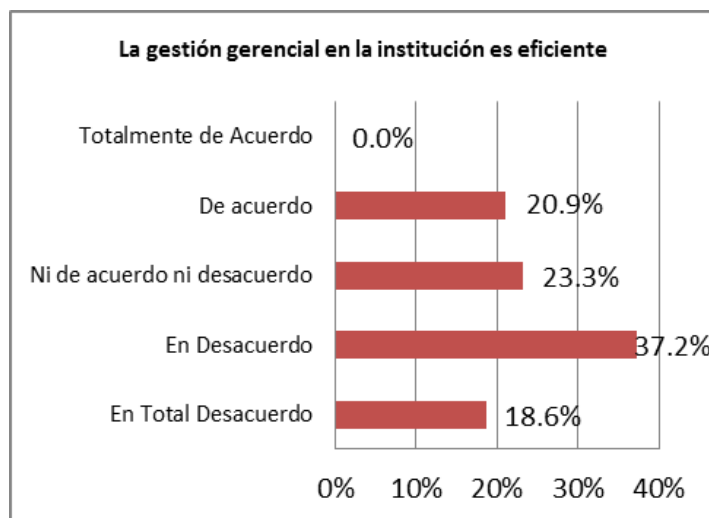
De los porcentajes que expone el gráfico n° 3, se tiene que un 62,8% de los docentes encuestados opinaron que están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el gerente educativo promueve la capacidad de inspirar al logro de los objetivos de la institución. En cambio, el 23,3% de los docentes señalo estar en desacuerdo y en total desacuerdo con esta afirmación, un 14% ni de acuerdo ni desacuerdo. Se infiere que existe un porcentaje significativo de educadores que manifiestan que el gerente educativo pone en práctica técnicas de motivación en beneficio de las metas de la institución.

GRAFICO N° 4

Objetivo N°1: Analizar los estilos de liderazgo según los diversos autores.

Dimensión: El liderazgo.

Ítems: Gestión gerencial.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

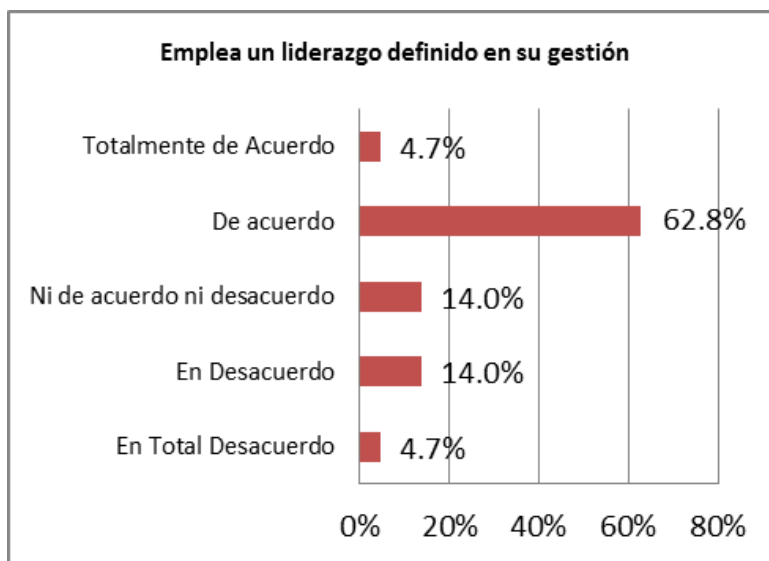
Según los datos expresados en el gráfico n° 4, un 55,8% de los docentes, expresado por quienes afirmaron estar en desacuerdo y total desacuerdo, considera que la gestión gerencial de la institución no es eficiente. En cambio el 23,3% opino ni de acuerdo ni desacuerdo y un 20,9% de acuerdo. De estos resultados se infiere que la mayoría de los docentes está en desacuerdo respecto a la gestión del gerente educativo para orientarlos pues no es eficiente. Situación que permite afirmar que el gerente educativo no está desarrollando de manera efectiva una acción de mando que permita al docente desarrollar de una manera práctica todas aquellas actividades que le corresponda ejecutar.

GRAFICO N° 5

Objetivo N°1: Analizar los estilos de liderazgo según los diversos autores.

Dimensión: El liderazgo.

Ítems: Emplea algún tipo de liderazgo.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

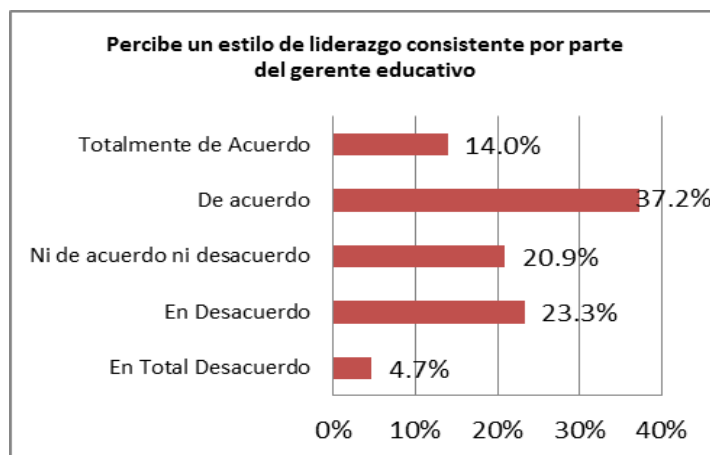
Según el gráfico n° 5, se tiene que los docentes encuestados opinaron que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con un 67,5%. En cambio, el 18,7% de los docentes señaló en desacuerdo y en total desacuerdo, un 14% ni de acuerdo ni desacuerdo. Se observa que el gerente educativo pone en práctica en su labor un determinado tipo de liderazgo el cual es claramente identificado por los docentes. El líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los docentes a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

GRAFICO N° 6

Objetivo N°1: Analizar los estilos de liderazgo según los diversos autores.

Dimensión: El liderazgo.

Ítems: Recibe algún tipo de liderazgo.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

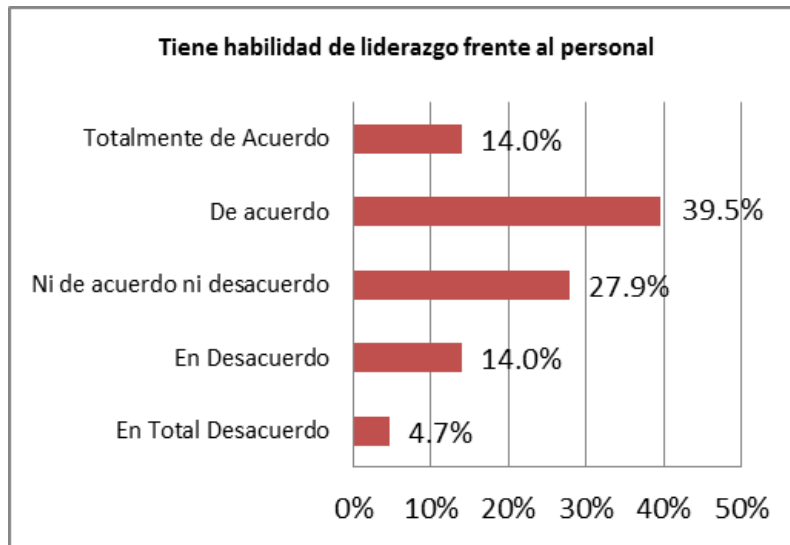
Del gráfico n° 6 se tiene que entre los docentes que opinaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo abarcan un 51,2%, los cuales afirman que el estilo de liderazgo es consistente por parte del gerente educativo; el 28% de los docentes señaló estar en desacuerdo o en total desacuerdo y un 20,9% ni de acuerdo ni desacuerdo. Mientras más personas perciban consistencia en el Liderazgo, esto permitirá fomentar en los docentes un óptimo desempeño en sus roles y desarrollar sus competencias, por cuanto el docente sentirá la necesidad de trabajar con ánimo y disposición, sintiéndose estimulado, generando acciones productivas en el aula que sirven para ser más dinámicos y significativos en su actuación en clase; para este caso poco más de la mitad de los docentes tiene esta percepción mientras que el resto no.

GRAFICO N° 7

Objetivo N°1: Analizar los estilos de liderazgo según los diversos autores.

Dimensión: El liderazgo.

Ítems: Habilidad de liderazgo.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

De los porcentajes que expone el gráfico n° 7, los docentes están totalmente de acuerdo y de acuerdo con un 53,5%, el 27,9% ni de acuerdo ni desacuerdo y un 18,7% en desacuerdo y en total desacuerdo. Lo que indica que el gerente educativo posee habilidades de liderazgo, ya sea como talento innato o adquirido, sin embargo hay un grupo que no sabe si realmente posee las habilidades de líder. De allí, que el director despierta confianza en la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas que ellos y el comparten, de ese modo, se busca la eficiencia y efectividad institucional. Teniendo en cuenta que el gerente educativo, conduce,

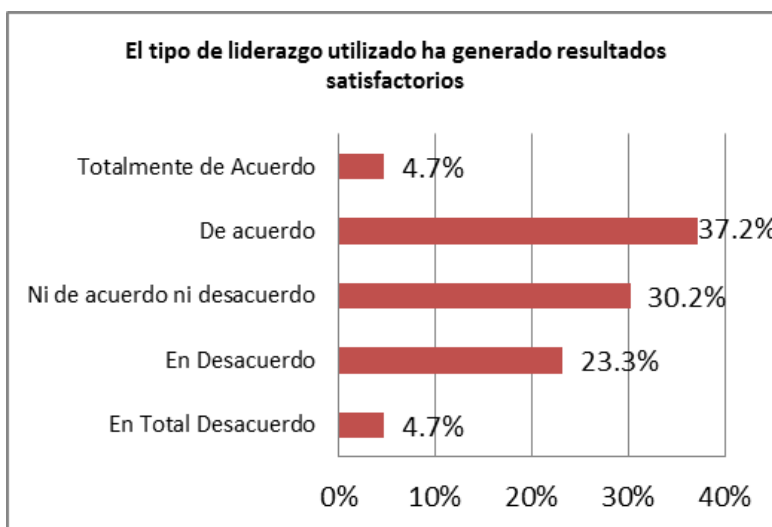
coordina, fomenta, estimula y permite que el personal o miembros de la institución interactúen con conocimiento.

GRAFICO N° 8

Objetivo N°1: Analizar los estilos de liderazgo según los diversos autores.

Dimensión: El liderazgo.

