



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

**LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL
“BATALLA DE VIGIRIMA”**

Autora: Lcda. Nancy Gómez

Tutora: Dra. María De Gouveia

Valencia, octubre de 2012



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

**LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL
“BATALLA DE VIGIRIMA”**

Autora: Lcda. Nancy Gómez

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, octubre de 2012



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado Examinador designado para la evaluación del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “BATALLA DE VIGIRIMA”**, presentado por **NANCY DEL CARMEN GÓMEZ ALVAREZ C.I V.- 12.637.013** para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

En fe de lo cual firmamos:

NOMBRES Y APELLIDOS	C.I	FIRMA

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios Todopoderoso, quien siempre me guía y acompaña.

A mi siempre querida y recordada abuela por enseñarme que todo en la vida es posible, si se lucha por lo que se quiere.

Nancy Gómez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme fuerza para alcanzar este nuevo logro.

A mis Padres por estar a mi lado y apoyarme en todos mis proyectos

A mis hermanos por permanecer unidos siempre, y por estar pendiente el uno del otro, lo que ayuda a sentir la compañía necesaria para salir adelante.

A mis sobrinos por su inmenso amor y cariño, esencial para todo ser humano.

A mí cuñada Judith por su valiosa ayuda

A mi familia por compartir los momentos alegres y difíciles de la vida.

A mis amigas: Livia, Maritza y Eyecenia por apoyarme cuando más lo necesite.

A mis compañeros de Postgrado por los momentos compartidos durante la Maestría.

A mis compañeros de trabajo por su colaboración.

A la Profesora Lisbeth Castillo por su orientación, apoyo incondicional y calidad humana.

A la Profesora María Graciela De Gouveia por su orientación.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me apoyaron en este y otras metas alcanzadas.

Gracias.

INDICE GENERAL

VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento de Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	12
Fundamentos Teóricos.....	17
Bases Teóricas.....	26
Líder: Características, atributos, habilidades y cualidades.....	26
Liderazgo: Estilos, Competencias personales.....	30
Clima Organizacional: Características, factores, tipos.....	35
Bases legales.....	44
Operacionalización de las variables.....	45
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	47
Diseño de la Investigación.....	47
Población.....	48
Muestra.....	48

Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....	49
Validez del Instrumento.....	49
Confiabilidad del Instrumento.....	50
Técnica de Análisis de los Datos.....	51

CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Análisis de los Resultados	52
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	76
Bibliografía.....	77
Anexos.....	83

LISTA DE TABLAS

N° de Tablas	pp
Tabla 1	53
Tabla 2	57
Tabla 3	60
Tabla 4	63
Tabla 5	66
Tabla 6	69
Tabla 7	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp
Gráfico N° 1 Estilo de Liderazgo	53
Gráfico N° 2 Directivos como Líderes	57
Gráfico N° 3 Características del Clima Organizacional I.....	60
Gráfico N° 4 Características del Clima Organizacional II.....	63
Gráfico N° 5 Factores del Clima Organizacional I.....	66
Gráfico N° 6 Factores del Clima Organizacional I.....	70
Gráfico N° 7 Tipos de Clima Organizacional.....	73



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



LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL "BATALLA DE VIGIRIMA"

Autora: Lcda. Nancy Gómez

Tutora: Dra. María Graciela De Gouveia

Año:2012

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el liderazgo del personal directivo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Nacional "Batalla de Vigirima", Guacara Estado Carabobo. Se trató de una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. La población estuvo integrada por 53 docentes, la muestra la conformaron 16 docentes y 14 directivos. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario de 34 ítems, con escala múltiple o policotómica de tres alternativas de respuesta, siempre, algunas veces, y nunca. El cuestionario se sometió a la validez de constructo, contenido y juicio de expertos. La confiabilidad se calculó por medio de la fórmula de Alpha de Cronbach, la cual arrojó una muy alta confiabilidad (1 %). Los datos se analizaron de forma porcentual y a través de la estadística descriptiva, se utilizaron tablas y gráficos y la interpretación se realizó haciendo referencia a la información más significativa suministrada por los docentes. El estudio se hizo a través del análisis descriptivo obteniéndose como resultado discrepancias entre las opiniones emitidas por los docentes y las dadas por los directivos. Como conclusión se obtuvo, la falta de un liderazgo efectivo que permita la participación activa del personal en general para el logro de los objetivos. Se recomienda que el personal directivo mejore su rol de líder para alcanzar un buen clima organizacional en la Unidad Educativa Nacional "Batalla de Vigirima".

Palabras Clave: Liderazgo, Estilo de liderazgo, Clima organizacional.

Línea de investigación: Procesos Gerenciales



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



**LEADERSHIP OF THE PRINCIPALS PERSONALS IN THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE AT "BATALLA DE VIGIRIMA" HIGH
SCHOOL**

**Author: Licda. Nancy Gómez
Tuthor: Dra. María De Gouveia
Year: 2012**

ABSTRAC

The present study had an objective to analyze the leadership of the principals in the organizational climate at "Batalla de Vigirima" High School, Guacara, Carabobo State. It was a descriptive research with field design. The population was composed of 53 teachers, the sample conformed 16 teachers and 14 principals. Collect the information was used for the technique of the survey through the application of a questionnaire of 34 items with the multiple scale or policotómica of three alternatives for response, always, sometimes, never. The questionnaire was submitted to the validity of construct, content and expert opinion. The confiability was calculated through the formula of Cronbach Alpha, which showed a very high reliability (1%). Data were analysed through descriptive statistics and percentage form, tables and graphics were used and the interpretation was made with reference to the most significant information provided by teachers. The study was done through descriptive analysis obtaining as a result discrepancies between the opinions adopted by teachers and those given by principals. As a conclusión was the less effective leadership that allons the active particition of the general personal to get the goals of the objectives. It is recommended that principals will improve its role as leader to achieve a good organizational climate at "Batalla de Vigirima" High School.

Keywords: Leadership, leadership style, organizational climate
Online Research: Management Processes

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, es un elemento básico para obtener buenos resultados dentro de una organización. Para mantener un clima organizacional satisfactorio se debe regularmente realizar estudios que permitan detectar problemas que lo puedan afectar y se lleven a cabo los correctivos necesarios; permitiendo esto el buen funcionamiento de la organización.

El clima organizacional es de suma importancia dentro de una organización, ya que está muy relacionado con las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, la comunicación, entre otros.

La intención de este estudio es determinar cuáles pueden ser esos factores que afectan actualmente el clima organizacional de la Unidad Educativa Nacional” Batalla de Vígirima”, lo cual no permite el buen desarrollo de las actividades dentro de la institución.

Por otro lado, una vez detectados los problemas, sugerir propuestas que permitan lograr un buen ambiente laboral.

Esta investigación se estructura en cuatro capítulos, de la siguiente manera:

El capítulo I, el problema contiene: el planteamiento del problema, delimitación, los objetivos y la justificación de la investigación.

El capítulo II, el marco teórico, se refiere a los antecedentes, las bases teóricas, la fundamentación teórica y las bases legales de la investigación objeto de estudio.

El capítulo III, el marco metodológico, incluye la metodología: tipo de investigación, diseño de la investigación y las técnicas de recolección de datos. Este estudio se enmarca en un estudio cualitativo de tipo descriptivo con un diseño de campo.

El capítulo IV, se presentan el análisis y la interpretación d los datos, las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La educación a nivel mundial ha venido sufriendo cambios y transformaciones. Igualmente, la educación latinoamericana se ha visto influenciada por procesos de reformas y cambios.

Desde los años sesenta, motivado al creciente desequilibrio en la distribución de la riqueza y el aumento del trabajo infantil, que afecta a la población estudiantil, surge como respuesta, un conjunto de planteamientos en la educación.

Para alcanzar los objetivos propuestos en materia de equidad, los gobiernos se comprometieron a llevar a cabo políticas educativas compensatorias e intersectoriales, según sea necesario, y a desarrollar programas de atención específica a los grupos con rezago en materia de educación, analfabetismo funcional y condiciones socioeconómicas en desventaja.

Esta situación, se ha convertido en un verdadero reto para la dirección de los planteles educativos. En este sentido, es necesario asumir un estilo de liderazgo capaz de tratar adecuadamente las relaciones interpersonales para poder unir al personal en la persecución de un propósito significativo, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Por consiguiente, las organizaciones educativas deben ser dirigidas de forma eficaz por líderes, para que sus seguidores lo imiten, que ejerzan influencia positiva y notable sobre las actividades de su grupo, marcando el rumbo en lo que se refiere a sentido de pertenencia, toma de decisiones, misión y objetivo.

Para autores como Martínez (2006) la acción gerencial es la que mayor impacto tiene sobre el clima organizacional, señala que han encontrado en las evaluaciones realizadas por la empresa consultora HayGroup a más de 500 organizaciones en los Estados Unidos, que entre el 50% y el 70% del clima organizacional depende de sus líderes (p. 2).

En este orden de ideas, es preponderante señalar que la comunicación es un factor importante dentro de la organización para lograr un clima organizacional adecuado, en donde el trabajo en equipo, el compromiso y la participación sean el norte de todos los miembros para el logro de las metas propuestas con voluntad y entusiasmo.

Por otra parte, Aldana (2000), señala que las organizaciones modernas requieren de nuevos estilos de dirección, capacidades y habilidades personales básicas que enfocadas a través de la persona y del equipo que la acompaña puedan transmitir confianza y delegar en aquellos que han decidido formar parte de un proyecto.

Se hace necesario la implementación de un estilo de liderazgo donde el líder forme parte del equipo de trabajo, que a la vez guíe y oriente a su recurso humano en el logro de los objetivos.

Según La organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” (p. 193). Asimismo, Uribe

(2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Por ello el proceso educativo actualmente demanda del protagonismo de un liderazgo que marque sentido y dirección a los propósitos que se buscan.

Para la UNESCO (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchos países de América Latina, como Honduras, Guatemala, El Salvador la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables

Sobre la base de los anteriores planteamientos, se puede afirmar que el directivo líder desempeña funciones de manera que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, mediante la coordinación de recursos, con el fin de obtener resultados provechosos, y por ende, una mejora en la calidad de gestión. Vale decir que el estilo de liderazgo que adopte el directivo va a permitir la motivación en los individuos hacia el trabajo efectivo, estableciendo relación entre estilo de liderazgo y la situación del clima organizacional.

Ciertamente, en la circunstancia actual, ante las limitaciones económicas y las demandas de la sociedad, existe una intensa actividad en las instituciones educativas, donde se requiere de un liderazgo efectivo y eficaz para sobrevivir.

Con base en lo anteriormente señalado, no debe olvidarse que la institución educativa es una organización humana, integrada por individuos que asumen diferentes papeles: Estudiantes, docentes, directivos, empleados, cuyo propósito

básico es el garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber que no están exentos de sufrir los cambios que la dinámica educativa requiere.

Al respecto, señala Álvarez (citado por Silva 2006), que el comportamiento de un grupo educativo se debe tanto a factores internos como externos al grupo. Los factores externos se refieren a las condiciones físicas y a las situaciones en las cuales se desarrolla la actuación del involucrado. Los factores internos se relacionan con los elementos humanos que participan en el proceso de selección del personal educativo.

En este sentido, Moreno (2008), señala que en Venezuela los directores de las instituciones educativas en su mayoría, son seleccionados para sus cargos sin tomar en cuenta cuan preparada está esa persona para dirigir una institución, se le da más importancia a los años de servicio y en ocasiones a otro tipo de intereses. Esto trae como consecuencia que el ambiente de trabajo dentro de las instituciones no sea el más adecuado.

De lo anteriormente expresado se puede decir, que esto trae como consecuencia una estructura organizacional rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, imposibilita el logro de una mayor eficacia en las actividades a desarrollar en los planteles educativos, situación de la cual no escapa la gerencia educativa.

En este mismo orden de ideas, Dolan y Martín (2000), señalan que no todos los gerentes educativos poseen una sólida preparación académica en el área de la administración de recursos humanos, condición primordial para el manejo y desarrollo de las organizaciones educativas.

Para los autores antes mencionados, dirigir personas es un arte en el que no todos los gerentes han conseguido tener éxito, en una época como la actual, de grandes concentraciones de empresas tecnológicas, industriales y educativas sólo se puede

percibir que hay gerencia efectiva, si la persona que asume ese rol también lideriza el proceso. Sólo ese líder gerente constituye el elemento diferenciador que permite crear valor, incrementar la eficacia y la diferenciación positiva.

Es por esto, que el liderazgo efectivo es fundamental para lograr la optimización de la acción gerencial, el líder debe conducir a su organización mediante una combinación de capacidades y habilidades. Para ello se necesita que el gerente se convierta en el líder de la organización y que a través de un enfoque humanista concientice que es más importante saber dirigir personas que evalúen el producto logrado por ellas, es sólo el recurso humano valorado, estimado y apreciado como persona el que potencia a una organización hasta el éxito.

En relación los directivos de la educación, Moreno (Ob Cit), señala que estos en su mayoría invierten gran parte de su tiempo en fiscalizar papeles y ejercer una función burocrática. Por lo tanto, se puede afirmar que en la educación venezolana son pocos los directores que poseen las competencias básicas del gerente líder, conducción que necesariamente debe hacerse con un enfoque holístico, basado en valores, respeto, entre otros.

La situación descrita anteriormente se hace presente en la mayoría de los directores de las instituciones de Educación Básica en el Estado Carabobo, donde en muchos casos queda evidenciada la incompetencia para asumir dicho rol, donde predomina la toma de decisiones inconsistentes que no benefician a ningún miembro de la organización y por consiguiente se descuida la tarea educativa en sus roles más decisivos de animación pedagógica, integración diligente y corresponsable del trabajo en equipo, lo que interfiere en la búsqueda del bienestar de la única razón de ser del educador: el estudiante.

Es de hacer notar, que la no pertinencia de la acción gerencial en la conducta organizativa, explica que la mayoría de los gerentes educativos y docentes no

manejen en la práctica de sus funciones los elementos de un liderazgo efectivo, para mejorar la calidad de la función educativa que desempeñan, aspectos estos que la autora ha podido observar en su experiencia laboral en la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima”, ya que la ausencia de interés por la actualización profesional, la resistencia al cambio, miedo a la ruptura de paradigmas y la poca disposición al trabajo en equipo, contribuyen a la falta de eficiencia y calidad en la acción gerencial educativa.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima”, no es ajena a las deficiencias de liderazgo y clima organizacional adecuado, se aprecia dentro de la misma la ausencia de preparación en relación al rol de líder que el personal directivo debe desempeñar, y esto trae como consecuencia deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe brindar un director educativo líder para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático y participativo.

Para entender la situación que origina este trabajo investigativo, se hace necesario mencionar algunas de las situaciones que se presentan en la unidad educativa antes mencionada: existe poca comunicación entre el personal directivo y los docentes, la información a los docentes les llega a destiempo, el trabajo no se realiza en equipo sino de forma aislada, la motivación para el logro de los objetivos es muy poca, los directivos no delegan funciones, el recurso humano es poco tomado en cuenta, las reuniones con el personal para tratar asuntos de interés son muy esporádicas, todas estas situaciones impiden el logro de los objetivos de la organización educativa, evidencias observadas por la investigadora, miembro del personal docente de la institución.

Es importante mencionar, que la existencia de un clima organizacional adecuado, fruto de la relación de la organización con sus trabajadores en el día a día, la gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según las

necesidades, la retribución por desempeño, los beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, se logrará según sea la gestión del capital intelectual de la institución.

En este sentido, una institución educativa en donde el ambiente laboral sea ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea encomendada, donde la superación educativa y personal de cada uno de los integrantes del equipo sea el norte a seguir, constituyen las herramientas para el logro de los objetivos de la institución.

Por todo lo antes planteado, se evidencia que se ha descuidado el cumplimiento del rol del gerente en cuanto a la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear el clima organizacional idóneo, que facilite los procesos de desarrollo del personal que labora en la institución educativa, lo que trae como consecuencia el incumplimiento de las metas propuestas, la improvisación y la falta de comunicación. En este punto cabría preguntarse lo siguiente:

¿Cuál es el tipo de clima organizacional predominante en la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima”

¿Cuál es el estilo de liderazgo del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima”?

¿Cómo incide el estilo de liderazgo empleado por el personal directivo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima”.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el liderazgo del personal directivo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima”.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el tipo de clima organizacional que predomina en la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima”.
- Identificar el estilo de liderazgo ejercido por el personal directivo de la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima”.
- Verificar cómo el estilo de liderazgo del personal directivo incide en el clima organizacional existente en la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima”

Justificación

La visión que tienen los trabajadores de su jefes es que ordenan, mandan deciden, dicen lo que debe hacerse, controlan y supervisan las tareas, entre otras actividades. Pero la preocupación del personal directivo debería estar centrada en crear una imagen que sus subordinados lo catalogarán como un orientador, generador de confianza, que escucha a la gente, que es aceptado en forma natural por el grupo y que sobre todo transmita seguridad.

Un líder es el respaldo del equipo de trabajo, el que potencia y anima a su personal para que desarrolle sus iniciativas y creatividad. En el mundo globalizado de hoy, la educación debe ir de la mano con las transformaciones que sufre la sociedad, ya que su misión es formar a las generaciones de relevo.

En las instituciones educativas en el mundo globalizado de hoy, es necesario instaurar un sistema gerencial basado en el liderazgo y la participación, creando el compromiso del personal que labora en la misma, sean estos docentes o personal administrativo, propiciando un clima organizacional adecuado el cual permita de una manera fluida que se logren los objetivos propuestos. De esta manera se logra un proyecto educativo concertado mediante la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

La investigación que se plantea tiene relevancia científico - social, porque permitirá tener nuevo conocimiento acerca de la relación entre liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa; que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento Institucional.

Asimismo, tiene relevancia académica, por que los resultados de la investigación pueden servir de base para otras investigaciones que puedan profundizar y/o complementar el tema tratado, detectar los errores, y deficiencias para mejorarlas.

Por último y no menos importante, tiene relevancia práctico institucional, ya que el estudio permitirá valorar en los directivos el nivel de relación del liderazgo, y el clima organizacional; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico contiene la base de la presente investigación, ya que en se establecen, los antecedentes y bases teóricas relacionados con el trabajo.

Para Balestrini (2006), el marco teórico: “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. (p. 91).

Por lo tanto a continuación se presentan los antecedentes, las bases teóricas y las teorías en las cuales se fundamenta el liderazgo y el clima organizacional presente en la institución objeto de estudio.

Antecedentes Relacionados con la Investigación

La existencia del liderazgo efectivo para el éxito de una organización, sea empresarial o educativa, ha sido tema de estudio durante largos años, sobre todo si está estrechamente vinculado con resultados proactivos dentro de la actividad gerencial. Las instituciones educativas como cualquier organización dependen de la eficiencia de la administración gerencial para producir una educación de calidad que genere optimización en todos los integrantes del ámbito escolar.

De esta manera, la investigación presentada tiene como punto de partida trabajos relevantes los cuales aportan una valiosa información sobre liderazgo y clima organizacional, los cuales sirven de base a esta investigación. A tal fin a nivel

Internacional, se presenta el trabajo realizado por Carranza, C.; Díaz, C.; Yumbato, W.; Zavaleta, L. (2005), en su trabajo Liderazgo Docente en la Facultad de Cajamarca- Perú, realizaron una investigación donde se intentó describir si los estudiantes de la Facultad de Educación de Cajamarca consideran a sus docentes líderes pedagógicos. Las teorías inmersas en el estudio está representada por: el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional. El estudio estuvo enmarcado en una investigación descriptiva, el instrumento aplicado fueron entrevistas y encuestas; con una población representada por 80 estudiantes de séptimo ciclo, del cuarto año de las diferentes especialidades de la Facultad de Educación.

Los resultados demostraron que sus estudiantes perciben que sus docentes no ejercen un liderazgo pedagógico y por lo tanto no dejan una huella significativa en ellos; por otro lado los docentes manifestaron que no se observa un liderazgo por parte de las autoridades de la Facultad, lo que conlleva a unas relaciones interpersonales resquebrajadas, así como un clima organizacional no muy adecuado para el normal desarrollo de las actividades programadas. De acuerdo a las conclusiones obtenidas en este estudio realizaron una propuesta para elevar el nivel de liderazgo existente en la facultad.

El liderazgo es de gran importancia dentro de las instituciones educativas; Cuando los estudiantes cuentan con docentes líderes sienten que reciben un aprendizaje significativo y así también los docentes de aula, si a sus directivos los consideran líderes, más que administradores de personal.

De igual forma la investigación citada es tomada en cuenta como antecedente; debido a que guarda relación con el este estudio, por contener elementos que fueron analizados en el mismo, como son: Liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

Asimismo, Bocanegra, L. (2006), en su investigación titulada Clima Organizacional: Creencias Compartidas, Sentido de Comunidad y Liderazgo

Directivo, en Escuelas Secundarias del Estado de Tabasco, México. El objetivo fue conocer el Clima Organizacional de las Escuelas Secundarias generales y técnicas del Estado antes mencionado, durante el ciclo escolar 2005-2006. Para estudiarlo y medirlo se utilizaron las dimensiones de creencias compartidas, el sentido de comunidad y liderazgo directivo, que permitieron conocer, a la vez, el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto. La población la integraron 128 Escuelas secundarias generales y técnicas que funcionaron durante el ciclo escolar estudiado. El muestreo utilizado fue el conglomerado (bietápico), obteniéndose primero una muestra de 38% escuelas y posteriormente una muestra de 50% de los profesores de cada una de las escuelas muestradas.

Como conclusión se encontró en las subdimensiones de creencias sobre el comportamiento de los estudiantes y de los profesores sobre la disciplina y roles, al igual que las creencias sobre las capacidades de los estudiantes para aprender, sustentan que los profesores de las escuela secundarias creen que en el comportamiento de los estudiantes se presentan características que no permiten la eficacia en la Escuela, y que reducen el aprendizaje escolar.

Por lo general cuando existe un clima organizacional desfavorable en las instituciones educativas, los más afectados son los estudiantes, consecuencia justamente de esa manera de llevar a cabo las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización. Es por ello que el directivo debe velar porque exista un buen clima organizacional dentro de la institución que está a su cargo. De igual manera, el trabajo citado representó un aporte significativo; debido a que guarda relación con este estudio, ya que el objetivo era conocer el clima organizacional de las escuelas secundarias a través de elementos tales como: Creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo.

En el ámbito nacional, Silva (2006), en su trabajo titulado El Liderazgo Directivo y su Influencia en el Clima Organizacional en la Escuela Básica Nacional “Coaheri”

ubicada en el municipio Manrique del estado Cojedes, investigó para determinar la influencia del tipo de liderazgo del personal directivo en el clima organizacional de la escuela básica antes mencionada a través de un estudio de campo de diseño descriptivo y correlacional. La muestra estuvo conformada por 24 docentes a los cuales se les aplicó un cuestionario de 26 ítems tipo Lickert. Como conclusión la investigadora señala que existe una falta de liderazgo efectivo, el cual permita la participación activa del personal, lo que incide de forma negativa en la labor pedagógica de los docentes.

Este estudio guarda relación con la presente investigación, ya que busca la influencia del líder directivo en el clima organizacional de la institución, siendo él quien oriente y dirija a su personal a cargo en la participación activa para el logro de metas y objetivos.

El anterior trabajo representó un aporte a la presente investigación, ya que en la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima” se observó la falta de un liderazgo significativo, que guíe al resto de los miembros de la organización y a su vez incida en el desarrollo de las actividades, de manera positiva.

Por otro lado, a nivel regional, Díaz (2006) realizó un trabajo titulado “El Desempeño Gerencial del Director Escolar y su Efecto en el Clima Organizacional en la Unidad Educativa Colegio Calasanz. Valencia Estado Carabobo”. El objetivo fue evaluar el desempeño gerencial del director escolar y su efecto en el clima organizacional, a tal fin se realizó un estudio de campo de tipo descriptivo, en donde la población estuvo conformada por 8 directivos y 49 docentes.

Entre las teorías que sustentaron la investigación se encuentran: Teoría del Liderazgo, Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría de la Motivación, Teoría de la Comunicación y la Teoría de Likert. Los resultados obtenidos señalan que existen

discrepancias de opinión entre directivos y docentes en cuanto a la acción gerencial llevada a cabo por los directivos y al clima organizacional.

Es de hacer notar, que la anterior investigación forman parte de los antecedentes, que proporciona una valiosa información que ayuda a dar cuerpo a las bases teóricas, ya que en todas se enfatizan las características que debe poseer el directivo líder para lograr motivar al personal, tanto docente como administrativo, dando origen de esta forma a un clima organizacional adecuado en donde se incentive el sentimiento de pertenencia, participación y compromiso del personal hacia la institución en donde labora. En esta investigación se puede observar como influye el tipo de liderazgo ejercido por el personal directivo, y esto puede afectar de manera positiva o negativa.

Otro estudio de interés fue el realizado por Kuder (2007), el cual se denominó Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Estudios Clínicos de la Escuela de Bioanálisis, Facultad de Ciencias de la Salud – Universidad de Carabobo, Valencia. El propósito del mismo fue evaluar el clima el clima organizacional en el personal docente adscrito al Departamento de Estudios Clínicos de la Escuela de Bioanálisis, Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, se utilizó la metodología descriptiva evaluativa con un diseño de campo.

Cabe señalar, que la población de este estudio estuvo conformada por 40 docentes de los cuales se tomó una muestra de 20. Como conclusión se señala, que la mayoría de los docentes tienen la opinión de que el clima organizacional es poco satisfactorio, que no se toman en cuenta las necesidades personales de los docentes, así como también, se plantea el desconocimiento de la visión, misión y el reglamento interno por parte del personal docente.

El trabajo realizado por Kuder, aporta una serie de elementos que permiten la valoración del clima organizacional dentro de una institución universitaria, lo que

facilita una visión diferente al tema en estudio, es por ello que se considera pertinente su aporte al trabajo investigativo que se realiza.

Por último, Florio (2009), realizó una investigación titulada: Factores del Clima Organizacional Relacionados con el Desempeño del Docente de la Unidad Educativa San Marcos de León, Valencia, estado Carabobo. El propósito fue determinar los factores del clima organizacional relacionados con el desempeño del docente de la unidad educativa antes mencionada, a tal fin se realizó una investigación de tipo descriptivo con diseño de campo de corte transversal o transeccional.

Para el estudio en cuestión, la población y muestra estuvo constituida por 22 docentes. Una vez culminada la misma se llegó a la conclusión de que existen factores internos y externos que afectan el clima organizacional y los factores internos están relacionados con el desempeño del docente de la institución.

De acuerdo a lo planteado en la investigación mencionada, se estima que el análisis de los factores que influyen en el clima organizacional representa un valioso aporte a este trabajo investigativo, ya que se demuestra que si existe un clima organizacional desfavorable, esto afecta el desempeño del docente que allí labora e incide en el logro de objetivos de la institución educativa.

Fundamentos Teóricos

Para Hernández (2006), existe mucha literatura sobre liderazgo muchas veces parte de ella es confusa y contradictoria. Para poder entender un poco se examinarán tres enfoques básicos que explican las cualidades de un buen líder. La primera teoría trata de buscar rasgos universales de la personalidad que tenían los líderes en mayor grado que el resto de la población. La segunda busca explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. Es de hacer notar, que en los últimos años se ha recurrido a los modelos de contingencia que explican las fallas de las teorías

anteriores que impidieron conciliar y combinar la diversidad de los resultados de la investigación.

Asimismo, en otras, lo relevante son las conductas que llevan al líder a ejercer sus funciones; el enfoque conductual o teoría de los estilos del liderazgo. En un tercer grupo, se pueden encuadrar aquellas definiciones, en las que se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación; el enfoque situacional.

Teoría de Rasgos del Líder

De 1900 a 1950 se dice que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Lo que distingue a los líderes de los que no lo son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales. Para Stogdill (citado por Quiñones (2011), existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad. Los rasgos más investigados del líder : Son su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo y autocontrol y equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden.

A lo largo de las investigaciones desde las primeras décadas de este siglo, pueden encontrarse diferentes enfoques para explicar cómo es el Liderazgo efectivo. Esta teoría se basa en encontrar rasgos universales de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que los líderes tuvieran en común. Para que el concepto de los rasgos sea válido, deben existir características específicas afines a todos los líderes. Se han encontrado seis rasgos comunes:

- Ambición y energía
- Deseo de dirigir

- Honradez e integridad
- Autoconfianza
- Inteligencia
- Conocimientos

También, investigaciones recientes ofrecen pruebas sólidas de que las personas que se controlan así mismas tienen muchas posibilidades de surgir como líderes de un grupo. Sin embargo esta teoría tiene algunos puntos débiles como ser:

- La correlación entre los rasgos específicos y el liderazgo es escasa.
- No toma en cuenta las necesidades de los seguidores.
- No distingue la importancia relativa de los diferentes rasgos
- Pasa por alto los factores de la situación.