Ítems: Liderazgo satisfactorio.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

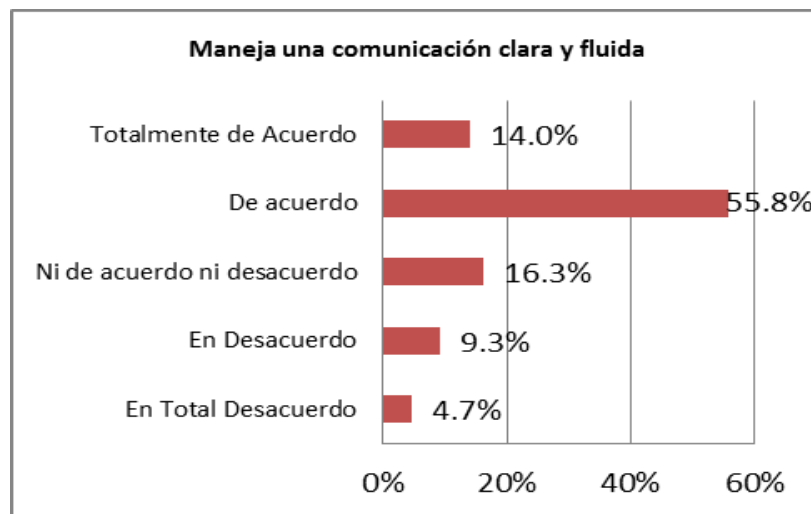
En lo referente a los datos que presenta el gráfico n° 8, se tiene que el 41,9% estuvo entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el liderazgo utilizado con los docentes ha generado resultados satisfactorios, un 30,2% señaló estar entre desacuerdo y total desacuerdo; y un 28% ni de acuerdo ni desacuerdo; esto significa que si bien no todos perciben unos resultados de liderazgo satisfactorio, tampoco se tiene el efecto contrario, predomina una acción de mando medianamente positiva por parte del gerente educativo, que conlleva al buen desempeño laboral al prestar apoyo, guía y orientación con el propósito de hacer efectivo los objetivos trazados por la institución.

GRAFICO N° 9

Objetivo N°2: Destacar la importancia de las relaciones públicas y comunicación corporativa como herramienta eficaz.

Dimensión: Las relaciones publicas y comunicación corporativa.

Ítems: Comunicación clara.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

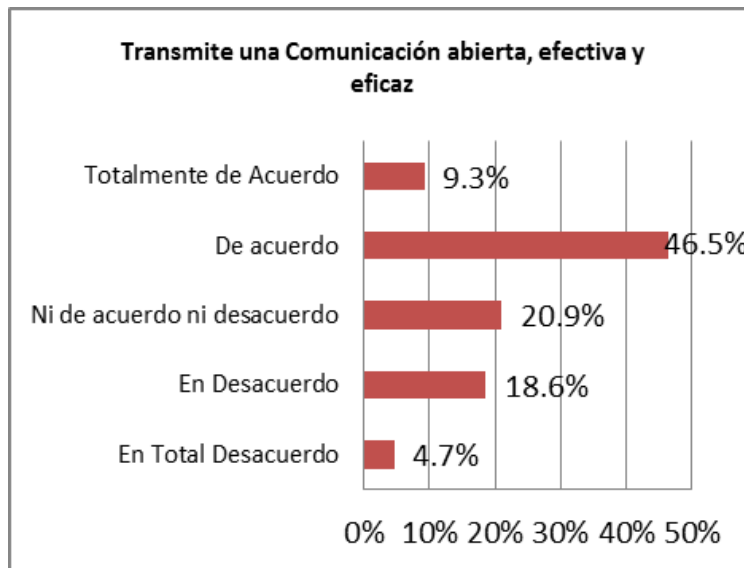
Los resultados mostrados en el gráfico n° 9 indican que el 69,8% de los docentes opinó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se maneja una comunicación clara y fluida entre el gerente educativo y el personal que labora. El 16,3% manifestó ni de acuerdo ni desacuerdo, un 14% en desacuerdo y total desacuerdo. Por lo que se observa que los problemas de comunicación son muy bajos; sin embargo es importante que se diseñen lineamientos necesarios para alcanzar la excelencia, con la utilización de diferentes medios para el intercambio de información, ya que la misma es la base esencial para el trabajo en equipo, porque de esa manera los gerentes educativos tienen la oportunidad de lograr el mayor provecho de los docentes.

GRAFICO N° 10

Objetivo N°2: Destacar la importancia de las relaciones públicas y comunicación corporativa como herramienta eficaz.

Dimensión: Las relaciones publicas y comunicación corporativa.

Ítems: Comunicación abierta, efectiva y eficaz.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

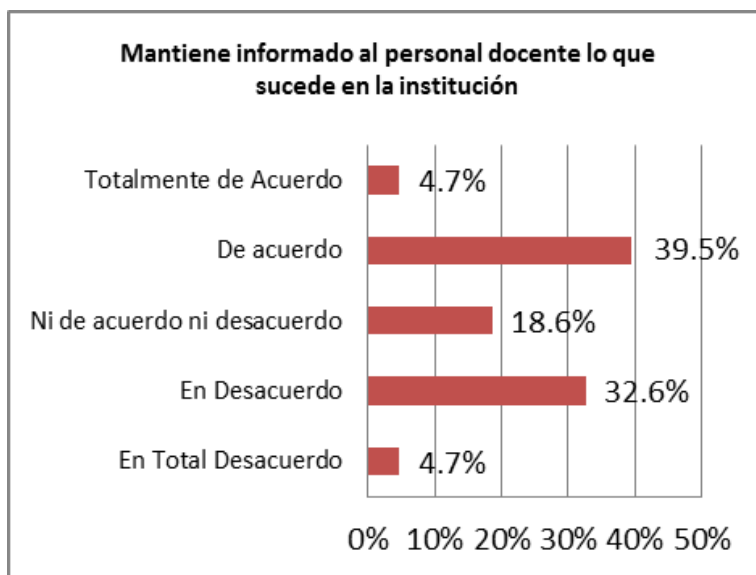
En el gráfico n° 10, un 55,8% estuvo entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se transmite una comunicación abierta, efectiva y eficaz entre los docentes y el gerente educativo, un 23,3% en desacuerdo y total desacuerdo y el 20,9% ni de acuerdo ni en desacuerdo. De acuerdo a estos porcentajes se deduce que existe una comunicación aceptable entre ambas partes situación que es de gran importancia por el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad, porque mucho de los problemas laborales se derivan de una comunicación inadecuada y defectuosa.

GRAFICO N° 11

Objetivo N°2: Destacar la importancia de las relaciones públicas y comunicación corporativa como herramienta eficaz.

Dimensión: Las relaciones publicas y comunicación corporativa.

Ítems: Información al personal.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

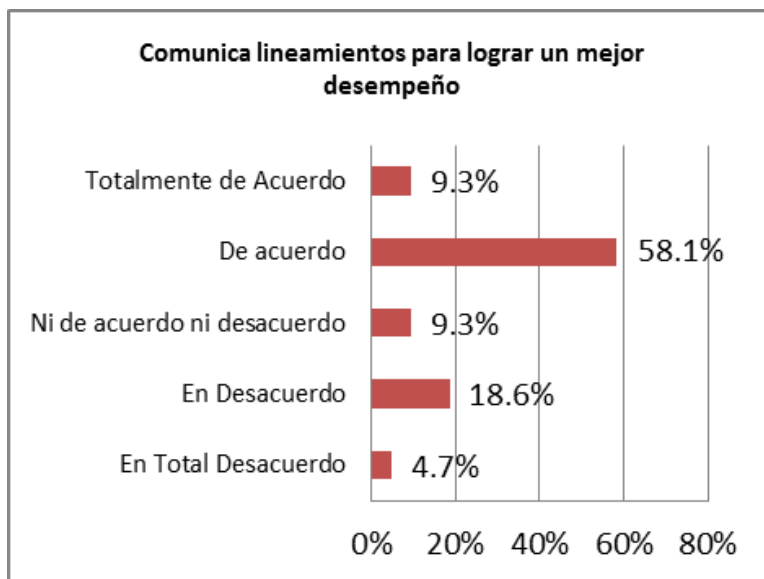
Se observa en el gráfico n° 11, que los docentes encuestados opinaron que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con un 44,2% en que el gerente mantiene informado a todo el personal docente de la institución por lo que existe una buena comunicación entre las partes lo que es beneficioso para ambos; un 37,3% en desacuerdo y en total desacuerdo por lo que consideran que la comunicación tiene fallas y no es completamente efectiva; y 18,6% ni de acuerdo ni desacuerdo

GRAFICO N° 12

Objetivo N°2: Destacar la importancia de las relaciones públicas y comunicación corporativa como herramienta eficaz.

Dimensión: Las relaciones publicas y comunicación corporativa.

Ítems: Comunica lineamientos.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

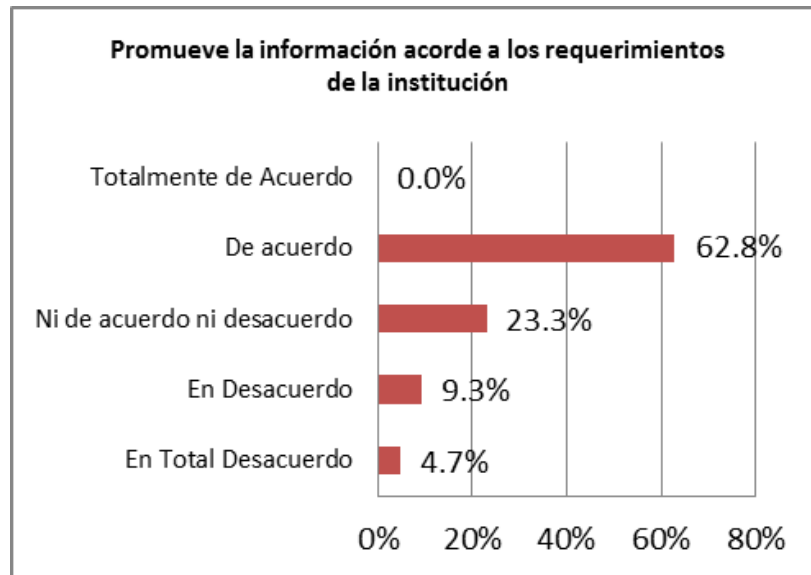
De los porcentajes que expone el gráfico n° 12 se tiene que los docentes encuestados opinaron que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con un 67,4% indicando que el gerente educativo imparte la forma de realizar las actividades a desempeñar dentro de la misión y la visión de la institución, un 23,3% en desacuerdo y en total desacuerdo; y el 9,3% ni de acuerdo ni desacuerdo.

GRAFICO N° 13

Objetivo N°2: Destacar la importancia de las relaciones públicas y comunicación corporativa como herramienta eficaz.

Dimensión: Las relaciones publicas y comunicación corporativa.

Ítems: Promueve la información.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

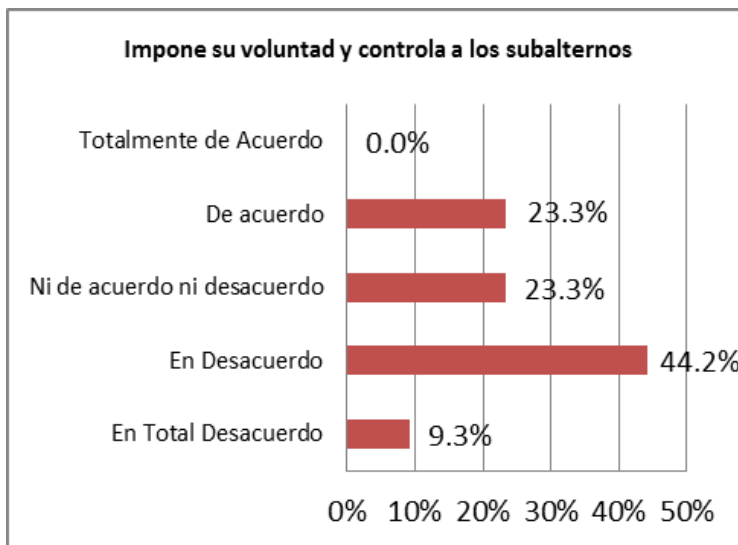
Los datos que plantea el gráfico n° 13, muestra que el 62,8% de los docentes está de acuerdo en que se promueve la información acorde a los requerimientos de la institución, esto debido a que la gerencia está informada sobre las situaciones que afectan a sus docentes. El 23,3% manifestó ni de acuerdo ni desacuerdo, un 14% en desacuerdo y total desacuerdo. Cualquier iniciativa que promueva la comunicación y estar enterado sobre los aspectos relevantes para los docentes y para la institución, nunca está de sobra pues permite que todos tengan claros los objetivos, además sean alentados a expresar sus ideas, necesidades y hacer sugerencias.

GRAFICO N° 14

Objetivo N°3: Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”

Dimensión: Los estilos de liderazgo.

Ítems: Impone su voluntad.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

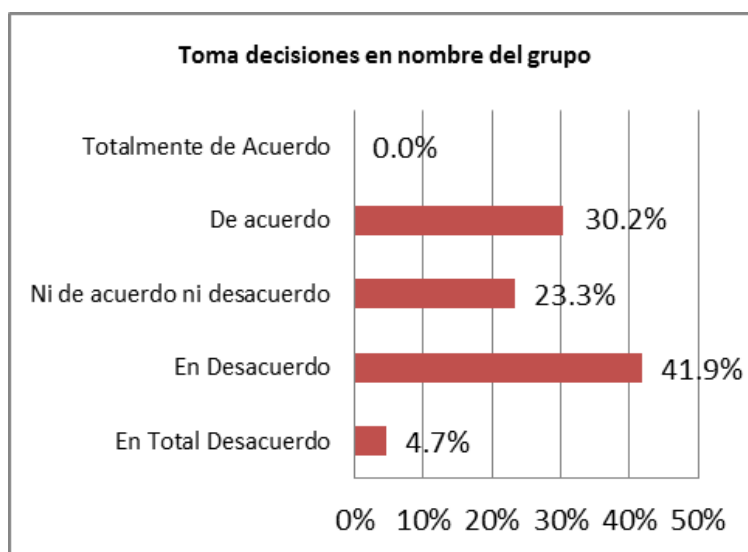
Como se observa en el gráfico n° 14 se tiene que un 53,5% de los docentes encuestados opinaron que están en desacuerdo y en total desacuerdo, otro 23,3% de acuerdo y el 23,3% restante ni de acuerdo ni desacuerdo. La mayoría se inclina que no es un líder que impone su voluntad ni controla su forma de trabajo; toma en consideración su opinión y permite desarrollen sus actividades libremente dentro de los lineamientos de la institución.

GRAFICO N° 15

Objetivo N°3: Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”

Dimensión: Los estilos de liderazgo.

Ítems: Toma decisiones.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

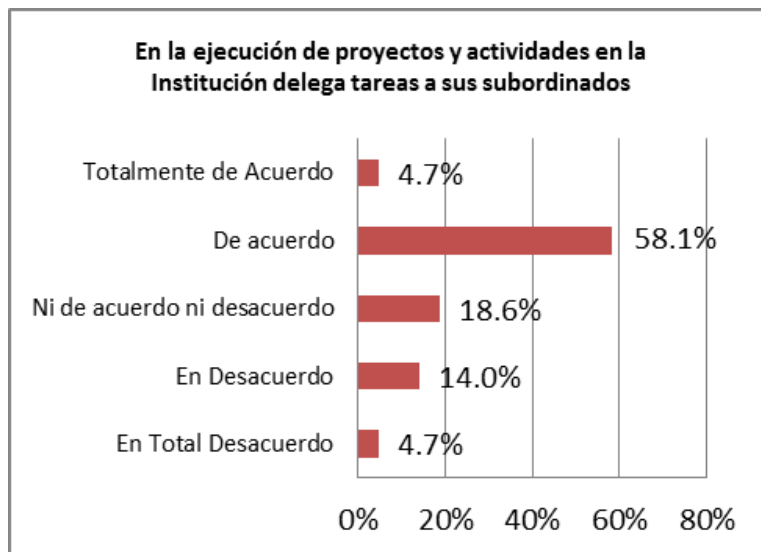
Se aprecia en el gráfico n° 15, el 46,6% está en desacuerdo y en total desacuerdo que el gerente educativo toma decisiones en nombre del grupo, un 23,3% ni de acuerdo ni desacuerdo y el 30,2% de los docentes está de acuerdo y en totalmente de acuerdo. Lo que indica que hay decisiones que el mismo toma sin consultar a su personal, mostrando la mayoría no estar de acuerdo ya que las decisiones deben ser participativas y consensuadas, en busca del cumplimiento del logro de metas del plantel.

GRAFICO N° 16

Objetivo N°3: Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”

Dimensión: Los estilos de liderazgo.

Ítems: Delega tareas.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

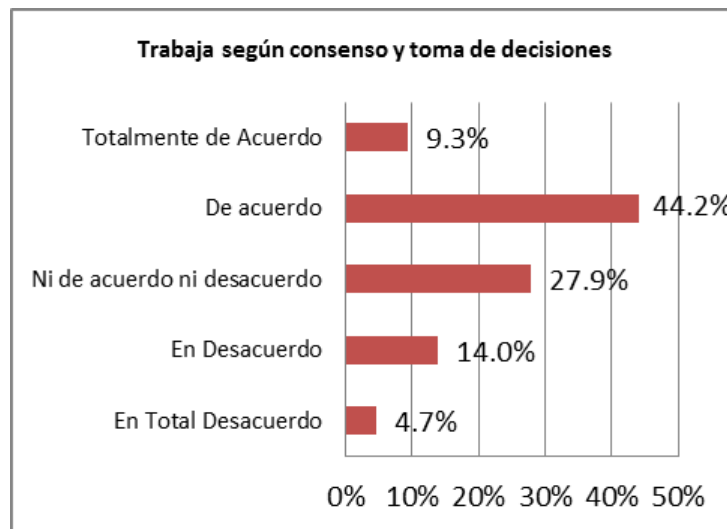
Se aprecia en el gráfico n° 16, que el 62,8% de los docentes está entre totalmente de acuerdo y de acuerdo que delegar funciones y actividades es una manera de coordinar tantas acciones que debe realizar el personal directivo en la ejecución de proyectos y actividades en la institución, que de manera organizada puede estructurar un equipo de trabajo con funciones específicas reflejadas en el organigrama de la institución, aplicando evaluación, control y seguimiento de los planes, proyectos y programas implementados; el 18,7% en desacuerdo y en total desacuerdo y un 18,6% ni de acuerdo ni desacuerdo.

GRAFICO N° 17

Objetivo N°3: Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”

Dimensión: Los estilos de liderazgo.

Ítems: Trabaja según consenso.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

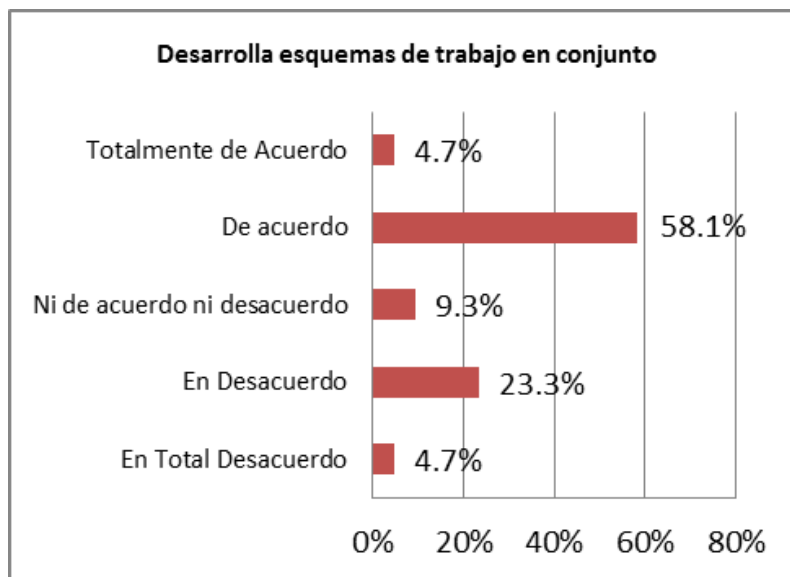
La información que expone el gráfico n° 17, refleja que el 53,5% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo que el personal participa en la toma de decisiones, un 27,9% ni de acuerdo ni desacuerdo, un 18,7% en desacuerdo y en total desacuerdo. Situación que es incluyente, ya que se toma en cuenta la opinión de los docentes de la institución para mejoras en las formas de trabajo, haciéndolos sentir comprometidos, cooperadores y entusiastas en las tareas encomendadas. No obstante, dada su relevancia, se debe hacer partícipe a todos los miembros de la institución.

GRAFICO N° 18

Objetivo N°3: Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”

Dimensión: Los estilos de liderazgo.