De acuerdo con esto, queda establecido que un rasgo del líder es una característica física o de la personalidad que puede servir para diferenciar a los líderes de sus seguidores. Es importante señalar, que a partir de los años cuarenta hasta los sesenta las investigaciones sobre Liderazgo se empezaron a situar en los estilos de conductas de los Líderes. (Prieto; 2003).

Teorías Conductuales del líder

Esta teoría se fundamenta en la conducta de los individuos. Skinner (1988), (citado por Gómez 2008), pionero de esta escuela, estableció la conducta en términos de los acontecimientos observables y de las condiciones que parecen variar con ellos; el esfuerzo se centra en descubrir los incidentes externos que refuerzan las probabilidades de que se vuelva a presentar esa conducta en el futuro, y que la

mantiene o modifica. Los métodos de esta teoría tratan de identificar el patrón de conductas y/ o actividades que son características de los líderes efectivos, (p.169)

Se han realizado varios estudios que examinaron los estilos de conducta. Robbins (1999) explica que los estudios de liderazgo emprendidos por el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, evidenciaron dos dimensiones de la conducta de liderazgo: una orientada al empleado y otra a la producción. Quedó demostrado un mayor rendimiento y satisfacción en el trabajo de los grupos dirigidos por líderes cuyo comportamiento está orientado al empleado.

La más general y más reducida de las teorías conductuales es resultado de la investigación comenzada en Ohio State University a fines de la década de 1940. Prieto (2003), señala que en esos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que aplicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo descrita por los subordinados. A esas dimensiones las llamaron iniciación de estructura y consideración.

La iniciación de la estructura denota la medida en que el líder tiende a definir y estructural su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse como aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

- La consideración es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracteriza por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad su estatus y su satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a sus subordinados en sus

problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.

Prieto (Ob Cit), manifiesta que muchas investigaciones, basadas en las definiciones anteriores, comprobaron que un líder con alta puntuación en iniciación de estructura y en consideración tendían a lograr un alto rendimiento y satisfacción entre sus subordinados con mayor frecuencia que los que tenían una baja calificación en alguna de las dos variables o en ambas. Sin embargo este estilo no siempre producía consecuencias positivas.

De igual forma, en otros estudios se observó que una gran consideración guardaba relación negativa con la clasificación de desempeño del líder hechas por su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State University revelan que el estilo basado en una gran consideración e inicio de estructura produce resultados positivos, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situacionales deben ser integrados a la teoría.

Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de investigación de la University of Michigan, más o menos por la misma época que los que se realizaban en Ohio State University; perseguían objetivos similares: “Identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño”.

El grupo de Michigan en la década de los cuarenta también encontró dos dimensiones de la conducta del liderazgo que denominaron orientada al empleado y orientada a la producción. Los líderes que tenían la primera, daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre éstos últimos. Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo, su interés se centraba en efectuar las

tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines. (Prieto; 2003).

La conclusión a la que llegaron los investigadores de la University of Michigan favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Se observaba en ellos mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

En 1969 Hersey y Blanchard (citado por Nammour y Rivera 2007) publicaron la Teoría del ciclo vital y liderazgo, que luego modificaron, y en 1977 publicaron el modelo de liderazgo situacional (Situational Leadership Model), (P.46), en ella se describe como deberían adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subordinados en cuanto a su realización, la experiencia, capacidad y disposición del líder para aceptar responsabilidad. Este estilo de liderazgo ha despertado gran interés, por lo que Stoner (1999), señala:

Este estilo recomienda un liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente a efecto de determinar que combinación de estilo resulta más adecuada a las condiciones cambiantes. (p. 55).

Es decir, si el estilo de liderazgo es el adecuado no solo motivará a los empleados sino que también servirá de base para su desarrollo profesional, todo dependerá de la formación del líder y el estilo que escoja aplicar en el momento adecuado. Hersey y Blanchard (1979), señalan que el factor más importante que afecta la selección del estilo es el nivel de desarrollo de los seguidores. El nivel de desarrollo, es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica.

El liderazgo situacional utiliza las dimensiones planteadas por Fiedler, citado por Prieto (2003), que son comportamientos de tareas y de relaciones, sin embargo, va un poco más allá al considerar cada uno como alta o baja y combinar los cuatro comportamientos específicos del líder: Dirigir, instruir, apoyar y delegar, a continuación se detalla cada una de ellas.

- Dirigir (alta tarea y baja relación): El líder define papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde hacer las tareas, los empleados reciben las instrucciones y tienen que familiarizarse con las reglas normas y procedimientos de la organización. El líder imparte órdenes específicas y supervisa el cumplimiento de las tareas.
- Instruir (alta tarea y alta relación): El líder se preocupa por las tareas pero en la medida que va conociendo a sus seguidores muestra atención por las relaciones. El líder además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos.
- Apoyar (alta relación y baja tarea): La misión del líder es de facilitar y apoyar los esfuerzos de los colaboradores y compartir con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones.
- Delegar (baja relación y baja tarea): El líder pone en manos de los colaboradores la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de los problemas.

Se evidencia entonces, que el modelo de liderazgo situacional determina qué estilo de liderazgo (decir, convencer, participar y delegar) corresponde a la situación (nivel de madurez para realizar una determinada tarea) con la finalidad de maximizar el desempeño. En su mayor parte, el liderazgo situacional es una adaptación del modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio. Por tanto, a diferencia del paradigma por contingencia unidimensional que posee dos estilos (más parecido al modelo de la Universidad de Michigan), el liderazgo situacional es bidimensional: cuenta con

cuatro estilos de liderazgo. Para utilizar el modelo de liderazgo situacional, se determina primero el nivel de madurez de los seguidores y procede a elegir el estilo de liderazgo que corresponda a dicho nivel de madurez.

Teoría del Clima Organizacional de Lickert

Likert (1965), (citado por Uh, M. 2008) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Además señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.

De igual forma, las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- En el clima de tipo autoritario sistema I, es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- En el clima de tipo autoritario paternalista sistema II existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- En el clima de tipo consultivo sistema III, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- En el clima participativo sistema IV se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Para Goncalves (2000), los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las

necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden las definiciones de los términos que desarrollaron en el presente trabajo de investigación.

Asimismo, Arias (2006), señala: “en toda investigación, las bases teóricas implican el 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). Es por ello que a continuación se presentan la revisión bibliográfica de cada uno de los conceptos que dan forma al estudio.

Líder

El líder es aquella persona que la mayoría sigue, se identifica con sus ideas y siente la necesidad de apoyar en las metas que este emprende, porque cree que lo guiará por el camino correcto.

Según Madrigal, B. (2005) señala que el líder es: “no solo la persona que guía, dirige, coordina, forma equipos o consolida proyectos, sino que además es capaz de persuadir” (p.18). El líder es un miembro más de la organización que junto a su equipo de trabajo buscan alcanzar las metas trazadas.

Los líderes son capaces de establecer una meta, persuadir a otros para que les ayuden a alcanzar esa meta, y llevar a su equipo a la victoria. Existen diversas definiciones de liderazgo, pero un líder suele ser considerado como una persona carismática, capaz de tomar decisiones acertadas y de animar a otras personas en la consecución de una meta común. Por Elizabeth O'Leary

Características del líder

Para Hernández, S. (2006) el líder posee las siguientes características:

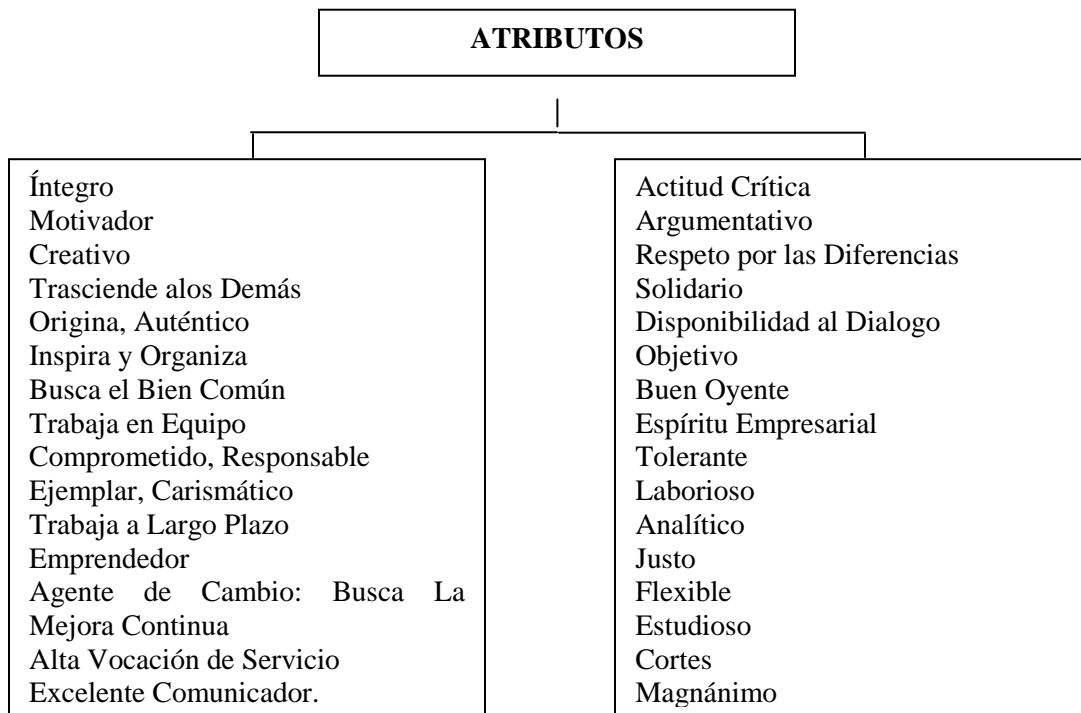
- 1.- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros, los patrones culturales y significados que ahí existen.
- 2.- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- 3.- Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso
- 4.- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- 5.- Cada actividad a desarrollar debe ser motivador a nuevas ideas de sus seguidores.
- 6.- El líder debe manejar la comunicación eficaz y efectiva hacia el grupo que guía.
- 7.- La pro actividad va de la mano con la motivación de la persona que ejerce el liderazgo.
- 8.- Mantener en su equipo de trabajo unas buenas relaciones interpersonales, siendo emprendedor, carismático e innovador.

9.- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Características que debe tener el Líder Efectivo

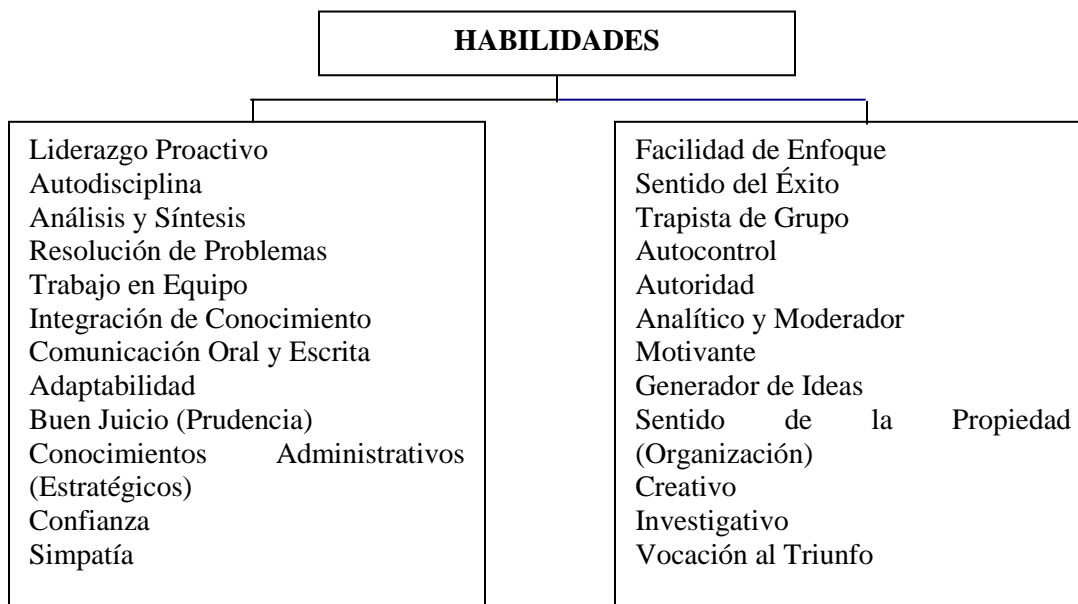
No todas las personas están llamadas a ser líder, existen una serie de condiciones que debe poseer para tal fin. La persona que ejerce un liderazgo efectivo debe contar con algunas características que los diferencia de los demás Ponce (2003), señala que “un líder efectivo debe poseer atributos, habilidades y cualidades que le permitan desempeñar su rol de líder a cabalidad”, a continuación se presentan en forma gráfica cada una de estas características.

Atributos de un Líder Eficaz



Fuente: Ponce, (2003)

Habilidades y Cualidades de un Líder Eficaz



Fuente: Ponce, (2003)

Además de todo lo anterior, también todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del “empowerment” (dar poder).
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

Liderazgo

El liderazgo es un tema muy estudiado a lo largo de la historia, desde tiempos remotos ha estado presente, porque de alguna manera a diferentes personas les tocó ejercerlo. El liderazgo implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar el comportamiento y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir unos objetivos individuales, grupales u organizacionales. La eficacia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de dichos objetivos

Hernández y Rodríguez (2004), lo definen como “la capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar sus conocimientos, habilidades y capacidades hacia resultados predeterminados (p.300). Esta conceptualización involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar ordenes y sugerencias del líder,

este en el proceso del liderazgo debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante.

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo es parte de las funciones del personal directivo de una institución educativa, en el sentido de que en su tarea diaria, realiza el proceso de influir sobre los demás, para que dirijan su acción de manera adecuada al logro de los objetivos y metas de la organización. El directivo de una institución educativa, debe ser un líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras, pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso que tenga bajo su responsabilidad.