Ítems: Desarrollo de esquemas.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

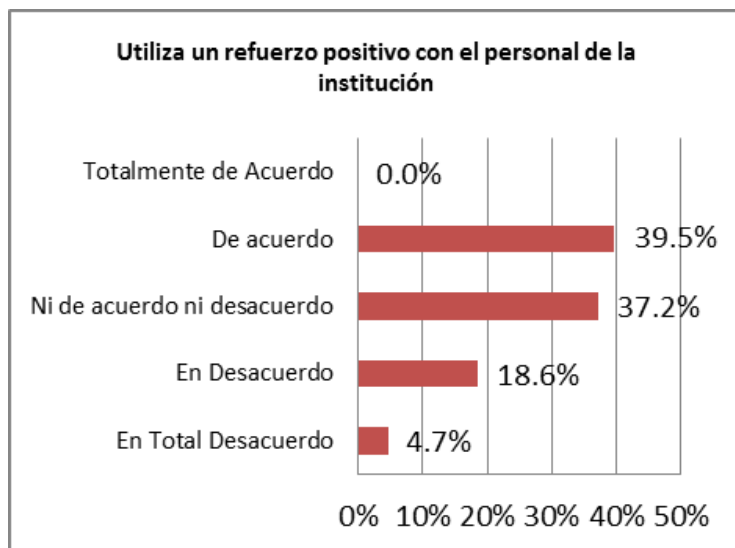
Según se observa en el gráfico n° 18, que un 62,8% afirma que el Gerente Educativo desarrolla esquemas de trabajo en conjunto, un 28% en desacuerdo y total desacuerdo; y un 9,3% ni de acuerdo ni desacuerdo. Es por ello que debe plantearse una planificación educativa continua y sistémica de construcción colectiva, en el cual participen y se involucren, todas las personas que interactúan y hagan vida en la escuela. El director como gerente, tiene que poner en práctica una planificación educativa, donde genere la mayor cantidad de oportunidades de participación e interacción con los docentes

GRAFICO N° 19

Objetivo N°3: Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”

Dimensión: Los estilos de liderazgo.

Ítems: Refuerzo positivo



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

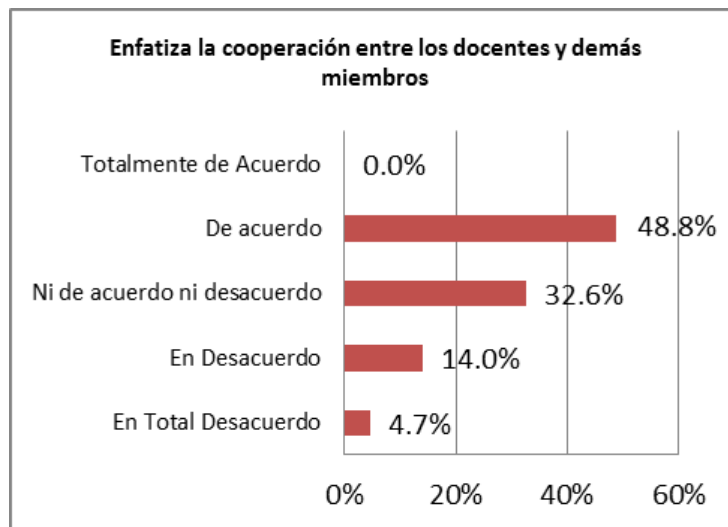
Según se observa en el gráfico n° 19, el 49,5% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, que se utiliza un refuerzo positivo con el personal de la institución, un 37,2% ni de acuerdo ni desacuerdo, el 23,3% en desacuerdo y en total desacuerdo. El docente debe ser reconocido por la labor que desempeña y su contribución para el logro de los objetivos y metas propuestas; este reconocimiento debe estar enfocado hacia el estímulo de la participación, incentivando al docente a mejorar su sentido de pertenencia, ya que un esfuerzo no reconocido dará resultados inversos. Solo un 40% percibe un refuerzo positivo y el resto no sabe o no lo percibe.

GRAFICO N° 20

Objetivo N°3: Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”

Dimensión: Los estilos de liderazgo.

Ítems: Enfatiza la cooperación.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

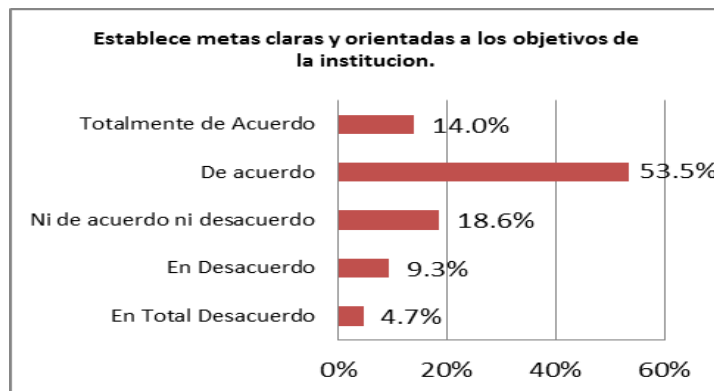
En el gráfico n° 20, se observa que el 48,8% considera que es de suma importancia que desde la dirección se enfatice la cooperación y los valores, todo esto en busca de buenas relaciones entre compañeros de labores. Aplicando estrategias que promueven la convivencia, el compartir, el compañerismo entre otros, para proyectar la escuela en total correspondencia con la misión y la visión; un 32,6% ni de acuerdo ni desacuerdo, el 18,7% en desacuerdo y en total desacuerdo.

GRAFICO N° 21

Objetivo N°3: Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”.

Dimensión: Los estilos de liderazgo.

Ítems: Establece metas.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

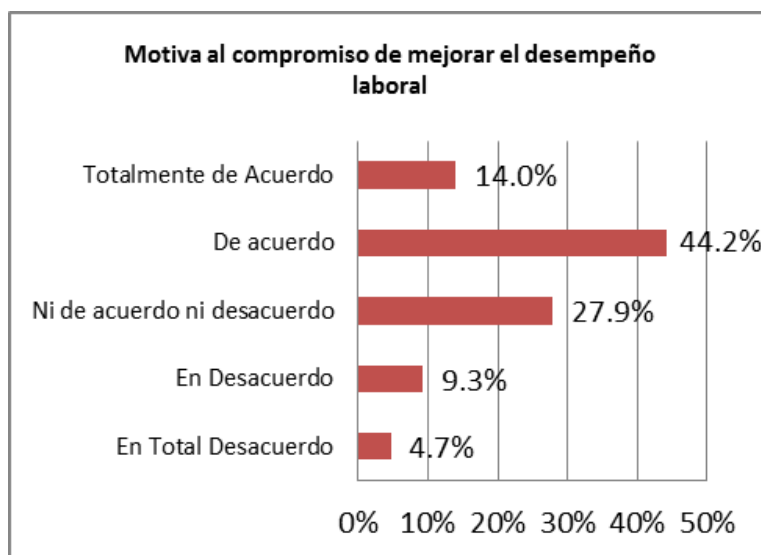
La información que expone el gráfico n° 21, muestra que el 67,5% totalmente de acuerdo y de acuerdo, un 18,6% ni de acuerdo ni desacuerdo, un 14% en desacuerdo y total desacuerdo. El resultado es positivo, debido a que el director construye metas alcanzables para la gestión del personal docente de la institución. El director escolar, en todos los niveles educativos, pero especialmente en nivel de básica, ha sido, es y será figura clave en la organización escolar y el funcionamiento de los centros educativos adquieren cada día mayor importancia y relieve en base a la creciente complejidad de las instituciones escolares por abarcar cada día mayores tareas y responsabilidades, por el aumento creciente de los estudiantes en número y en edad y por la implicación cada vez mayor de los factores cogestores de la comunidad educativa: padres, profesores, estudiantes y fuerzas políticas y sociales, que el director como gerente educativo requiere gerenciar.

GRAFICO N° 22

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Actitud de compromiso.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

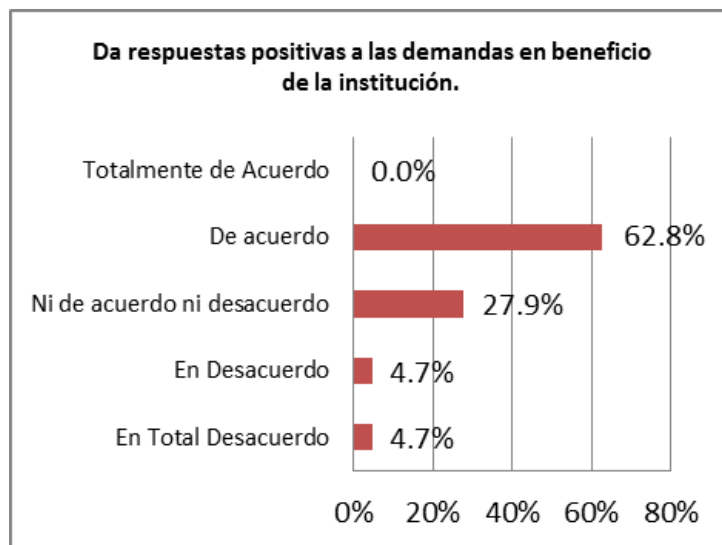
Se aprecia en el gráfico n° 22, que el 58,2% de los docentes estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo que el gerente educativo los motiva a mejorar su desempeño laboral, un 27,9% ni de acuerdo ni desacuerdo, un 14% en desacuerdo y en total desacuerdo. Se aprecia que se da, aunque no de manera muy significativa, la motivación por parte del gerente educativo hacia los docentes, ya que es necesario que en toda la institución se deba estimular el trabajo del personal, con diversas estrategias y técnicas que en conjunto permitan crear las condiciones idóneas y efectivas para el buen desempeño.

GRAFICO N° 23

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Respuestas a las solicitudes.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

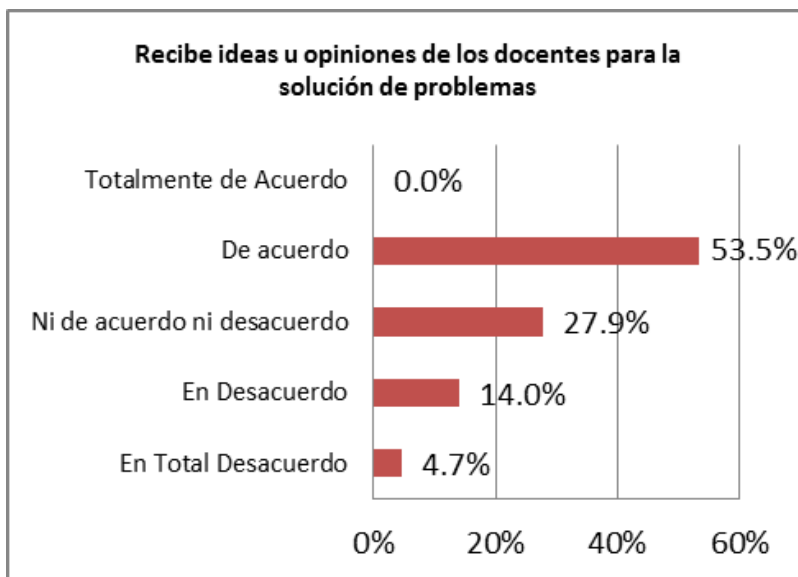
En el gráfico n° 23, que el 62,8% de los docentes estuvo de acuerdo que el gerente educativo da respuestas positivas a las demandas en beneficio a la institución, un 27,9% ni de acuerdo ni desacuerdo, un 9,4% en desacuerdo y en total desacuerdo. Lo anterior referido implica que la preparación del gerente educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudándolo así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobre todo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

GRAFICO N° 24

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Receptividad de ideas.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

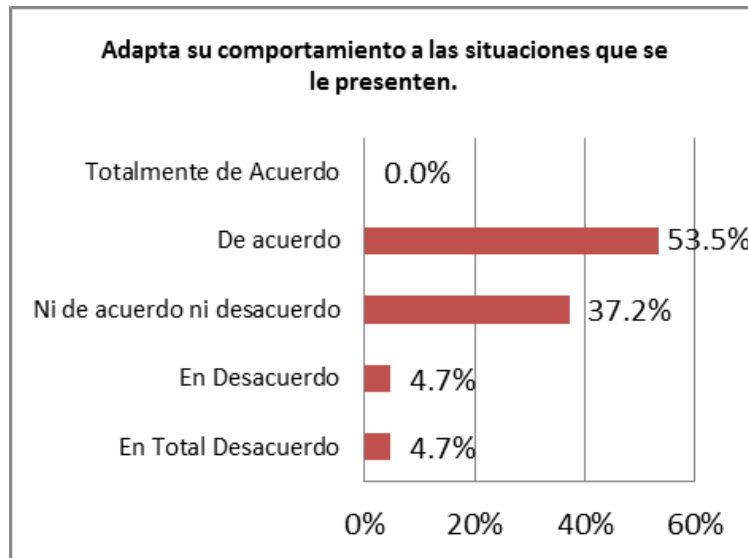
De los resultados obtenidos en esta pregunta, se puede evidenciar el buen manejo del proceso de comunicación existente entre los gerentes y los docentes, ya que el 53,5% está totalmente de acuerdo y de acuerdo es decir, que estos manifiestan que son escuchados por sus directivos cuando lo han necesitado, siendo escuchados activamente; un 27,9% ni de acuerdo ni desacuerdo, un 18,7% en desacuerdo y en total desacuerdo, debido a que no aprecian esa competencia en su directivo. De este análisis se infiere que existe un buen proceso de comunicación para la solución de problemas en el centro de esta institución educativa.

GRAFICO N° 25

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Adaptación.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

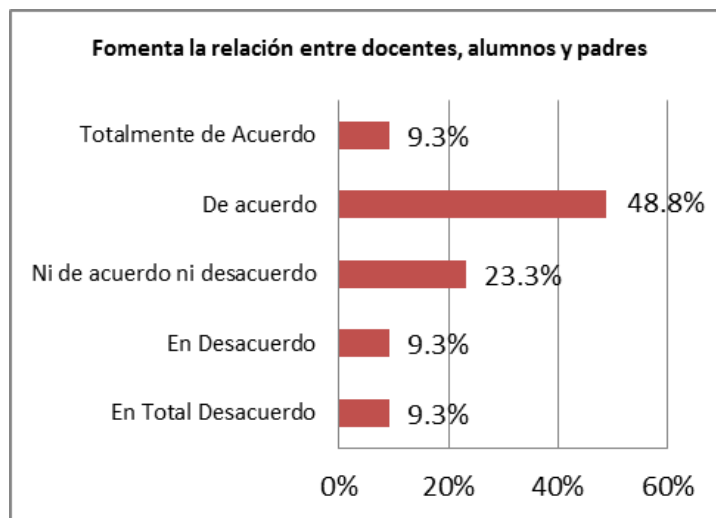
Se aprecia en el gráfico n° 25, que el 53,5% de los docentes están de acuerdo y consideran que el gerente educativo debe ser oportuno y actuar rápidamente cuando se le presente algún tipo de conflicto o situación en la institución y debe tener una formación que esté basada, además de la gerencia educativa, en técnicas de resolución de conflictos, ser un profesional con inteligencia emocional en la medición antes los escenarios que se le presenten, para así contribuir con la armonía y el buen clima de la institución, un 37,2% ni de acuerdo ni desacuerdo y el 9,4% en desacuerdo y en total desacuerdo.

GRAFICO N° 26

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Establece vínculos.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

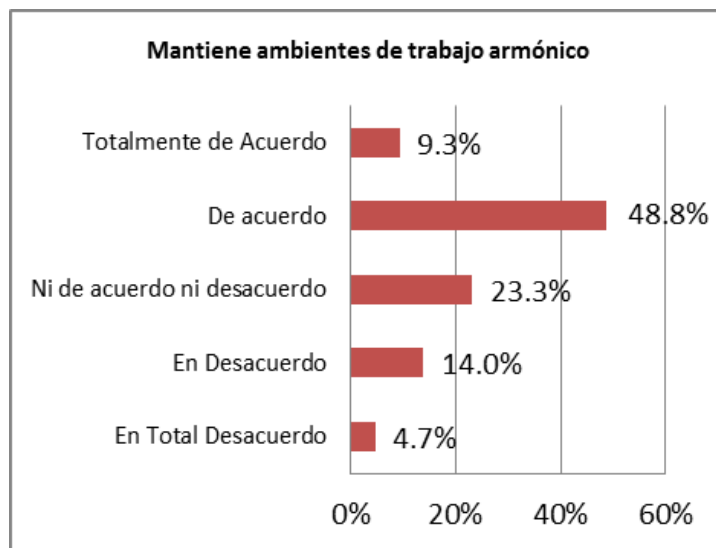
Según se observa en el gráfico n° 26, que un 58,1% estuvo entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se fomenta la relación entre docentes, alumnos y padres, un 23,3% ni de acuerdo ni desacuerdo y un 18,6% en desacuerdo y en total desacuerdo. El líder propicia un ambiente, permitiendo a docentes operar libremente dentro de los límites establecidos por la institución escolar, el gerente educativo marcara la pauta para estimular, cultivar y mejorar las relaciones con los docentes y demás miembros de la comunidad que tengan participación.

GRAFICO N° 27

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Ambientes armónicos.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

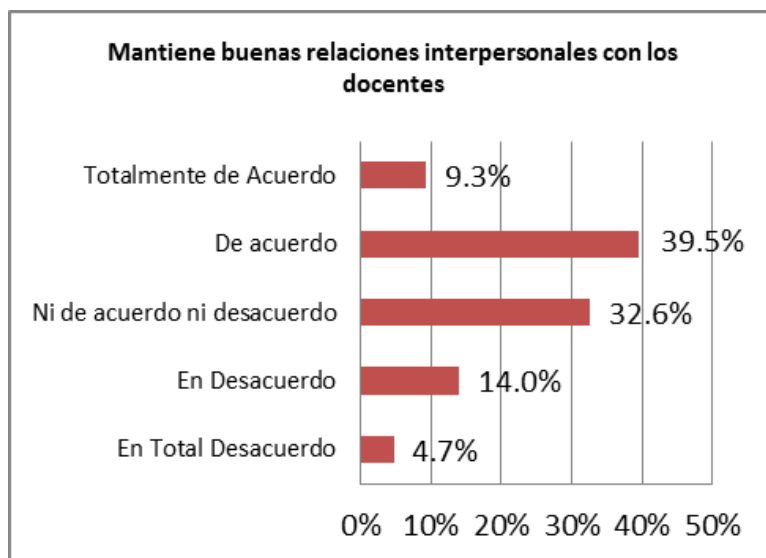
Según se observa en el gráfico n° 27, entre los docentes manifestaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo que se mantiene un ambiente de trabajo armónico se encuentra un 58,1%, ya que así se contribuye a un mejor rendimiento en su desempeño. Un clima de armonía, tolerancia, respeto, sin conflictos, de paz y convivencia, son las condiciones necesarias y efectivas para que el docente se sienta a gusto de trabajar en su ambiente, dando lo mejor de sí para contribuir con la formación integral educando en correspondencia con la calidad educativa. Un 23,3% ni de acuerdo ni desacuerdo y un 18,7% en desacuerdo, y en total desacuerdo;

GRAFICO N° 28

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Relaciones interpersonales.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

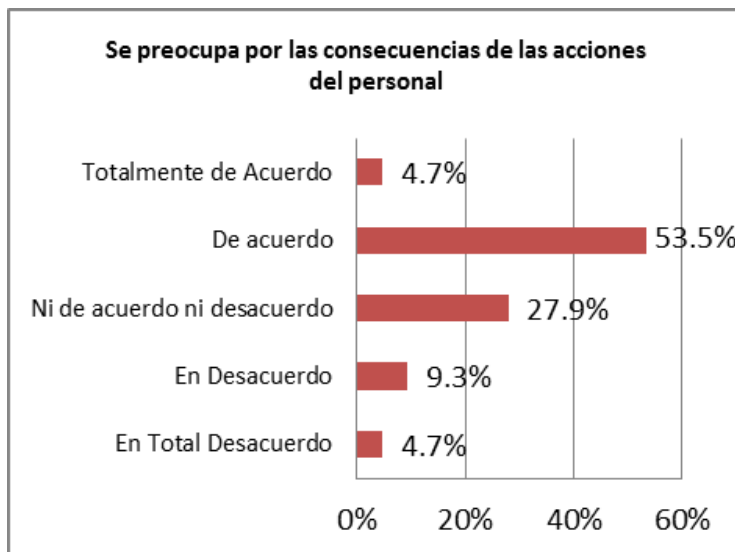
La información que expone el gráfico n° 28, refleja que el 48,8% de los docentes opinó que se mantienen buenas relaciones interpersonales entre ellos y el gerente educativo estando totalmente de acuerdo y de acuerdo, un 32,6% ni de acuerdo ni desacuerdo, un 18,7% en desacuerdo y en total desacuerdo. Considerando medianamente efectiva la relación interpersonal promovida por el personal directivo, evitando fricciones en el trato, por lo que es necesario que el gerente educativo conozca a su personal e interactúe con ellos para lograr beneficio mutuo.