Al respecto Chiavenato (2007), establece que "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p. 123). Implica esta reflexión que el personal directivo de una institución educativa como líder de la misma en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así la importancia de un gerente en una organización educativa puesto que es el ductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales.

El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo. Gibson (2003). Se generan cambios dentro las organizaciones.

Estilos de Liderazgo

Existen diferentes estilos de liderazgo que cada líder emplea de acuerdo a la situación que se le presente o al perfil que posea. Se han usado muchos términos apoyados en varias teorías como Lewin y House para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los cuatro estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo, el líder liberal y el líder transformacional.

Liderazgo Situacional

Este estilo desarrollado por Blanchard y Hersey afirma que proporciona un marco que permite diagnosticar diferentes situaciones, prescribiendo qué comportamientos del líder tendrán las mayores probabilidades de éxito. Chiavenato (2006), afirma que “las teorías situacionales parten de un contexto amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación”, (p.108). Se basa en el juego entre el volumen de comportamiento productivo, el volumen de comportamiento respecto a las relaciones proporcionadas por el líder y el nivel de predisposición que demuestran los colaboradores para desarrollar una tarea o actividad específica. Este tipo de líder se adapta la situación que se le presenta en un determinado momento.

Liderazgo Transformador

El liderazgo transformador se caracteriza por ser innovador y producir cambios.

Según Daft, (2006), expresa que “Los líderes transformadores son similares a los líderes carismáticos, pero se distinguen por su habilidad especial para dar lugar a la innovación y al cambio mediante el reconocimiento de las necesidades y de los intereses de sus seguidores, al ayudarlos a contemplar los problemas antiguos y nuevas formas y motivarlos para cuestionar el estado de las cosas”. (p.431). Este

estilo de liderazgo se caracteriza por generar cambios en pro de los intereses de sus seguidores.

Es por ello que el autor Madrigal, (2005) identifica, entre otras, las siguientes características en su definición de liderazgo transformador:

- 1.- Los líderes y sus seguidores se elevan mutuamente a niveles superiores de motivación.
- 2.- Es un liderazgo moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana.
- 3.- El líder se convierte en creador de significados y buscador de nuevos caminos.
- 4.- Se le denomina como inspirador, movilizador, enaltecedor. (p.77)

Así mismo el autor Madrigal (Ob Cit), señala que este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en tres formas:

- 1.- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- 2.- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- 3.- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización. (p. 78).

Liderazgo Basado en Valores

Para el autor Páez (2003), señala que existen tres principios básicos en el liderazgo basado en valores:

- 1.- Actuar con claridad. La administración por valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro es: un estilo de vivir con una alta moral.

- 2.- Comunicarse eficientemente. El secreto para que funcione la administración por valores es: hacer aquello en que todos creemos, y creer en lo que hacemos.
- 3.- Alinear las prácticas. Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a todos los escenarios en donde actúa este tipo de líder. (p. 79)

Liderazgo de Poder (Empowerment)

Daft (2006), afirma que “el ejercicio de un verdadero liderazgo de poder se debe distinguir por demostrar cada día la capacidad de encauzar los esfuerzos de las personas hacia la obtención de metas específicas, mediante el proceso de incentivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo y buena disposición para alcanzar objetivos. Además, tener la firme convicción que el liderazgo es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y a promover el bienestar de sus miembros para lograr la autorrealización deseada, a través del excelente desarrollo de sus valiosos recursos· (p.257). Permite la participación de todos los integrantes de una institución, tomándose en cuenta su opinión en la toma de decisiones.

Liderazgo Autocrático: Según Quijano (2003) citado por Betancourt (2005), “el líder puede considerar que solamente él es el competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a si mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones” (p.25).

Liderazgo Liberal (Laissez-faire): Definido por Koontz (1997) citado por Betancourt (Ob Cit), como: “ el liderazgo que no tiene autoridad alguna, no existen reglas o normas para el comportamiento gerencial y los canales de comunicación entre gerente y empleados no son los más apropiados”, (p. 27). En este estilo de

liderazgo se le permite al personal hacer lo que deseen, sin control y se caracteriza por la falta de motivación por parte de los miembros de la organización en la realización de las tareas que se deben ejecutar.

Clima Organizacional

En las instituciones educativas por lo general sus integrantes trabajan de forma aislada sin tomar en cuenta el trabajo en equipo y la participación de cada uno de sus miembros, la comunicación es escasa, siendo estos elementos bien importantes para mantener un buen clima organizacional y de esta manera poder lograr los objetivos que se proponga la organización.

Por su parte Chiavenato, I., (2007), define el clima organizacional, como el elemento clave de la administración, debido a que éste caracteriza la situación de trabajo, ayuda a mantener la calve de la motivación que realmente produce en los empleados efectos inmediatos y profundos en su desempeño. Este se puede medir a través de elementos tales como: autoridad, la comunicación, los esquemas motivacionales , los procesos de toma de decisiones, los procesos de influencia, d planificación, de control, los objetivos de rendimiento perfeccionamiento, el ambiente, la estructura, el ambiente social, personajes y el comportamiento organizacional(p. 321).

Según Florio (2009), el ambiente donde una persona se desempeña a diario, el trato que el jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de una institución, sea educativa o no, la relación de un director con los estudiantes y personal administrativo, entre otros, son elementos que van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, el cual puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño en la organización, ya que existe factores que influyen directamente en el comportamiento de sus miembros y en éstos se van formando percepciones

diferentes del ambiente organizacional las cuales generan las características del clima organizacional propio de cada institución.

Asimismo, Gibson, (citado por Florio 2009), sostiene que las organizaciones tienen personalidades donde el clima organizacional es una medida de esa personalidad, definiéndola como el grupo de características que describen una organización y que las distinguen de otras organizaciones, influyen en la conducta de las personas en la organización. Esta estructura psicológica es lo que se denomina clima organizacional, así pues es la sensación, personalidad o carácter de ambiente de la organización.

Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Litwin y Stinger (1968), (citado por Venegas 2010mp. 166) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa:Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones:Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares:Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos:Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De acuerdo con esto, el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Factores del clima organizacional

Existen factores que determinan el tipo de Clima organizacional predominante dentro de una organización, es decir, cada uno de ellos puede influir positiva o negativamente.

Según Suarez (2009), “el clima organizacional está formado por una serie de factores que determinan su desarrollo, los mismos pueden ser internos y externos” (p38). Entre los internos tenemos:

La Motivación

Según Robbins y Coulter, (2005), la definen como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”, (p.392).

Dentro de la motivación se puede encontrar la motivación intrínseca y extrínseca; la motivación intrínseca nace de una necesidad espontánea y es la más intensa y duradera; la motivación extrínseca puede ser inducida de forma externa. Por igual esto se antepone a que estas motivaciones pueden emanar de la necesidad interna de la persona o de los incentivos externos los cuales producen una reacción en la persona (Chiavenato2000, citado por Díaz 2006; p 70). Un personal motivado obtiene buenos resultados.

La Comunicación

Pascuali (2005), define la comunicación como “el proceso por el cual los seres humanos se interrelacionan mediante el uso del lenguaje verbal y corporal, para expresar emociones, sentimientos, ideas, pensamientos de si mismo y del mundo en le cual interactúa”, (p.289).

El Liderazgo

Es otro factor interno del clima organizacional, Robins y Coulter (2005), refieren que el Liderazgo consiste en “influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos (p.422). El líder es la persona que guía al resto de los miembros de la organización.

Existen diferentes estilos de liderazgo, por lo cual Hernández y Rodríguez (2004) los determinan de la siguiente manera:

- 1.- **Estilo Autocrático:** El jefe toma todas las decisiones y las comunica. Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, él define ideas, él escoge la “mejor” y comunica su decisión.

- 2.- **Estilo Democrático Participativo:** Se dice que un líder es democrático participativo cuando los escucha a todos; él selecciona la mejor opción; la comunica y escucha inconformidades.
- 3.- **Estilo Democrático de consenso:** Permite a todos los involucrados dar opciones de solución y busca incluir, sin discriminaciones y tomar partido, de una decisión que los satisfaga a todos.
- 4.- **Estilo Laissez Faire:** El líder genera una visión colectiva y permite hacer a sus colaboradores, siempre y cuando se enriquezca el cumplimiento de objetivos.
- 5.- **Estilo Empowerment y Asertividad:** Este estilo faculta, da poder a los individuos competentes, a los que se les marca una misión, un objetivo y normas de calidad de los productos que deben alcanzar y les permite usar su creatividad.

La Toma de Decisiones

Certo, (2002) refiere que la toma de decisiones no es más que una selección hecha entre dos o más opciones disponibles. (p. 144).

Así mismo Chiavenato (2004), la define como "es escoger u optar por una alternativa en un curso de acción". De igual forma, dicho autor las clasifica de la siguiente manera: Programadas: Son aquellas que se repiten rutinariamente ante soluciones que ocurren con frecuencia.

De igual forma existen las No Programadas: Son aquellas decisiones nuevas ante situaciones que nunca ocurren o que son muy complejas. El Gerente o director debe estar preparado para las situaciones que se le presenten y tomar la decisión más conveniente para la institución.

Trabajo en Equipo

Davis y Newstrom (2004) definen el trabajo en equipo como "el que permite que los integrantes de una organización conozcan sus objetivos, contribuyan de manera responsable y entusiasta a las tareas, y se apoyen unos a otros".

Manejo de Conflictos

El Conflicto se define, según Chiavenato (Ob Cit) como "aquellas diferencias incompatibles percibidas, resultantes de alguna forma de interferencia y oposición (p.385). A continuación se exponen algunas técnicas para lograr un manejo de conflictos apropiado, según Chiavenato:

- a.- Solución de problemas: También conocida como confrontación, busca la resolución del desacuerdo a través de una confrontación cara a cara de las partes en conflicto.
- b.- Metas superordinarias: Esto se refiere a las metas que dos o más partes conflictivas desean y no pueden lograrse sin la cooperación de ambas. Estas deben ser muy apreciadas, inalcanzables sin toda la cooperación de todas las partes involucradas en el conflicto y perseguidas en común.
- c.- Expansión de recursos: Se debe buscar la equidad a la hora de administrar los recursos a los distintos departamentos de una organización.
- d.- Evasión: Puede tener resultados a corto plazo. Es un recurso muy popular, pero por poco tiempo.
- e.- Suavizamiento: Es un proceso para reducir diferencias que existen entre individuos y grupos, mientras se enfatizan los intereses comunes.
- f.- Compromiso: Se incluyen intervenciones externas o de terceras partes y además el compromiso interno entre partes conflictivas a través de la negociación y votación con el total del grupo y con representantes. Estas técnicas ocupan una importante porción en los métodos de resolución de conflictos.

Entre los factores externos se pueden mencionar:

La Cultura organizacional

La cual define Chiavenato (Ob Cit), como:” El conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización”. (p.143).

La Infraestructura

“Se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso; por ejemplo, espacio razonable en un edificio equipado con luz adecuada, agua limpia y una fuente confiable de electricidad, así como transporte viable para que los empleados puedan ir al trabajo y regresar de él” Marchant, (2005, p.17).

El Ambiente Organizacional

“Es el contexto que involucra a la organización, puede ser también la situación dentro de la cual una organización se encuentra insertada y le permite mantener transacciones e intercambio con su ambiente” Chiavenato(Ob Cit, p.442).

Estructura Organizativa

Para Robins (2004) es la manera como “se agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo.

Toda organización para poder funcionar debe tener o poseer un organigrama con el cual se podrán establecer las funciones de cada uno de sus miembros. (p. 429).

Tipos de Clima Organizacional

Los climas organizacionales planteados por Lickert (citado por Suarez 2009), pueden ser de la siguiente manera:

- 1.- Clima Autoritario Explorador: Son muy autocráticos, con poca confianza en los subordinados, por lo que la mayoría de sus decisiones, se toman en la cumbre de la organización. Existe poca interacción entre jefes y subordinados, los tienen un lugar en una atmósfera de miedo, castigo y desconfianza.
- 2.- Clima Autoritario Benevolente: Poco autocrático, con relativa confianza en los subordinados, la mayoría de las decisiones la tienen la alta gerencia. Las recompensas y algunos castigos son métodos utilizados para mantener motivados a los subordinados.
- 3.- Clima Consultivo: En este clima, la descentralización y delegación de las decisiones tienen una mayor presencia, la gerencia muestra una mayor confianza en los subordinados y el control se distribuye desde arriba hacia abajo, las comunicaciones son descendentes, manteniendo un esquema jerárquico, con un claro sentido de la responsabilidad y productividad en todos sus niveles.
- 4.- Clima Participativo: En este tipo de clima, la confianza y el compromiso entre los trabajadores y los objetivos de la organización son evidentes.

Se nota atracción grupal, las comunicaciones son multidireccionales y conducen a una participación colectiva, existiendo una relación de amistad y confianza entre los jefes y los subordinados, por lo que rara vez se aplican castigos, sino que se motiva la participación de los subordinados por medio de recompensas simbólicas.

Bases Legales

Para la fundamentación legal de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes documentos y artículos:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 102 manifiesta que: “El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley”.

Artículo 104. 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.

Asimismo la Ley Orgánica de Educación (2009) en su Artículo 6, señala: El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia: Promueve, integra y facilita la participación social: A través de una práctica social efectiva de relaciones de cooperación, solidaridad y convivencia entre las familias, la escuela, la comunidad y la sociedad, que facilite las condiciones para la participación organizada en la formación, ejecución y control de la gestión educativa.

Como puede observarse, existe un marco legal que regula y dirige la actividad educativa en el país, a través del cual se pueden implementar las acciones pertinentes para el desarrollo de cada institución.

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar el liderazgo del personal directivo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigrima”					
Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores	Items
Liderazgo	Pérez (2005). Es una habilidad de todas las personas y se manifiesta mediante actitudes e ideas, que le permite al individuo establecer sus objetivos y definir la manera de alcanzarlo ya sea para si mismo o para el grupo que pertenece.	Estilos de liderazgo	Situacional Transformador Basado e valores De poder(Empowerment) Autocrático Laissez-faire		1 2 3 4 5 6
		Directivos como lideres	Comunicación Motivación Relaciones Interpersonales		7,8 9 10,11
Clima organizacional	Martínez (2006), conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.	Características del clima organizacional	Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Estándares Conflictos Identidad		12 13 14 15 16 17 18 19 20

					21
					22
			Internos	Motivación	22
				Comunicación	23
				Liderazgo	24
				Toma de decisiones	25
				Trabajo en equipo	26
				Manejo de conflictos	27
		Factores del clima organizacional			27
			Externos	Cultura organizacional	28
				Ambiente organizacional	29
				Infraestructura	30
				Estructura organizacional	31
			Autoritario –Explorador		32
			Autoritario –Benevolente		33
			Consultivo		34
			Participativo		
		Tipos de clima organizacional			

Fuente: Gómez 2012

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos empleados en la investigación, para dar respuesta a las interrogantes planteadas. Por ello, Tamayo y Tamayo (2009) señala:” La metodología es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación” (p.179).

Tipo de Investigación

En esta sección se describe el tipo de investigación que se seleccionó para la presente investigación, en ella se realizó un análisis descriptivo de la situación que se presenta en la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigrima”. Esta investigación se enmarca en el tipo descriptivo, la cual Tamayo y Tamayo, M. (Ob Cit) la define como: Aquella que Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos (p 52).

Para Fidias A. (2006), La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p 24).

Diseño de Investigación

Balestrini M. (2006), define un diseño de investigación como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas

de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos; el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma(p. 131).

El diseño propicio para la investigación fue de campo, ya que los datos se obtuvieron directamente en la institución objeto de estudio. Según Tamayo y T. (2005), el diseño de campo se entiende como: “El análisis sistemático de problemas, basándose en métodos que permiten recoger los datos de forma descrita de la realidad donde se presentan con el propósito de describirla, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia” (p.55).

Población y Muestra

Según Claret A (2009), señala que “por población se entiende cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar, alguna o algunas de sus características” (p.79).La población seleccionada estuvo conformada por 53 docentes y 14 directivos de la Unidad Educativa” Batalla de Vigirima”, ubicada en el municipio Guacara, Estado Carabobo.

Muestra

Según Tamayo y Tamayo, M. (2005) la muestra representativa “Es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido” (p.83).

Técnica de Muestreo

Para la selección de la muestra del presente trabajo investigativo, se uso la técnica de muestreo estratificada. Según Arias (2006) consiste en dividir la población en

subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior. Posteriormente se hace la escogencia al azar en cada estrato. (p. 84).

En este estudio la muestra estuvo representada por el 30% de la población: 16 docentes y 14 directivos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Fidias (2006), define la técnica como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información, (p.67).

En esta investigación la técnica a utilizada fue la encuesta.

Fidias (2006), define Un instrumento de recolección de datos como: “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información “(p.69).

Para la recolección de los datos se utilizó como instrumento el cuestionario.

Validez y Confiabilidad

Validez

Según Hernández, S (2006), la validez: “Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p 277). La validez se realizó de la siguiente forma:

- 1.- Validez de contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Los expertos revisaron el contenido y la redacción del cuestionario y luego hicieron las recomendaciones pertinentes.

2.- Validez de juicio de Expertos: Para validar un instrumento por este método se contó con tres expertos que establecieron si el instrumento es válido para realizar una prueba piloto. En la validación del instrumento participaron: un experto en investigación (Dra. Juana Ríos), Un experto en investigación (Mcs. Cándida Requena) y un experto en Gerencia (Dra. Carmen Pérez), quienes han realizado trabajos relacionados en el campo de estudio.

Confiabilidad:

Hernández, S. (Ob Cit), señala que la confiabilidad es: “Grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”.

Para los efectos de interpretación, en el presente estudio se utilizó como coeficiente Alfa de Cronbach que de acuerdo a Palella y Martins (2003) “es una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Liker” (p.180). Por lo cual el mismo autor señala “cualquier instrumento de recolección de datos que sea aplicado por primera vez y muestre un coeficiente de confiabilidad de al menos 0.61 puede aceptarse como satisfactoriamente confiable” (p.155).

Es decir, para calcular la confiabilidad se utilizará el coeficiente de alfa de Cronbach para ítems policotómicos, a partir de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,

- S_t^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y
- k es el número de preguntas o ítems.

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

Significado de los Valores del Coeficiente

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0.00 a 0.20	Muy Baja *
0.21 a 0.40	Baja *
0.41 a 0.60	Media *
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy Alta

Fuente: Palella, S. y Martins, F. (2003)

Técnica de análisis de datos

Hernández y otros (2003) sostienen, “el análisis de los resultados se centra en la interpretación de los métodos de análisis” (p.349). Por tal razón la investigadora describió los datos que se recogen a través del instrumento y la información que se obtenga, se organizó y tabuló de acuerdo a los objetivos previstos en la investigación, por medio de las estadísticas que se presenten en los gráficos que serán analizados e interpretados para así llegar a las conclusiones a que hubiere lugar.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo, hace referencia a la presentación de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, estos fueron recabados mediante la aplicación de un instrumento, que consta de 34 ítems, se procesó y analizó en términos de frecuencia y porcentaje al personal docente y directivo de la UEN” Batalla de Viginima”.

A continuación se muestra cada tabla con su respectivo histograma, indicando los resultados obtenidos agrupados por dimensión.

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de Liderazgo

Indicadores: Situacional, transformador, basado en valores, de poder (empowerment), autocrático, laissez-faire

Ítems:

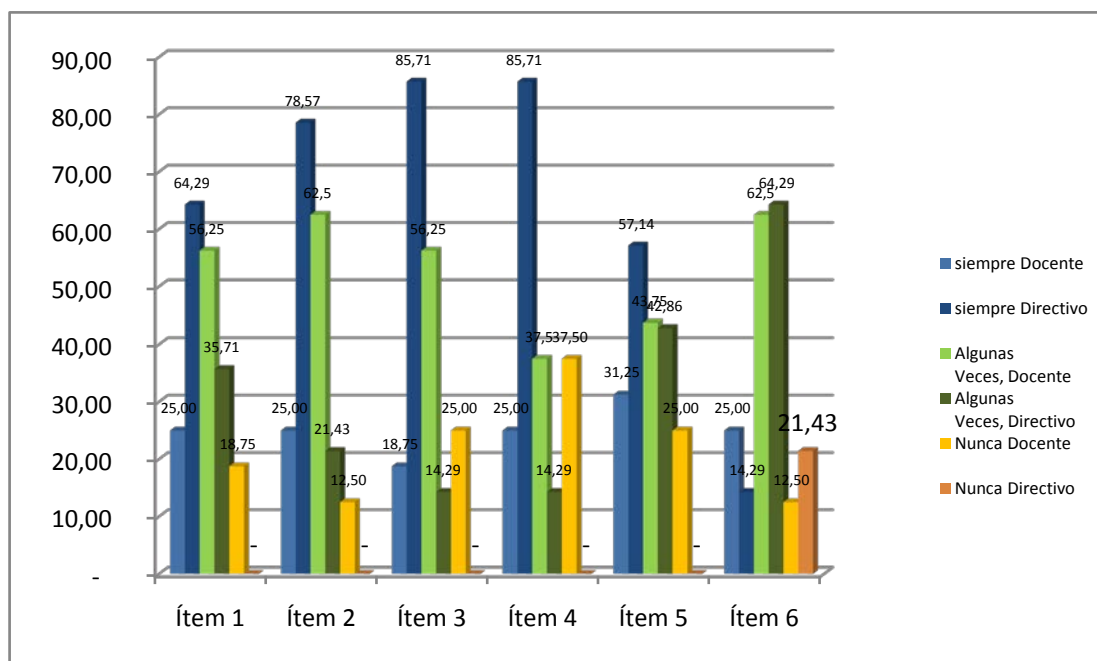
- 1.-Emplea un estilo de liderazgo acorde a cada situación
- 2.- Busca el éxito de la institución al promover un desempeño efectivo del personal
- 3.-Estimula valores compartidos en una misión común
- 4.- Incentiva a su personal a cargo a trabajar con entusiasmo demostrando disposición para alcanzar los objetivos institucionales
- 5.- Da libertad para la elaboración del PEIC
- 6.- Permite a su personal hacer lo que quiera en su labor docente

Tabla N° 1 Distribución de la frecuencia de Docentes y Directivos

Ítem	Docentes						Directivos					
	Siempre		Algunas veces		Nunca		Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	4	25,00	9	56,25	3	18,75	9	64,29	5	35,71	0	0
2	4	25,00	10	62,50	2	12,50	11	78,57	3	21,43	0	0
3	3	18,75	9	56,25	4	25,00	12	85,71	2	14,29	0	0
4	4	25,00	6	37,50	6	37,50	12	85,71	2	14,29	0	0
5	5	31,25	7	43,75	4	25,00	8	57,14	6	42,86	0	0
6	4	25,00	10	62,50	2	12,50	2	14,29	9	64,29	3	21,43

Instrumento aplicado al personal docente y directivo de la UEN “Batalla de Vigrima”. Gómez (2012)”.

Gráfico N° 1



Fuente: Gómez 2012

Interpretación

Para la dimensión estilo de liderazgo, cuyo indicador es el liderazgo situacional, en el ítem n° 1 donde se le preguntó a los docentes si el personal directivo “emplea un estilo de liderazgo acorde a cada situación”, los mismos respondieron: 25,00 por ciento siempre, 56,25 por ciento algunas veces y 18,75 por ciento nunca. Mientras que el personal directivo, 64,29 por ciento expresó siempre y 35,71 por ciento algunas veces, de acuerdo al margen de repuestas sumando los porcentajes de las alternativas algunas veces y nunca está representado por el 75 por ciento y por otro lado contrarrestando lo anterior donde la mayoría del personal directivo considera que siempre lo emplea. Este estilo de liderazgo no se emplea en la Unidad Educativa Nacional “Batalla de Vigirima” de acuerdo a lo expresado por Chiavenato (2006), afirma que “las teorías situacionales parten de un contexto amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación”, (p.108).

Con relación al ítem n° 2, 25 por ciento respondió que los directivos siempre buscan el éxito de la institución al promover un desempeño efectivo del personal, 62,25 por ciento algunas veces y 12,50 por ciento nunca. El personal directivo por su parte manifestó 78,57 por ciento siempre y 21,43 por ciento algunas veces. En tal sentido el mayor porcentaje evidencia que los docentes no son motivados a conseguir la innovación y el cambio para el éxito de la institución.

Según Daft, (2006), expresa que “Los líderes transformadores son similares a los líderes carismáticos, pero se distinguen por su habilidad especial para dar lugar a la innovación y al cambio mediante el reconocimiento de las necesidades y de los intereses de sus seguidores, al ayudarlos a contemplar los problemas antiguos y nuevas formas y motivarlos para cuestionar el estado de las cosas”. (p.431). En tal sentido el mayor porcentaje evidencia que los docentes no son motivados a conseguir la innovación para el éxito de la institución.

En el ítem nº3, 18,75 por ciento de los encuestados afirman que los directivos siempre estimulan valores compartidos en una misión común, 56,25 por ciento algunas veces y 25,00 por ciento nunca. Los directivos expresaron 85,71 por ciento siempre y 14,29 por ciento algunas veces. Los resultados reflejan que un alto porcentaje de los docentes no está de acuerdo, que el personal directivo estimula valores compartidos en una misión común. Para el autor Páez (citado por Rivero 2010) “La administración por valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro es: un estilo de vivir con una alta moral” (p.48).

La pregunta dirigida a saber con qué frecuencia el personal directivo incentiva a su personal a cargo, a trabajar con entusiasmo demostrando disposición para alcanzar objetivos institucionales (ítem nº 4), 25,00 por ciento expresó que siempre, 37,50 por ciento algunas veces y el restante 37,50 por ciento nunca.

El personal directivo manifestó que incentiva a su personal a trabajar con entusiasmo, 85,71 por ciento siempre y 14,29 por ciento algunas veces, el porcentaje más alto evidencia que no siempre los directivos incentivan a su personal a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos institucionales. Para Daft (2006), Liderazgo de Poder (Empowerment) “es el ejercicio de un verdadero liderazgo de poder se debe distinguir por demostrar cada día la capacidad de encauzar los esfuerzos de las personas hacia la obtención de metas específicas, mediante el proceso de incentivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo y buena disposición para alcanzar objetivos.” (p.257)

En el ítem nº 5, 31,25 por ciento del personal docente manifiesta que tiene libertad para la elaboración del PEIC, mientras que 43,75 por ciento algunas veces y 25,00 por ciento nunca. Por su parte el personal directivo expresó 57,14 por ciento siempre y 42,86 por ciento algunas veces. Se interpreta tomando en cuenta los resultados que el personal docente no tiene libertad para la elaboración del PEIC. En el estilo de liderazgo autocrático “el jefe toma todas las decisiones y las comunica. El jefe

identifica el problema, él define ideas, él escoge la mejor y comunica su decisión” Hernández y Rodríguez (2004).

Con relación al 6, “ítem nº Permite a su personal hacer lo que quiera en su labor docente”, el 25,00 por ciento respondió siempre, el 62,50 por ciento algunas veces y el 12,5 por ciento nunca. Los directivos manifestaron 14,29 por ciento siempre, 64,29 por ciento algunas veces y el resto 21,43% nunca. Finalmente docentes y directivos coinciden en afirmar que algunas veces se le permite al personal docente hacer lo que quieran, es decir este estilo de liderazgo no se utiliza en la institución Liderazgo liberal (laissez faire): Koontz (1997) citado por Betancourt (Ob Cit), lo define como: “ el liderazgo que no tiene autoridad alguna, no existen reglas o normas para el comportamiento gerencial y los canales de comunicación entre gerente y empleados no son los más apropiados”, (p. 27)

Los resultados obtenidos en los ítems 1, 2, 3, 4 y 5 evidencian una discrepancia entre las respuestas emitidas por los estratos, ya que la mayoría de los docentes seleccionó la opción algunas veces y los directivos siempre. Los directivos manifestaron que los estilos de liderazgo empleados por el personal directivo son: Basado en valores y De Poder (empowerment), mientras que los docentes consideran que el más empleado es el autocrático. Además se observa la tendencia de los docentes por la opción algunas veces, reflejando cierto temor para fijar posición.

Variable: Liderazgo

Dimensión: Directivos como líderes

Indicadores: Comunicación. Motivación, relaciones interpersonales

Ítems:

7.- Utiliza una comunicación que fluye de forma clara hasta todos los integrantes de la organización.

8.- Informa oportunamente sobre las actividades planificadas.