GRAFICO N° 29

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Acciones del personal.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

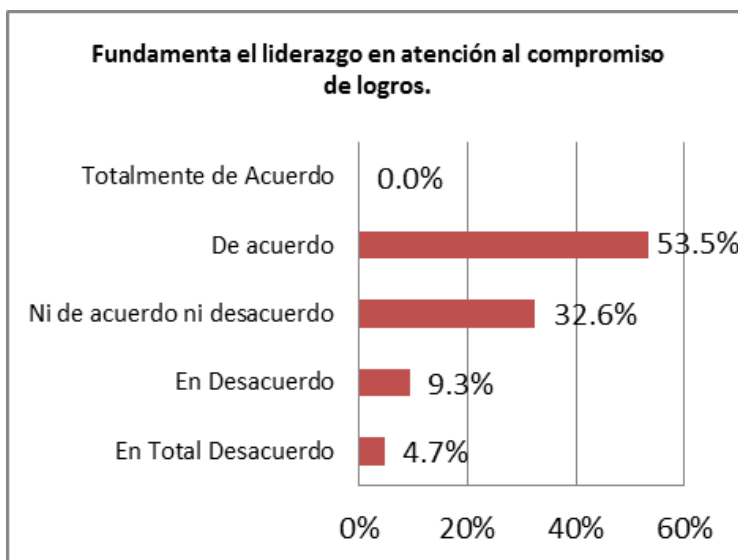
Según se observa en el gráfico n° 29, un 58,2% de los docentes, agrupados entre los que estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo, afirma que se preocupa por las consecuencias de las acciones del personal, un 27,9% ni de acuerdo ni desacuerdo y un 14% en desacuerdo y total desacuerdo. Es decir, la mayoría reconoce que para alcanzar los objetivos de la institución se requiere del aporte de todos y cada uno de los miembros que la conforman, y que a su vez esta gestión se puede ver afectada o empañada por la mala actitud o el mal desempeño de una persona o un pequeño grupo.

GRAFICO N° 30

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Compromiso al logro.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

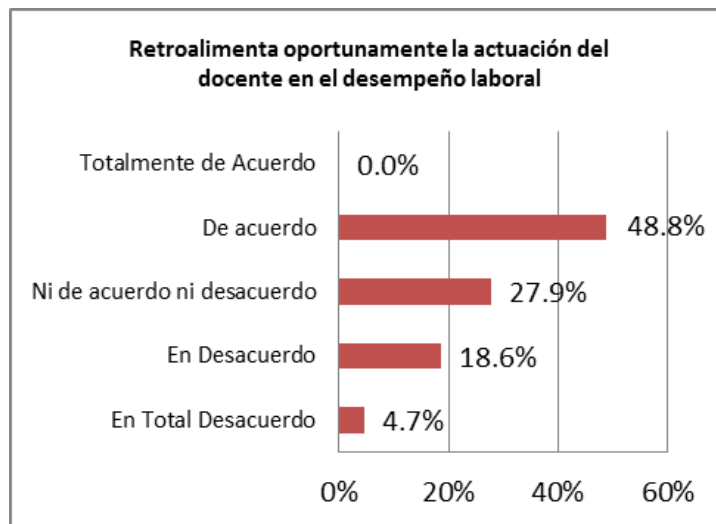
Según se observa en el gráfico n° 30, casi un 53,5% de los docentes estuvo de acuerdo que el liderazgo se fundamenta en el compromiso de todos para lograr los objetivos propuestos, es decir, no basta con cumplir cada uno con sus funciones sino procurar además alcanzar siempre las metas y si es posible exceder en el logro de los objetivos e incentivar y colaborar con otros a alcanzar las suyas; solo un 32,6% estuvo ni de acuerdo ni desacuerdo y el 14% en desacuerdo y total desacuerdo.

GRAFICO N° 31

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Retroalimentación del desempeño.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

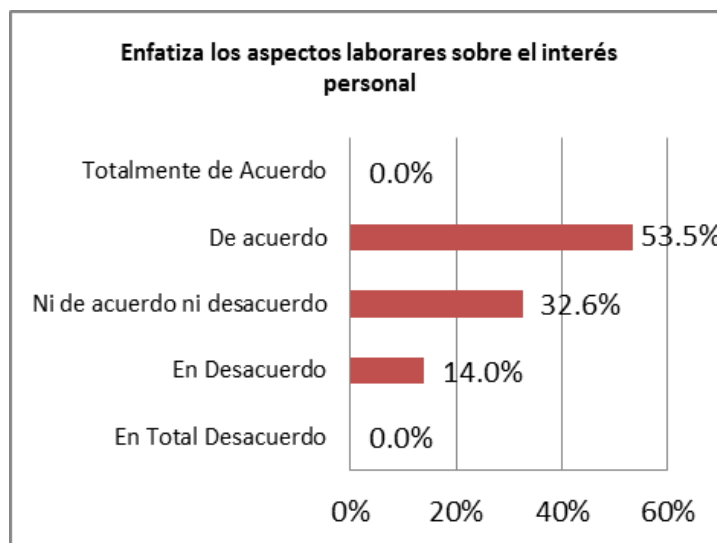
Según se observa en el gráfico n° 31, el 48,8% de los docentes considera que recibe retroalimentación oportuna respecto a su desempeño, un 27,9% ni de acuerdo ni desacuerdo, y un 23,3% afirma no recibir ningún tipo de retroalimentación. Es importante evaluar el desempeño de cada uno de los docentes y mantener una comunicación sobre las oportunidades de mejora de cada uno, contribuyendo así con su desarrollo. Un buen líder es capaz de ver las aptitudes y habilidades especiales de todos los miembros del equipo y potenciarlas de manera de alcanzar un máximo desempeño.

GRAFICO N° 32

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Énfasis laboral.



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

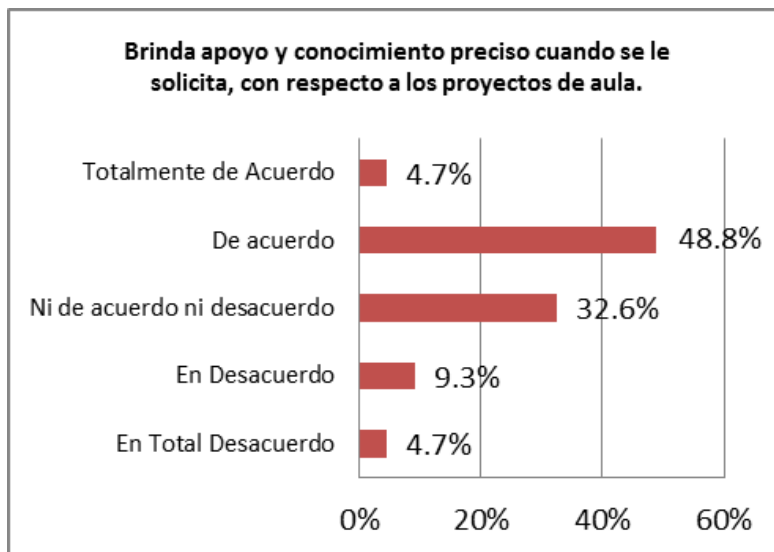
La información que expone el gráfico n° 32, muestra un 53,5% estuvo de acuerdo que el gerente es imparcial y objetivo o procura serlo, dejando de lado sus aspiraciones personales, esto sobrepone los objetivos de la institución por encima de la de los docentes; un 33,6% ni de acuerdo ni desacuerdo, observando que hay una parte de los encuestados que no se sienten afectados por el desinterés del logro personal de cada docente; un 14% en desacuerdo. Lo ideal sería que el gerente ayude adquirir confianza y compromiso a través de la superación de obstáculos personales motivando y relacionando sus necesidades y logros a los de la institución.

GRAFICO N° 33

Objetivo N°4: Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la institución.

Dimensión: Aspectos estructurales del liderazgo.

Ítems: Proyectos de aula.



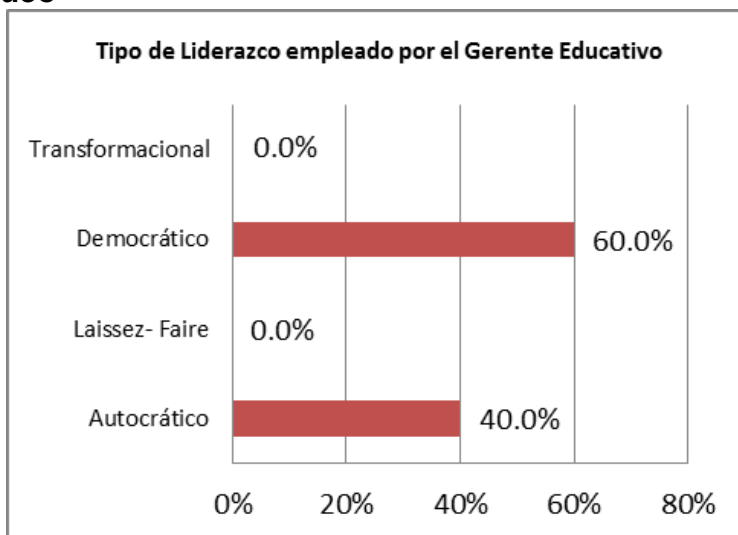
Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

La información que expone el gráfico n° 33, refleja que el 53,5% estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, afirmando que el gerente educativo brinda apoyo y conocimiento preciso cuando se le solicita, con respecto a los proyectos de aula, un 32,6% ni de acuerdo ni desacuerdo, un 14% en desacuerdo y en total desacuerdo. No obstante, la tarea del líder también comprende mantener comunicación con aquellos que en algún momento se sientan excluidos o bien no estén participando en algún momento, e indagar sobre sus razones y propiciar su involucramiento.

GRAFICO N° 34

Lista de Chequeo



Fuente: Cubillan y Toyo (Febrero 2016)

Análisis de los Resultados

En función de los datos que exponen en la lista de chequeo grafico n° 34, se tiene que de los 43 docentes encuestados, el 60% de ellos opino que el estilo de liderazgo que emplea el gerente educativo en la escuela donde labora, es democrático. El 40% lo percibe como autocrático, claramente se observa una oposición de opiniones con respecto al tipo de liderazgo que los rige por lo que hay una notoria división, ya que ambos liderazgos son contrarios según sus definiciones; el autocrático (impone su voluntad, controla y se enfoca en la productividad) y el democrático (fomenta el desarrollo y permite el trabajo según consenso).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el diagnóstico a los docentes de la E.P.B “Clorinda Azcunes”, las conclusiones a las que se llegó principalmente es que existe una relación entre los Tipos de Liderazgo y la Comunicación Eficaz para los directivos de la Escuela Primaria Bolivariana “Clorinda Azcunes” ubicada en el Municipio San Diego del estado Carabobo, considerando su opinión sobre la integración para el logro de objetivos y metas dentro de la organización y con respecto a la comunidad; para responder a los objetivos planteados en la presente investigación fueron los siguientes:

Con respecto al primer objetivo, referido a examinar los estilos de liderazgo según los diversos autores, su caracterización y basamento, definiendo Brunet (2008) citado por Mayor (2012) que: “El director como líder es capaz de establecer un clima de trabajo efectivo, cordial en el equipo de trabajo, responsable de todas las acciones administrativas y organizaciones y de apoyo a los docentes, para el logro de los objetivos que se desean alcanzar con el esfuerzo de todos”.(p.57); se pudo observar que de acuerdo al análisis de los resultados, se dio a conocer e identificar el estilo de liderazgo implementado y llevado a cabo por el gerente educativo en la referida institución educativa; el cual ha sido considerado de manera positiva y asertivo de acuerdo a los docentes porque arroja resultados satisfactorios.

En cuanto al segundo objetivo, que es analizar la importancias de las relaciones publicas y comunicación corporativa como herramienta eficaz, sosteniendo según Martini Natalia,(1998) que “Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones

de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras”.(p.116); y plasmando la comunicación corporativa como un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa se armoniza de manera efectiva y eficaz para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende; se concluye que la mayoría de los docentes están de acuerdo que existe comunicación efectiva y eficaz que permite el intercambio de información y conocimientos promoviendo la optimización del desempeño docente.

Por otra parte el tercer objetivo, se refiere a Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”. Entre los estilos, el liderazgo autocrático, laissez-faire, democrático y transformacional; que se encuentran sustentados en las bases teóricas de la presente investigación. Tal perspectiva quedó evidenciada en los resultados del instrumento aplicado, ya que la mayoría de los docentes manifestó que existe un estilo de liderazgo democrático, En relación a Brito (2002) citado por Achua (2005), expresa que este tipo de liderazgo “otorga gran importancia el crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”.(p.340); debido a que el personal directivo delega tareas y trabaja permitiendo la participación en consenso pero teniendo el gerente educativo la voz de mando y decisión, planificando en conjunto las actividades de trabajo permitiendo el libre desempeño y cooperación entre los docentes, motivando positivamente al personal.

Con respecto al cuarto objetivo que es identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”; resultó que el gerente educativo presenta una actitud de compromiso la cual transmite a sus docentes motivándolos a buscar la excelencia en su desempeño para el logro de metas tanto individuales en su labor como de la institución, afrontando problemas que se puedan presentar para lo cual el líder adapta su comportamiento a las diversas situaciones, recibiendo opiniones de los docentes para buscar posibles soluciones, así como el poder responder a las demandas solicitadas por su personal brindándole el apoyo necesario lo que conlleva a una retroalimentación oportuna manteniendo así relaciones interpersonales positivas, que favorece a ambientes de trabajo armónicos para realizar su labor.

De igual forma, extrayendo de la lista de chequeo realizada en la encuesta, se determinó el Tipo de Liderazgo que predomina es el Liderazgo Democrático, lo que responde el objetivo general y deja claro que en la mayoría de los casos los directivos se adecuan a la situación y necesidades de los miembros de la organización para tomar decisiones, dictar pautas, ejercer autoridad, todas estas tareas del líder, y también manejan la participación de los miembros, así como el compartir funciones en cualquier proceso. Se concluye así que los directivos de la Escuela Primaria Bolivariana “Clorinda Azcunes” ubicada en el Municipio San Diego del estado Carabobo practican un liderazgo propicio tanto para la ejecución de proyectos y planes como para la comunicación interna y externa, lo que se considera altamente positivo para la organización y la comunidad en la que llevan a cabo sus labores.

Igualmente se evidenció que el directivo maneja un lenguaje formal o amigable, así como también imponen su autoridad, son sinceros en la mayoría de los casos, les tienen confianza a los miembros de la organización, y a la vez poseen competencias o habilidades para la resolución de conflictos. A razón de los directivos de la Escuela Primaria Bolivariana “Clorinda Azcunes” ubicada en el Municipio San Diego del estado Carabobo, la relación que evidencian entre los Tipos de Liderazgo es por lo general Alta e influyente en sus procesos de una manera positiva.

En conclusión, se determinó que en la E.P.B “Clorinda Azcunes”, existe una situación estable de los elementos más importantes de las estrategias gerenciales orientadas al trabajo en equipo, que intervienen en el desempeño laboral de su personal, como recomendación se propone la implementación a corto plazo de un programa de estrategias gerenciales efectiva para optimizar el desempeño docente en dicha organización educativa.

Este estudio podría servirles a los integrantes de la institución para tomar conciencia de que el Liderazgo que manifiestan influye en sus procesos de una u otra forma, y no sólo en la Comunicación Eficaz. Debería ahondarse aún más, por medio de otras investigaciones, por ejemplo en la relación entre los Tipos de Liderazgo y la creación de un medio de comunicación de la organización, para lo que se hace necesario que tomen muy en serio su rol de líderes en la Escuela Primaria Bolivariana “Clorinda Azcunes” ubicada en el Municipio San Diego del estado Carabobo.

RECOMENDACIONES

Partiendo de esos resultados, se proponen estrategias orientadas a lograr el fortalecimiento en la institución a través de un liderazgo en un ambiente laboral acorde con los cambios educacionales actuales. Se hace necesario destacar que la institución puede alcanzar el éxito dentro del sector donde se desarrollan sus actividades básicas cuando se formula, ejecuta y evalúa las estrategias y acciones que le permitan alcanzar el rendimiento esperado.

La presente propuesta de mejora comprende cuatro talleres debidamente planificados para lograr el desarrollo de un liderazgo a través de dinámicas grupales en la E.P.B “Clorinda Azcunes”. De allí que, la propuesta constituye una herramienta esencial para que todo el personal comprenda la importancia y las ventajas de trabajar bajo un liderazgo en la institución educativa objeto de estudio de esta investigación.

Taller I. Sensibilización: el cual está orientado a motivar e integrar a todo el personal docente a participar de manera activa y entusiasta, reconociendo la importancia de un liderazgo para el funcionamiento exitoso de la organización.

Taller II. Liderazgo: La perspectiva que se abordara en la temática del taller en la institución educativa, donde el facilitador se debe integrar, de una manera conjunta con los docentes y aplicar nuevas técnicas de enseñanzas en beneficio de la institución. Con la finalidad de capacitar al gerente educativo en el aprendizaje en equipo, comunicación entre personas, solución de problemas, aceptar que existen opiniones y opciones tan buenas como las propias, así como también, conocer y aplicar el proceso de retroalimentación como aspecto clave

para el desempeño óptimo del gerente y la exitosa consecución de los objetivos de la organización.

Taller III. Manejo de conflictos, el cual se orientará a ofrecer estrategias que combinadas con herramientas comunicacionales pueden generar la solución a diferentes situaciones que se pudieran presentar en la institución.

Taller IV. Capacitar al personal docente y directivo que labora en la E.P.B “Clorinda Azcunes” en estrategias gerenciales que permitan establecer relaciones interpersonales armónicas para el mejoramiento de la comunicación y relaciones interpersonales para optimizar el clima organizacional en el ejercicio de un buen liderazgo.

LISTA DE REFERENCIAS

Achua, County (2005). **Gestión y Calidad en administración**. México. Mc Grawill Internacional. SA.

Angarita, Zulay (2008). **Liderazgo y gerencia**. [Documento en línea]. Disponible: <http://zulayangarita.blogspot.com/2008/07/teorias-del-liderazgo.html> Consultado: 2015, junio 14.

Aponte, Rubén (1998). **Aspectos Conceptuales de Liderazgo y Gerencia y su Relación**. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado".

Arias, Fidas (2006) **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición-Caracas- Editorial Espíteme.

Arias, Fidas (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 6ª Edición**. Editorial Episteme. Caracas.

Ayón, Ruth (2006). **Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre**. Extraído el 13 de diciembre del 2007 desde: [Documento en línea]. Disponible:
<http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>.

Bass, Brandon (2000). **Organización Efectiva**. Editorial Thonsand.

Calero Mavilo. (2005). **Hacia la excelencia de la educación**. Lima: San Marcos.

Castillo, León (2005). **Asesoramiento Curricular y Organizativo en Educación**. Ariel. Barcelona. Madrid.

Centro de Planificación Educativa para América Latina (2003). **La Educación**. Disponible: <https://es.scribd.com/doc/88506532/tesis-completa>.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Administración de los recursos Humanos**. Mexico: Editorial Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones** (2da edición). México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Gestión del talento humano** (3ra edición). México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2010). **Innovaciones de la administración tendencias y estructuras: Los nuevos paradigmas** (5ta edición). México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2010). **Introducción a la teoría general de la administración**. México: Editorial McGraw Hill

Covey, Stephen (2010). **El Liderazgo**. Editorial Gestión 2006

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453**, del 24 de marzo de 2000. Caracas.

Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). **Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones**. Revista Universum.

Dowling, G (1994) **La reputación corporativa: estrategias para el desarrollo de la marca corporativa**. London: Kogan Page

Enrique, Franklin (2003). **Organización de Empresas**, Segunda Edición, McGraw-Hill. Mexico

Formanchuk, A (2001). **Temas de Recursos Humanos, Comunicación interna, externa e imagen.** Disponible: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/comunicapa.html> Consulta: 2003, Julio 20.

González, A. (2005) **Propuesta para mejorar la capacidad gerencial del personal docentes que desempeña caragos directivos.** Investigación y Postgrado. Maturín.

Guedez, M (2002). **El Clima Organizacional de la Empresa " Margel C.A."**. Barquisimeto, Venezuela. Trabajo de Grado (Administración). Universidad Centro-occidental "Lisandro Alvarado".

Gordon, John (2010). **Comportamiento organizacional.** Editorial Mc Prenice. Hall México.

Heredia, K (2013). **El Liderazgo y la Satisfacción Laboral.** Trabajo presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Educación. Mención Orientación y Asesoramiento. [Documento en línea]. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/70003554.pdf> Consulta: 2015, mayo 26

Herzberg, F (1959). Publicó "**Motivation at Work**", un informe de sus propios; difundiendo la **teoría de los dos factores.**

Koontz, H y Wehrich, H (2010). **Administración una perspectiva global.** 12^o edición. McGraw-Hill. México.

Ley Orgánica de Educación (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929** del 07 de mayo de 2012.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2009). **Gaceta Oficial Nro. 6076** del 23 de diciembre de 2009.

Martini, nathalia (1998). **Definición de las relaciones publicas**. Portal de las relaciones públicas.

Mayor, Leomary (2012). **Clima Organizacional y Liderazgo de los Directivos de las Escuelas del Municipio Mara**. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad del Zulia para optar al Título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. [Documento en línea]. Disponible: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=5044
Consulta: 2015, mayo 25.