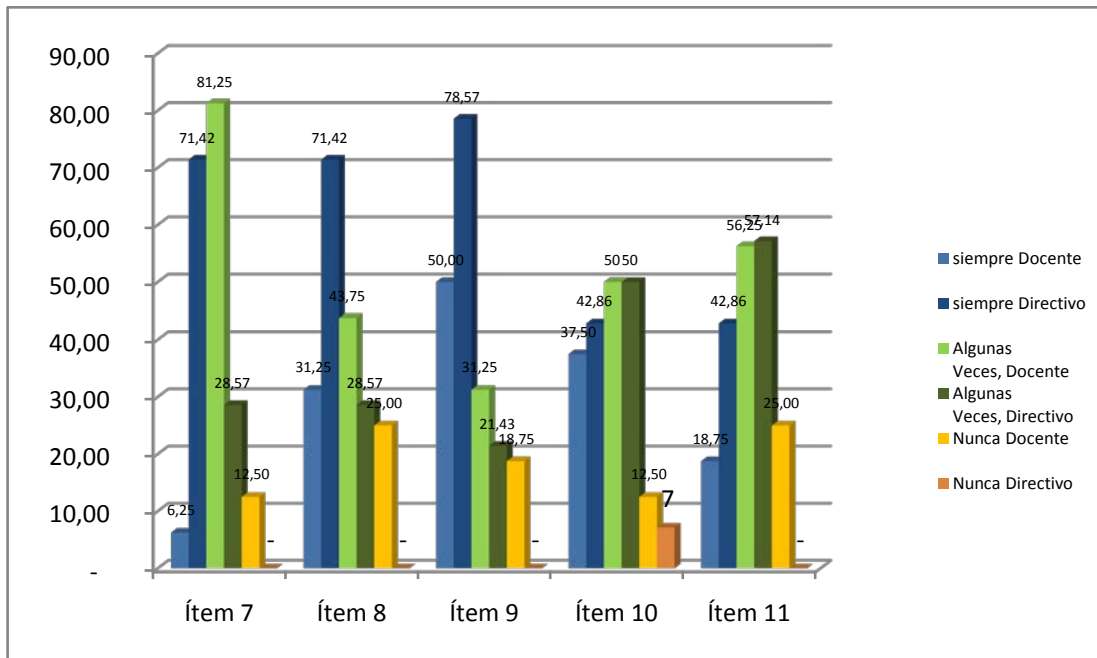
- 9.- Motiva a todo el personal a participar en eventos planificados en la institución.
 10.- Comparte en reuniones formales e informales con el personal.
 11.-Participa activamente en las actividades extra cátedras que se planifican

Tabla N° 2 Distribución de la frecuencia de Docentes y Directivos

Ítem	Docentes						Directivos					
	Siempre		Algunas veces		Nunca		Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	1	6,25	13	81,25	2	12,50	0	71,42	4	28,57	0	0
8	5	31,25	7	43,75	4	25,00	10	71,42	4	28,57	0	0
9	8	50,00	5	31,25	3	18,75	11	78,57	3	21,43	0	0
10	6	37,50	8	50,00	2	12,50	6	42,86	7	50,00	1	7,14
11	3	18,75	9	56,25	4	25,00	6	42,86	8	57,14	0	0

Instrumento aplicado al personal docente y directivo de la UEN “Batalla de Vigirima”. Gómez (2012)”

Gráfico N° 2



Fuente: Gómez 2012

Interpretación:

En el ítem nº 7, sólo el 6,25 por ciento de los docentes consultados expresaron que el personal directivo utiliza una comunicación que fluye de forma clara hasta todos los integrantes de la organización, mientras que 81,25 por ciento afirmó que algunas veces existe una comunicación clara y 12,5 por ciento niega esta premisa. El 71,42 por ciento del personal directivo manifestó siempre y el restante 28,57 por ciento algunas veces. Por otro lado, cuando se les preguntó a los docentes sobre la información oportuna de las actividades planificadas (ítem nº 8), 31,2 por ciento opinó que “siempre”, 43,75 por ciento “algunas veces” y el resto de los encuestados 25,00 por ciento “nunca”. Mientras que los directivos expresaron 71,42 por ciento siempre y 28,57 por ciento algunas veces. Siendo la comunicación un factor tan importante dentro de toda organización, en los resultados obtenidos en los ítems 7 y 8 relacionados con ella, se puede observar que en la UEN “Batalla de Vigirma” existe una deficiente comunicación, que puede incidir en el logro de objetivos de la institución.

La comunicación facilita las relaciones interpersonales en una organización es decir, implica transferencia de información y significado de una persona a otra (Chiavenato, citado por Florio, 2009).

En el ítem nº 9, 50,00 por ciento de los docentes reconocen que los directivos motivan a todo el personal a participar en eventos planificados en la institución, por otro lado 31,25 por ciento manifiesta que son motivados algunas veces y por último 18,75 por ciento nunca. El personal directivo manifestó 78,57 por ciento siempre y 21,43 por ciento algunas veces. El hecho de contar con una motivación extrínseca es una ventaja para cualquier organización, un docente motivado hará mejor su trabajo. Según Robbins y Coulter, (2005), definen la motivación como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los

objetivos organizacionales condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”, (p.392).

Con relación al ítem nº 10, donde se pregunta a los docentes, si los directivos “comparten en reuniones formales e informales con el personal”, el 37,50 por ciento expresa que comparten con el personal, 50,00 por ciento consideró que sólo comparten algunas veces y 12,50 por ciento respondió que nunca comparten con el personal docente. El personal directivo por su parte respondió 42,81 por ciento siempre, 50 por ciento algunas veces y 7,14 por ciento nunca.

Los resultados reflejan que en pocas ocasiones el personal directivo comparte en reuniones formales e informales con los docentes. Asimismo en el ítems nº 11, 18,75 por ciento refieren que el personal directivo siempre participa activamente en las actividades extra cátedras que se planifican, 56,25 por ciento algunas veces y 25,00 por ciento consideró que nunca participa. 42,86 por ciento del personal directivo manifestó siempre y 57,14 por ciento algunas veces. Se observa en los resultados que los docentes encuestados se inclinaron por la opción de algunas veces, lo que refleja que no existen las relaciones personales necesarias para un clima organizacional idóneo dentro de la organización.

”Las relaciones interpersonales reflejan la atmósfera psicológica, característica que existe en cada organización y que la distingue de otras e influyen a otras a su vez, en el comportamiento de las personas”, (Chiavenato, citado por Florio, 2009).

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Características del clima organizacional

Indicadores: Estructura, Responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones

Ítems:

12.- Implementa reglas, procedimientos y trámites que interfieren en el desarrollo de un trabajo

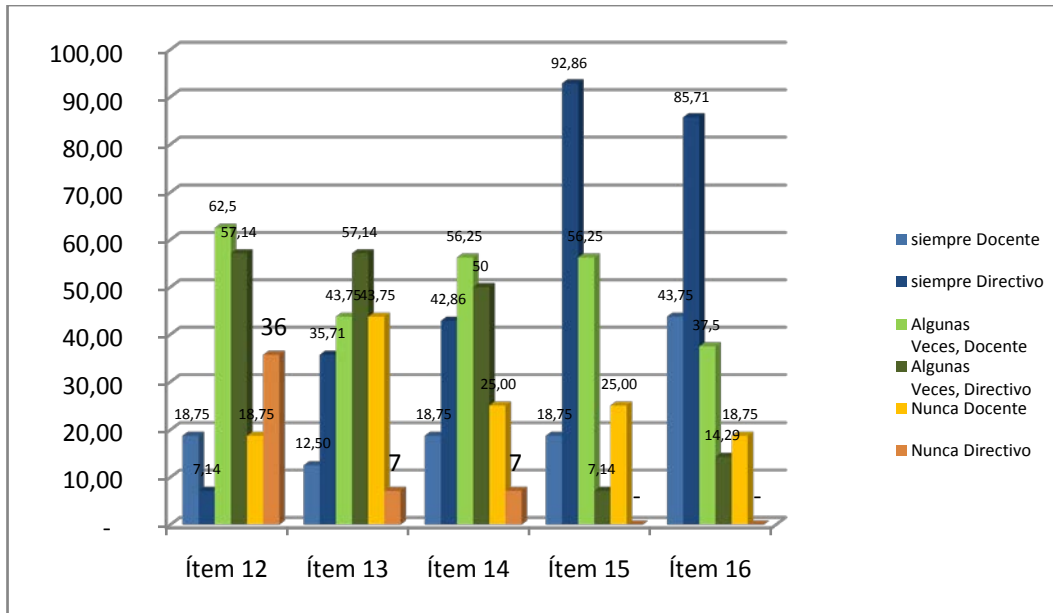
- 13.- Participa a todos la toma de decisiones relacionadas con la labor directiva.
- 14.- Otorga reconocimientos a los docentes por la labor cumplida en beneficio d la institución.
- 15.- Acepta retos a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 16.- Promueve un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

Tabla N° 3 Distribución de la frecuencia de Docentes y Directivo

Ítem	Docentes						Directivos					
	Siempre		Algunas veces		Nunca		Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	3	18,75	10	62,50	3	18,75	1	7,14	8	57,14	5	35,71
13	2	12,50	7	43,75	7	43,75	5	35,71	8	57,14	1	7,14
14	3	18,75	9	56,25	4	25,00	6	42,86	7	50,00	1	0
15	3	18,75	9	56,25	4	25,00	13	92,85	1	7,14	0	0
16	7	43,75	6	37,50	3	18,75	12	85,71	2	14,29	0	0

Instrumento aplicado al personal docente y directivo de la UEN “Batalla de Vigirima”. Gómez (2012)”

Gráfico N° 3



Fuente: Gómez 2012

Interpretación:

En cuanto al ítem n° 12, 18,75 por ciento de los docentes encuestados manifestaron que siempre se implementan reglas, procedimientos y trámites que interfieren en el desarrollo de su trabajo, 62,50 por ciento algunas veces y 18,75 por ciento nunca. El personal directivo 7,14 por ciento opinó que siempre, 57,14 por ciento algunas veces y 35,71 por ciento nunca. Por lo antes expuesto se evidencia que un alto porcentaje de los docentes encuestados opina que algunas veces la implementación de reglas, procedimientos y trámites interfieren en el trabajo docente. Evidenciándose que no se cumple la dimensión del clima organizacional: Estructura que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. (Venegas 2010, p. 166).

Por otro lado en el ítem n° 13, 12,50 por ciento de los docentes respondió que siempre los directivos participan a los miembros de la organización la toma de decisiones relacionadas con la labor directiva, 43,75 por ciento algunas veces y 43,75 por ciento nunca. Mientras que el personal directivo manifestó 35,71 por ciento siempre, 57,14 por ciento algunas veces y 7,14 por ciento nunca. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo (Venegas 2010, p. 166).

En relación al ítem n° 14, 18,75 por ciento de los docentes respondieron que el personal directivo siempre otorga reconocimientos a los docentes por la labor cumplida en beneficio de la institución, 56,25 por ciento algunas veces y el restante 25 por ciento nunca. Los directivos expresaron 42,86 por ciento siempre, 50,00 por ciento algunas veces y 7,14 por ciento nunca. Las respuestas dadas por los docentes reflejan que en muy pocas ocasiones son otorgados reconocimientos por la labor

cumplida en beneficio de la institución como una estrategia de recompensa para el personal de la organización. Como lo manifiesta (Venegas 2010, p. 167) **Recompensa:**Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

El 18,75 por ciento los docentes consultados manifestó que el personal directivo siempre acepta los retos a fin de lograr los objetivos propuestos, 56,25 por ciento algunas veces y 25,00 por ciento nunca (ítem n° 15). El personal directivo expresó 92,85 por ciento siempre y 7,14 por ciento algunas veces. Se observa debilidad a la hora de asumir retos en la búsqueda de los objetivos de la organización .El **Desafío**Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (Venegas 2010, p. 167).

En el ítem n° 16, donde se les preguntó a los docentes ,”el personal directivo promueve un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales”, 43,75 por ciento respondió siempre , 37,50 por ciento algunas veces y 18,75 por ciento nunca. Por otro lado los directivos opinó: 85,71 por ciento siempre y 14,29 por ciento algunas veces Considerando las opiniones de los docentes, casi el 50 por ciento afirma existe un buen ambiente de trabajo y de buenas relaciones. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados (Venegas 2010, p. 167).

Los docentes opinan que en la dimensión características del clima (estructura, responsabilidad, recompensa, desafío y relaciones), existe deficiencia en su cumplimiento en la UEN “Batalla de Vigirima”, los directivos al contrario manifiestan en un alto porcentaje se cumplen dichas características.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Características del clima organizacional

Indicadores: Cooperación, estándares, conflictos, identidad

Ítems:

17.- Propicia la empatía en todos los miembros de la institución

18.- Hace énfasis en las normas de rendimiento

19.- Acepta las opiniones discrepantes en la solución de problemas

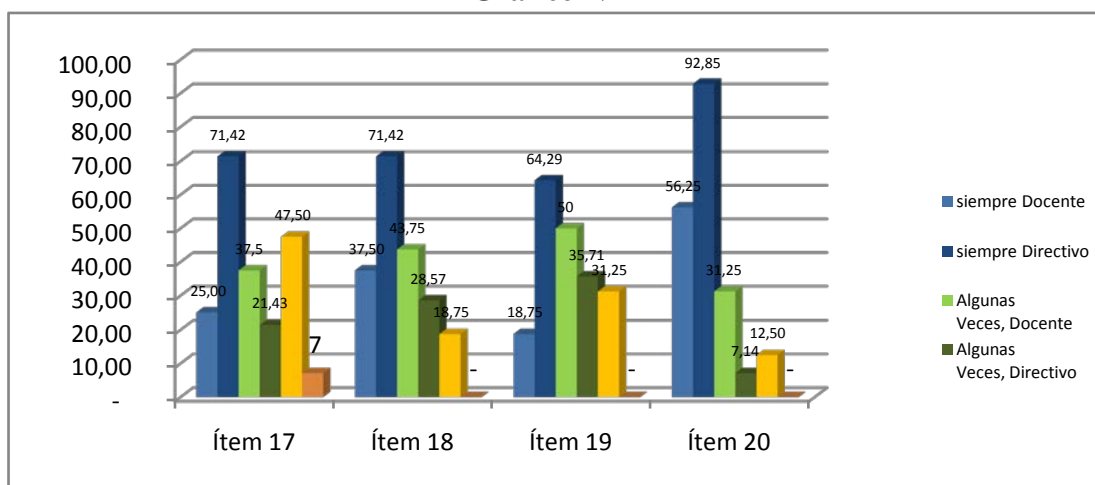
20.- Resalta el sentido de pertenencia dentro de la organización

Tabla N° 4 Distribución de la frecuencia de Docentes y Directivos

Ítem	Docentes						Directivos					
	Siempre		Algunas veces		Nunca		Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	4	25,00	6	37,50	6	37,50	10	71,42	3	21,43	1	7,14
18	6	37,50	7	43,75	3	18,75	10	71,42	4	28,75	0	0
19	3	18,75	8	50,00	5	31,25	9	64,29	5	35,71	0	0
20	9	56,25	5	31,25	2	12,50	13	92,85	1	7,14	0	0

Instrumento aplicado al personal docente y directivo de la UEN “Batalla de Vigrima”. Gómez (2012)

Gráfico N° 4



Fuente: Gómez 2012

Interpretación:

En el ítem n° 17 donde se le preguntó al personal docente ¿Propicia la empatía en todos los miembros de la institución?, 25,00 por ciento seleccionó la opción siempre, 37,50 por ciento algunas veces y 47,5 por ciento nunca. 71,42 por ciento de los directivos manifestaron siempre, 21,43 por ciento algunas veces y 7,14 por ciento nunca. Las opiniones de los docentes coinciden en expresar que el personal directivo no propicia la empatía en todos los miembros de la institución, a diferencia de los anteriores resultados, el personal directivo considera en un alto porcentaje que si propician la empatía en todos los miembros de la organización. En los resultados se observa la falta de cooperación entre los miembros de la institución, lo que (Venegas 2010, p. 168) define como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Con relación al ítem n° 18, 37,50 por ciento de los docentes manifestaron que el personal directivo siempre hace énfasis en las normas de rendimiento, mientras que 43,75 por ciento algunas veces y 18,75 por ciento nunca. Los directivos respondieron 71,42 por ciento siempre y 28,57 por ciento algunas veces. Al analizar el indicador los docentes se inclinaron por la alternativa algunas veces y los directivos por la alternativa siempre. (Venegas 2010, p. 166).

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

De los docentes encuestados (ítem 19), 18,75 por ciento expresó que siempre el personal directivo acepta las opiniones discrepantes en la solución de problemas, 50,00 por ciento algunas veces y 31,25 por ciento nunca. Por su parte los directivos manifestaron: 64,29 por ciento siempre, y 35,71 por ciento algunas veces. En esta

pregunta los docentes afirman que el personal directivo no acepta las opiniones discrepantes en la solución de los problemas, por su parte los directivos opinan de manera diferente. (Venegas 2010, p. 166). Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

En el ítem 20, 56,25 por ciento expresó que el personal directivo siempre resalta el sentido de pertenencia dentro de la organización, 31,25 por ciento algunas veces y 12,50 por ciento nunca. El personal directivo opinó 92,85 por ciento siempre y 7,14 por ciento algunas veces. Los docentes y directivos coinciden en manifestar que el personal directivo resalta el sentido de pertenencia dentro de la organización. (Venegas 2010, p. 166). Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Las características del sistema organizacional dan como resultado un determinado clima organizacional que incide en el comportamiento de los miembros de la institución. En la dimensión, características del clima organizacional predomina por parte de los docentes la alternativa algunas veces y en los directivos la opción siempre. Observándose discrepancia en las opiniones de los estratos consultados.

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Factores del clima organizacional

Indicadores: Internos (Motivación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de conflictos).

Ítems:

- 21.- Motiva al personal para el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos
- 22.- Promueve una comunicación efectiva entre todo el personal
- 23.- Orienta a su personal en el logro de los objetivos

24.-Considera las recomendaciones del personal a la hora de tomar decisiones

25.-Favorece la integración de un buen equipo de trabajo

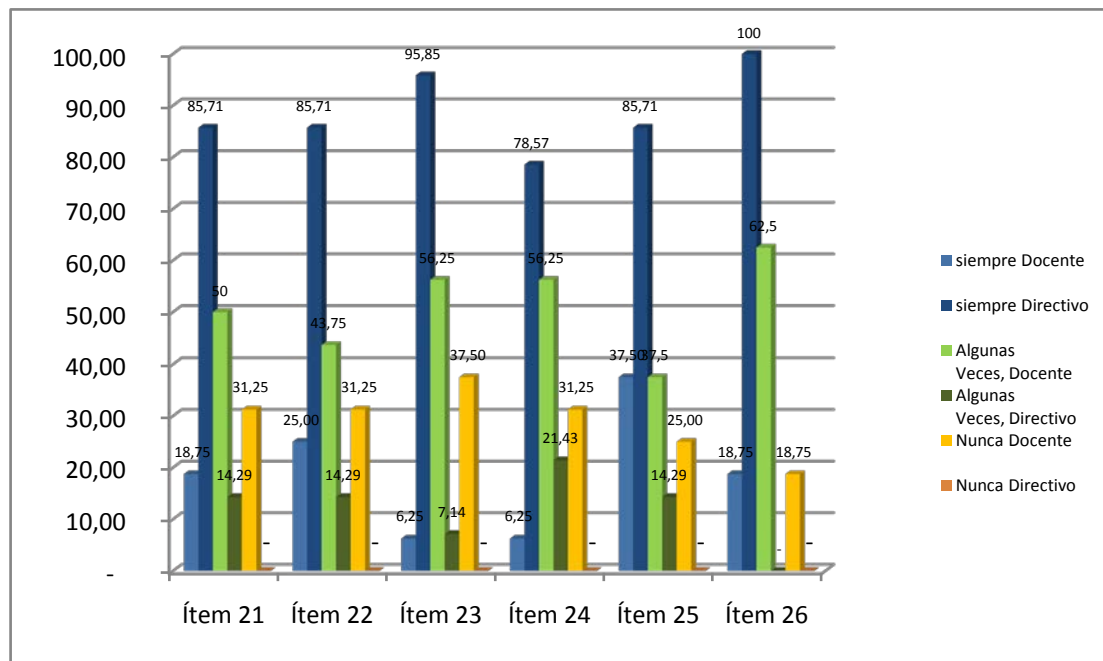
26.- Busca la solución de los problemas de forma oportuna

Tabla N° 5 Distribución de la frecuencia de Docentes y Directivos

Ítem	Docentes						Directivos					
	Siempre		Algunas veces		Nunca		Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	3	18,75	8	50,00	5	31,25	12	85,71	2	14,29	0	0
22	4	25,00	7	43,75	5	31,25	12	85,71	2	14,29	0	0
23	1	6,25	9	56,25	6	37,50	13	92,85	1	7,14	0	0
24	1	6,25	9	56,25	6	37,50	11	78,57	3	21,43	0	0
25	6	37,50	6	37,50	4	25,00	12	85,71	2	14,29	0	0
26	3	18,75	10	62,50	3	18,75	14	100	0	0	0	0

Instrumento aplicado al personal docente y directivo de la UEN “Batalla de Vigrima”. Gómez (2012)”

Gráfico N° 5



Fuente: Gómez 2012

Interpretación:

En la pregunta nº 21, 18,75 por ciento de los docentes asegura que siempre se motiva al personal para el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos, 50,00 por ciento algunas veces y 31,25 por ciento nunca. Mientras que los directivos expresaron 85,71 por ciento siempre y 21,49 por ciento algunas veces. En este sentido, las respuestas dadas por los estratos evidencian discrepancia; los docentes manifestaron 50 por ciento que algunas veces el personal directivo motiva a su personal para el desarrollo de las actividades y los directivos en su mayoría respondieron que siempre lo hacen. Para un mejor desempeño del personal en su trabajo se hace necesario que este se encuentre motivado. Como lo reseñan Robbins y Coulter, (2005), quienes la definen como “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales”, (p.392).

Con respecto al ítem nº 22, 25,00 por ciento de los docentes considera que el personal directivo siempre promueve una comunicación efectiva entre todo el personal, 43,75 por ciento algunas veces y 31,25 por ciento nunca. 85,71 por ciento de los directivos manifestó siempre y 14,29 por ciento algunas veces. Lo que evidencia que la comunicación no es tomada en cuenta para la interrelación entre el personal de la institución, como lo señala Pascuali (2005), quien define la comunicación como “el proceso por el cual los seres humanos se interrelacionan mediante el uso del lenguaje verbal y corporal, para expresar emociones, sentimientos, ideas, pensamientos de si mismo y del mundo en le cual interactúa”, (p.289).

En cuanto al ítem nº 23, 6,25 por ciento de los docentes expresaron que siempre el cuerpo directivo orienta a su personal en el logro de los objetivos, 56,25 por ciento algunas veces y 37,50 por ciento nunca. En el mismo ítem 92,85 por ciento los directivos opinó siempre y 7,14 por ciento algunas veces. En tal sentido el alto

porcentaje refleja que el no es orientado en logro de los objetivos, un alto porcentaje de los directivos considera todo lo contrario. En este orden de ideas Robins y Coulter (2005), refieren que el Liderazgo consiste en “influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos” (p.422).

En relación al ítem n° 24, 6,25 por ciento de los encuestados asegura que siempre son tomadas en cuenta las recomendaciones del personal a la hora de tomar decisiones, 56,25 por ciento algunas veces y 37,50 por ciento nunca. Por otro lado, 78,57 por ciento personal directivo manifestó siempre y 21,43 por ciento algunas veces. Lo que indica que el personal directivo no toma en cuenta las recomendaciones de los docentes en la toma de decisiones, el personal directivo respondió afirmativamente a esta pregunta. Para Certo, (2002) “la toma de decisiones no es más que una selección hecha entre dos o más opciones disponibles”, (p. 144).

En el ítem n° 25, los docentes indicaron 37,50 por ciento que siempre el personal directivo favorece la integración de un buen equipo de trabajo, 37,50 por ciento algunas veces y 25,00 por ciento nunca. Los directivos expresaron 85,71 por ciento siempre y 14,29 por ciento algunas veces. Davis y Newstrom (2004) definen el trabajo en equipo como “el que permite que los integrantes de una organización conozcan sus objetivos, contribuyan de manera responsable y entusiasta a las tareas , y se apoyen unos a otros”. Las respuestas de los docentes reflejan que menos de la mitad de los encuestados seleccionaron la opción siempre, lo que evidencia que el personal directivo no favorece la integración de un buen equipo de trabajo, mientras que un alto porcentaje de los directivos asegura que si se favorece la integración.

Con respecto al ítem n° 26, 18,75 por ciento de los docentes encuestados asegura que los directivos siempre buscan la solución de los problemas de forma oportuna, 62,50 por ciento algunas veces y 18,75 por ciento nunca. Por su parte el personal directivo manifestó 100 por ciento que siempre lo hace. El personal docente considera que los directivos no buscan la solución a los problemas de forma

oportuna y por otro lado, los directivos expresaron que al cien por ciento buscan la solución a los problemas. El Conflicto se define, según Chiavenato (2004) como “aquellas diferencias incompatibles percibidas, resultantes de alguna forma de interferencia y oposición” (p.385).

Variable: Clima organizacional

Dimensión: Factores del clima organizacional

Indicadores: Externos (Cultura organizacional, ambiente organizacional, infraestructura, estructura organizacional).

Ítems:

27.- Promueve un ambiente de trabajo donde prevalezca el respeto a fin de lograr un clima organizacional satisfactorio

28.- Favorece un buen ambiente de trabajo en la organización

29.- Realiza una buena distribución de las instalaciones para el desarrollo de las actividades escolares

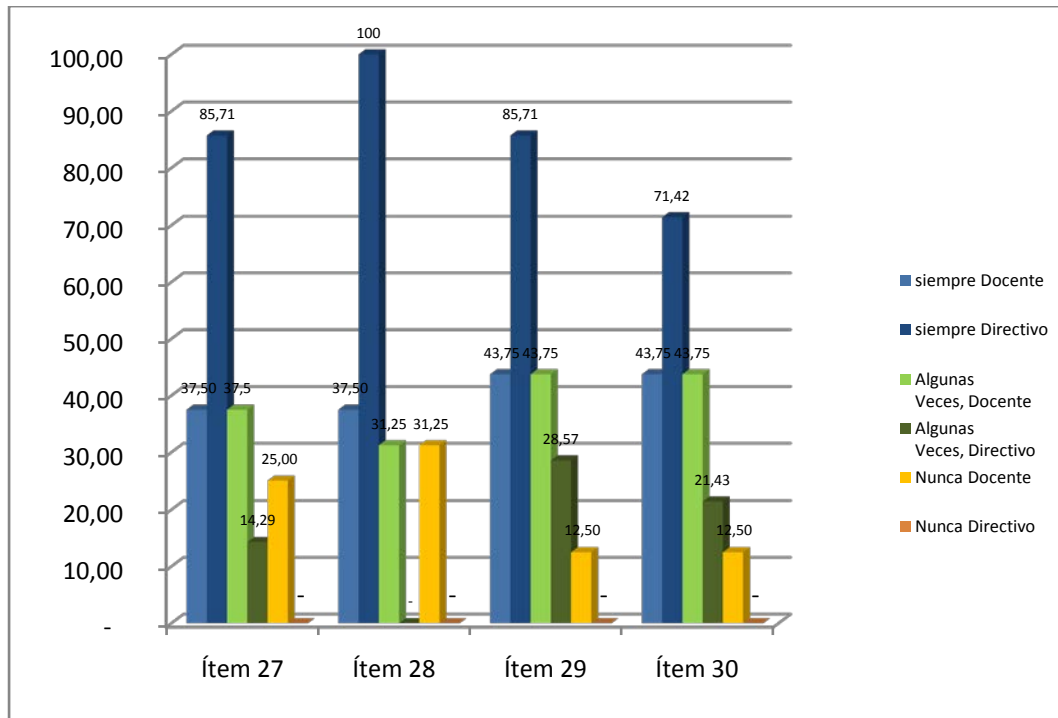
30.- Establece las funciones de cada uno de los miembros de la organización.

Tabla N° 6 Distribución de la frecuencia de Docentes y Directivos

Ítem	Docentes						Directivos					
	Siempre		Algunas veces		Nunca		Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
27	6	37,50	6	37,50	4	25,00	12	85,71	2	14,29	0	0
28	6	37,50	5	31,25	5	31,25	14	100	0	0	0	0
29	7	43,75	7	43,75	2	12,50	12	85,71	2	14,29	0	0
30	7	43,75	7	43,75	2	12,50	10	71,42	4	28,57	0	0

Instrumento aplicado al personal docente y directivo de la UEN “Batalla de Vigirima”. Gómez (2012)”

Gráfico N° 6



Fuente: Gómez 2012

Interpretación:

En base a la dimensión factores del clima organizacional, cuyo indicador es factores externos del clima organizacional (cultura organizacional) en el ítem n° 27, 37,50 por ciento de los docentes encuestados respondió que siempre los directivos promueven un ambiente de trabajo donde prevalezca el respeto a fin de lograr un clima organizacional satisfactorio, 37,50 por ciento algunas veces y 25,00 por ciento nunca. Mientras 85,71 por ciento de los directivos manifestaron que siempre y 14,29 por ciento algunas veces. En los anteriores resultados se destaca, según la opinión de los docentes el poco interés del personal directivo por promover un ambiente de trabajo donde prevalezca el respeto, a diferencia de las respuestas emitidas por los directivos, quienes en un alto porcentaje consideran que si se promueve un ambiente de trabajo donde prevalezcan los valores para lograr un clima organizacional

satisfactorio. Chiavenato (Ob Cit), define Cultura organizacional como:” El conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización”. (p.143).

En el ítem nº 28, 37,50 por ciento de los docentes expresaron que el personal directivo siempre favorece un buen ambiente de trabajo en la organización, 31,25 por ciento algunas veces y 31,25 por ciento nunca. El personal directivo opinó 100 por ciento siempre. Las respuestas suministradas por el personal docente indican que medianamente el personal directivo favorece un buen ambiente de trabajo en la institución, por su parte los directivos en un cien por ciento consideran que si se favorece un buen ambiente de trabajo. Para Chiavenato (Ob Cit) el ambiente organizacional, “es el contexto que involucra a la organización, puede ser también la situación dentro de la cual una organización se encuentra insertada y le permite mantener transacciones e intercambio con su ambiente”, (p.442).

Según lo que se visualizado en el ítem nº 29, 43,75 por ciento de los docentes manifestó que siempre se realiza una buena distribución de las instalaciones para el desarrollo de las actividades académicas, 43,75 por ciento algunas veces y 12,50 por ciento nunca. El personal directivo 85,71 por ciento expresó siempre y 14,29 por ciento algunas veces. Se puede percibir que el personal directivo y docente consideran que existe una buena distribución de las instalaciones escolares. La Infraestructura “Se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso” Marchant, (2005, p.17).

Con respecto al ítem nº 30, 43,75 por ciento de los docentes encuestados indicaron que siempre el personal directivo establece las funciones de cada uno de los miembros de la organización, 43,75 por ciento algunas veces y 12,50 por ciento nunca. 71,42 por ciento de los directivos asegura que siempre establece las funciones 28,57 por ciento algunas veces. Los estratos consultados coinciden en señalar que el

personal directivo establece las funciones de los miembros de la organización. Para Robins (2004) Estructura Organizativa es la manera como “se agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo”. (p. 429).

Variable: Clima organizacional.

Dimensión: Tipos de clima organizacional.

Indicadores: Autoritario-Explorador, Autoritario-benevolente, Consultivo, Participativo.

Ítems:

31.- Son quienes toman las decisiones, sin tomar en cuenta las opiniones del resto del personal

32.- Utiliza como fuente de motivación las recompensas y castigos

33.- Demuestra confianza en sus subordinados en las funciones que desarrollan

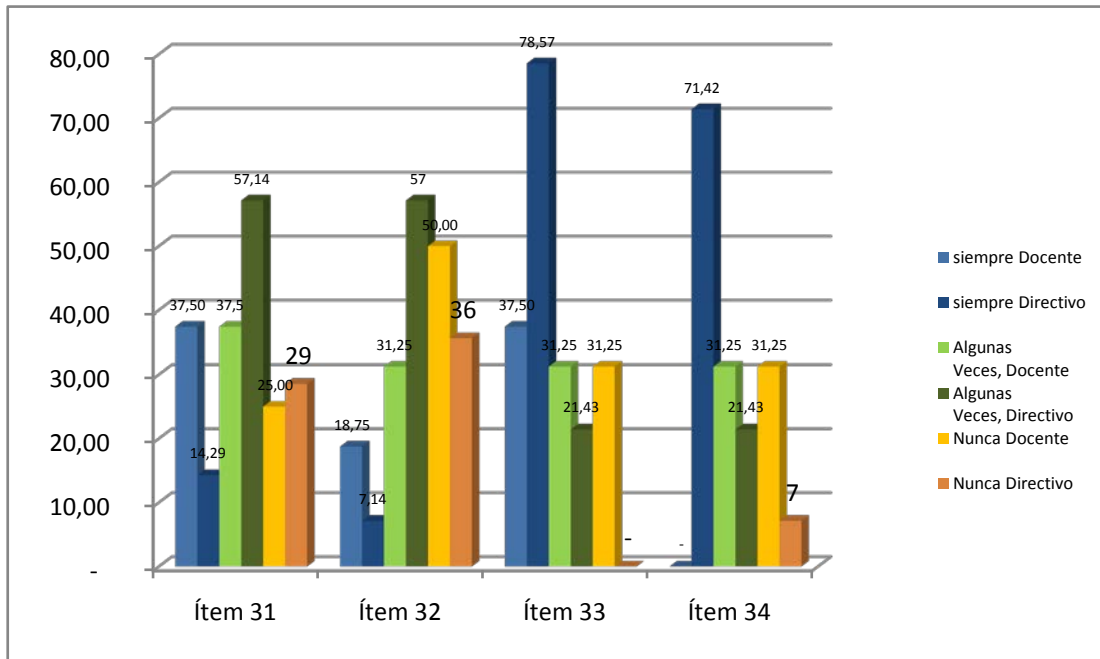
34.- Delega funciones a sus subordinados

Tabla N° 7 Distribución de la frecuencia de Docentes y Directivos

Ítem	Docentes						Directivos					
	Siempre		Algunas veces		Nunca		Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
31	6	37,50	6	37,50	4	25,00	2	14,29	8	57,14	4	28,57
32	3	18,75	5	31,25	8	50,00	1	7,14	8	57,14	5	35,71
33	6	37,50	5	31,25	5	31,25	11	78,57	3	21,43	0	0
34	6	37,50	5	31,25	5	31,25	10	71,42	3	21,43	1	7,14

Instrumento aplicado al personal docente y directivo de la UEN “Batalla de Vigirima”. Gómez (2012)”

Gráfico N° 7



Fuente: Gómez 2012

Interpretación:

En la pregunta n° 31, 37,50 por ciento de los docentes manifestó que siempre los directivos son quienes toman las decisiones, sin tomar en cuenta las opiniones del resto del personal, 37,50 por ciento algunas veces y 25,00 por ciento nunca. Mientras que el personal directivo, 14,29 por ciento manifestó que siempre, 57,14 por ciento algunas veces y 28,57 por ciento nunca. En tal sentido, los encuestados coinciden en manifestar que el personal directivo generalmente toma decisiones sin consultar al personal docente, cumpliéndose de esta manera un clima Autoritario Explorador que Lickert (citado por Suarez 2009) señala que se caracteriza por ser: muy autocráticos, con poca confianza en los subordinados, por lo que la mayoría de sus decisiones, se toman en la cumbre de la de miedo, castigo y desconfianza.

Con respecto al ítem n° 32, 18,75 por ciento de los docentes considera que siempre se organiza la organización. Existe poca interacción entre jefes y subordinados, los tienen un lugar en una atmósfera que utiliza como fuente de motivación las recompensas, 31,25 por ciento algunas veces y 50,00 por ciento nunca. Y 7,14 por ciento del personal directivo considera que se utilizan las recompensas y castigos como motivación, 57,14 por ciento algunas veces y 35,71 por ciento nunca. Lo que evidencia de acuerdo a las respuestas suministradas, los docentes expresaron que no son motivados con recompensas y castigos, los directivos consideran que en algunas ocasiones son motivados de esa manera. Clima Autoritario Benevolente: Poco autocrático, con relativa confianza en los subordinados, la mayoría de las decisiones la tienen la alta gerencia. Las recompensas y algunos castigos son métodos utilizados para mantener motivados a los subordinados.

En el ítem n° 33, 37,50 por ciento de los docentes encuestados expresó que el personal directivo siempre demuestra confianza en sus subordinados en las funciones que desarrollan, 31,25 por ciento algunas veces y 31,25 por ciento siempre nunca. Por su parte los directivos opinó: 78,57 por ciento siempre y 21,43 por ciento algunas veces. Los resultados reflejan que directivos y docentes están de acuerdo por la confianza depositada en los subordinados, por parte del personal directivo. Clima Consultivo: En este clima, la descentralización y delegación de las decisiones tienen una mayor presencia, la gerencia muestra una mayor confianza en los subordinados.

37,50 por ciento de los docentes encuestados (ítem n° 34) opinó que los directivos siempre delegan funciones a sus subordinados, 31,25 por ciento algunas veces y 31,25 por ciento nunca. El personal directivo manifestó que 71,42 por ciento delega funciones a sus subordinados, 21,43 por ciento algunas veces y 14,29 por ciento nunca. En consecuencia estos resultados arrojaron que el personal directivo delega funciones a sus subordinados, según la opinión de los docentes y directivos Clima Participativo: En este tipo de clima, la confianza y el compromiso entre los trabajadores y los objetivos de la organización son evidentes.

Conclusiones

Al finalizar este trabajo investigativo, se observaron varios aspectos, dentro de los cuales destaca lo manifestado por los docentes en cuanto al estilo de liderazgo empleado por el personal directivo, así mismo como ellos perciben el clima organizacional presente en la institución. Además se evidencia una incongruencia entre lo que opinan los directivos y lo que opinan los docentes.

Los docentes en su mayoría consideran que los directivos emplean un liderazgo autocrático, situación que es preocupante, ya que este estilo de liderazgo no toma en cuenta la opinión del resto de los miembros de una organización, sino que por el contrario son ellos quienes toman todas las decisiones y luego las comunican. Mientras que los directivos opinan que sus estilos de liderazgo son el Basado en valores y el de Empowerment. Discrepando de esta manera las opiniones de ambos estratos consultados.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se refleja una tendencia a propiciarlas para crear un ambiente de trabajo armónico, también se observó una baja tendencia a realizar reuniones formales e informales.

Por otra parte en lo que se refiere al clima organizacional, específicamente en los factores internos y externos en su mayoría, no cumple con los factores más importantes para que se pueda gozar de un clima de trabajo favorable, en donde todos los miembros de la organización puedan trabajar en equipo para alcanzar las metas y objetivos que se trace la misma.

Recomendaciones

En vista de la importancia que representa el Liderazgo del personal directivo y su influencia en el clima organizacional, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Que el personal directivo siempre que sea necesario tome en cuenta la opinión de su personal en la toma de decisiones de la institución.

- Motivar al personal docente a participar en las actividades planificadas por la institución.

- Mantener una buena comunicación con los docentes y darle suficiente confianza para que manifiesten sus inquietudes.

- Constantemente hacer evaluaciones del clima organizacional, para detectar a tiempo posibles agentes negativos que provoquen el mal funcionamiento de la organización y poder tomar a tiempo los correctivos necesarios.

- Favorecer la integración de un buen equipo de trabajo, que permita alcanzar los objetivos propuestos y enfrentar los problemas que se presenten.

- Promover un ambiente de trabajo donde prevalezca el respeto a fin de lograr un clima organizacional satisfactorio.

Bibliografía

- Aldana (2000).** Hacia un liderazgo integral en la gerencia educativa. Un estudio realizado en los niveles de educación básica y media diversificada y profesional del sector a-31. Municipio escolar n° 1 del estado Barinas. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Magíster en Educación de la Universidad de Carabobo. Valencia Venezuela.
- Arias, (2006)** El Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.
- Balestrini, M. (2006)** Como se elabora el Proyecto de Investigación. Séptima Edición.
- Betancourt, R. (2005)** Estilos de liderazgo de los Directores de las instituciones educativas de primera y segunda etapa de educación básica. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo Estado Zulia.
- Carranza, C.; Diaz, C.; Yambutto, w.; Zavaleta, L;(2005).** Liderazgo Docente en la Facultad de Cajamarca. Profesores investigadores de la Facultad de CECA de la Universidad Nacional de Cajamarca- Perú
- Certo, (2002),** .Administración Moderna. Octava Edición. Bogotá. D.C. Prentice-Hall, INC.
- Chiavenato, I (2002)** Gestión de Talento Humano. Primera Edición. Mc Graw Hill Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I (2004).** Introducción General de la Administración 5 a Edición. Editorial Mac Graw-Hill Interamericano, S.A. MÉXICO

Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. México: MC Graw Hill.

Chiavenato, I (2007) Introducción a la Teoría general de la Administración .Séptima edición. Tlalnepantla .Edo de México. Mc Graw Hill.

Claret, A. (2009). Cómo hacer y Defender Una Tesis. 12va. Edición Ampliada. Editorial Texto, c.a

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial

Daft, R. (2006) Introducción a la Administración. Cuarta Edición. Ediciones Thonson. México. D F.

Davis y Newstrom (2004) El Comportamiento Humano en el Trabajo.11 ava Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericano, S.A. México.

Díaz (2006) El Desempeño Gerencial del Director Escolar y su efecto en el Clima Organizacional en la Unidad Educativa Colegio Calasanz, Valencia Estado Carabobo.

Dolan S, y Martín, I (2000). Los diez mandamientos para la dirección de personas. Barcelona España: Gestión.

Florio (2009) Factores del Clima Organizacional Relacionados con el Desempeño Docente en la Unidad Educativa San Marco de León, Valencia Estado Carabobo.

Gibson, (2003) Liderazgo empresarial. Barcelona. Primera edición: Editorial Edim

- Goncalves (2000)** Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Hernández, S. (2006)** Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa, origen y evaluación y vanguardia. Cuarta Edición. Ediciones Mc Graw Hill.
- Hernández y otros (2003)**.Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández y Rodríguez (2004)** Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. Mc Graw-Hill. México.
- Hersey y Blanchard (1998)**. Administración del Comportamiento organizacional, liderazgo situacional. 7ma edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Kuder (2007)** Evaluación del Clima Organizacional en el Departamento de Estudios Clínicos de la Escuela de Bioanálisis, Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad de Carabobo, Valencia Estado Carabobo.
- Ley Orgánica de Educación de la República Bolivariana de Venezuela (2009)****Madrigal, B. (2005)** Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje. Primera Edición. Mc Graw Hill Editores. México. D F.
- Montesino, D (2010)** La influencia del