Manzano, Angela (2008). **Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción Laboral del Personal Docente en las Escuelas Básicas**. Falcón-Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Mínguez A., Norberto (1999). "La Comunicación Interna al Servicio de la Cultura Corporativa". En **Nuevos Conceptos de Comunicación**. Eds. Juan Benavides y Elena Fernández. Madrid: Fundación General de la UCM-Ayuntamiento de Madrid.

Mejía, Ana (2014). "Análisis del clima organizacional relacionado con la motivación del personal de la E.B "Rubén Farache" del Municipio Libertador, estado Carabobo" Trabajo de grado para optar al título de Magister en educación. Mención Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico "Rafael Alberto Escobar Lara". Tesis no publicada.

Mínguez A., N. (2002). **Un marco conceptual para la comunicación corporativa**. ZER, Revista de estudios de comunicación [Revista electrónica], Nº 8

Ministerio del Poder Popular para la Educación de la República Bolivariana de Venezuela. (2007). **Subsistema de Educación Inicial Bolivariana. Currículo y Orientaciones Metodológicas.**

Molinar, Velázquez (2010). **Liderazgo en la labor docente** 2da Edición. México: Trillas: ITESM, Universidad virtual.

Munch, Lourdes (2010). **Administración: Gestión Organizacional: Enfoques y procesos administrativos** (1era edición) México: Editorial Pearson.

Navarro, Miguel (2009). **Dirección, Liderazgo, Modelos y Procesos de Gestión: Claves Hacia La Transformación.** Editorial Red Durango de Investigadores Educativos A. C. 2009.

Olins, W (1995): **La nueva guía de la identidad: cómo crear y sostener el cambio a través de la gestión de identidad.** Aldershot: Gower Publishing Limited.

Pedraja, L., Rodríguez, E., y Rodríguez, J. (2008). **Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas.** Revista de Ciencias Sociales, 1.

Ramis, C., (2007). **Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo.** Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23, 1576-5962.

Riel Van C. (1997). **Comunicación corporativa.** Madrid, España: Prentice-Hall.

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10ma ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen (2009). **Comportamiento organizacional**. México: Pearson Educación.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). **Comportamiento Organizacional**. (15ta. Ed.). México: Pearson Educación, Inc.

Robbins, Stephen (2010). **Comportamiento Organizacional: Conceptos controversias y aplicaciones**. México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, Stephen. y Coulther, Mary (2009). **Administración**. (10ma. Ed.). México: Editorial Person Educación S.A.

Rodríguez Jiménez, Miguel (2010). **Educación en gerencia. Una forma de enfrentar las actitudes anti gerenciales**. Revista Ciencias de la Educación. No. 17. Venezuela.

Ruiz, A. (2002). **Liderazgo en las Aulas de Clases**. Editorial Trillas. Caracas

Senille, Andrés (1992). **Calidad y Liderazgo**. Edición Gestión 2000. Barcelona España.

Scott C, Allen C y Broom G, **Effective Public Relations**. 8a. ed. (Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall. 1999), cap. I. 27. Diane Brady. "Wizard of Marketing", Business Week, 24 de julio de 2000.

Selame, E. y Selame J (1988): **The company image: building your identity and influence in the marketplace**. New York: John Wiley & Sons.

Selame, E y Selame J (1988) **La imagen de la empresa: la construcción de su identidad y su influencia en el mercado**. New York, John Wiley & Sons

Sierra, Bravo (1989). **Técnicas de investigación social**. Editorial artes graficas.

Sierra, Bravo (1994). **Tesis doctorales y trabajos de investigación científica**. Editorial paraninfo.

Stoner, James y Freeman, Edward (2006). **Tendencias en la administración. Cambios y perspectivas**. Revistas ciencias de la Educación.

Terry (1980, p.370) el organigrama permite visualizar las diversas funciones y el personal comprometido con cada una, así como también se puede observar claramente la interrelación de actividades dentro de la organización.

Universidad de Carabobo (UC) (2011). **Líneas de investigación para la escuela de relaciones industriales**. Carabobo. Venezuela.

Villasmil, Jonathan (2004). **Gerencia y Liderazgo**. Editorial Candidus 8.

Wagner, John (2000). **Comportamiento Organizativo, consiguiendo la ventaja competitiva**. Edit. Panapo.

Yukl, (2002). **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zamora, A y Poriet, Y. (2011). **Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero**. Revista Venezolana de Gerencia.

Anexos



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA – NAGUANAGUA**



**ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA
PRIMARIA BOLIVARIANA “CLORINDA AZCUNES” UBICADA EN EL
MUNICIPIO SAN DIEGO
DEL ESTADO CARABOBO**

Autores:
Cubillan Geraldine.
Toyo Julio

Bárbula, Abril de 2016

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar los estilos de liderazgo que ejercen los directivos de la E.P.B “Clorinda Azcunes” empleando eficazmente Técnicas de las relaciones públicas y comunicación corporativa.

Objetivos Especificos

Analizar los estilos de liderazgo según diversos autores, su caracterización y basamentos.

Destacar la importancia de las relaciones públicas y comunicación corporativa como herramienta eficaz en las empresas.

Describir los estilos de liderazgo que sustentan la gestion del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”.

Identificar los aspectos estructurales del liderazgo que sustentan la gestión del personal directivo en la E.P.B “Clorinda Azcunes”.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA – NAGUANAGUA**



INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

Estimado (a) docentes:

Me dirijo a usted considerando su experiencia, conocimiento y vivencia dentro de la institución, en oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en la auto administración del instrumento que se anexa y tiene como propósito la recopilación de información que servirá para Determinar los estilos de liderazgo que presentan los gerentes educativos de la E.P.B “Clorinda Azcunes”.

Los datos suministrados por usted serán tratados confidencialmente.

INSTRUCCIONES: A continuación usted encontrará una serie de preguntas con cinco (5) alternativas de respuesta, marque con una equis (X) la respuesta correcta según su criterio.

En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Gracias por su colaboración

Usted como docente piensa que:

		1	2	3	4	5
Nº	Ítems	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Tiene un amplio conocimiento sobre los estilos de liderazgo.					
2	Conoce claramente los tipos de liderazgo.					
3	Promueve la capacidad de inspirar al logro de los objetivos de la institución.					
4	La gestión gerencial en la institución es eficiente					
5	Emplea un liderazgo definido en su gestión.					
6	Percibe un estilo de liderazgo consistente por parte del gerente educativo					
7	Tiene habilidad de liderazgo frente al personal					
8	El tipo de liderazgo utilizado ha generado resultados satisfactorios					
9	Maneja una comunicación clara y fluida					
10	Transmite una Comunicación					

	abierta, efectiva y eficaz					
11	Mantiene informado al personal docente de lo que sucede en la institución					
12	Comunica lineamientos para lograr un mejor desempeño					
13	Promueve la información acorde a los requerimientos de la institución					
14	Impone su voluntad y controla a los subalternos.					
15	Toma decisiones en nombre del grupo.					
16	En la ejecución de proyectos y actividades en la institución delega tareas a sus subordinados.					
17	Trabaja según consenso y toma de decisiones.					
18	Desarrolla esquemas de trabajo en conjunto.					
19	Utiliza un refuerzo positivo con el personal de la institución.					

20	Enfatiza la cooperación entre los docentes y demás miembros.					
21	Establece metas claras y orientadas a los objetivos de la institución.					
22	Motiva al compromiso de mejorar el desempeño laboral					
23	Da respuestas positivas a las demandas en beneficio de la institución.					
24	Recibe ideas u opiniones de los docentes para la solución de problemas					
25	Adapta su comportamiento a las situaciones que se le presenten					
26	Fomenta la relación entre docentes, alumnos y padres					
27	Mantiene ambientes de trabajo armónico					
28	Mantiene buenas relaciones interpersonales con los					

	docentes					
29	Se preocupa por las consecuencias de las acciones del personal					
30	Fundamenta el liderazgo en atención al compromiso de logros.					
31	Retroalimenta oportunamente e la actuación del docente en el desempeño laboral					
32	Enfatiza los aspectos laborales sobre el interés personal					
33	Brinda apoyo y conocimiento preciso cuando se le solicita, con respecto a los proyectos de aula.					

Lista de chequeo

Marque con una equis "X" la opción que se ajuste a su opinión, con relación al tipo de liderazgo que usted considera emplea su líder

Nro.	Tipos de Liderazgo	Si	No
1	Autocrático		
2	Laissez- Faire		
3	Democrático		
4	Transformacional		

Nº ENCUESTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nº ENCUESTA	Tiene un amplio conocimiento sobre los estilos de liderazgo	Conoce claramente los tipos de liderazgo	promueve la capacidad de inspirar al logro de los objetivos de la institucion	La gestión gerencial en la institución es eficiente	Emplea algún tipo de liderazgo definido en su gestión.	Recibe algún tipo de liderazgo del gerente educativo	Tiene habilidad de liderazgo frente al personal	El tipo de liderazgo utilizado ha generado resultados satisfactorios	Maneja una comunicación clara y fluida	Transmite una Comunicación abierta, efectiva y eficaz	Informa al personal docente lo que sucede en la institución	Comunica lineamientos para lograr un mejor desempeño	Promueve la información acorde a los requerimientos de la institución
1	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
2	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4
3	4	4	5	2	3	4	4	2	3	4	5	2	4
4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4
5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4
6	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4
7	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4
8	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
9	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
12	4	4	4	2	2	4	4	6	4	2	4	4	4
13	5	5	5	2	5	5	5	4	4	4	3	5	2
14	4	4	4	2	4	2	3	3	5	5	4	4	4
15	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	4
16	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3
17	2	4	1	1	4	4	3	2	4	3	2	4	3
18	2	4	1	1	4	3	2	2	4	3	1	4	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2
22	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
23	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
24	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4
25	4	4	5	2	3	4	4	2	3	4	5	2	4
26	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4
27	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4
28	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4
29	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4
30	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
31	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
34	4	4	4	2	2	4	4	6	4	4	4	4	4
35	5	5	5	2	5	5	5	4	4	4	3	5	2
36	4	4	4	2	4	2	3	3	5	5	4	4	4
37	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	4
38	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3
39	2	4	1	1	4	4	3	2	4	3	2	4	3
40	2	4	1	1	4	3	2	2	4	3	1	4	3
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1
43	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2
Promedio	3,60	3,74	3,44	2,47	3,49	3,33	3,44	3,19	3,65	3,37	3,07	3,49	3,44
Sumatoria	155,00	161,00	148,00	106,00	150,00	143,00	148,00	137,00	157,00	145,00	132,00	150,00	148,00
Varianza	0,91	0,67	1,68	1,06	0,92	1,27	1,11	1,20	0,99	1,10	1,11	1,11	0,73
ALPHA DE CR	0,9579		Confiabilidad	Muy Alta									

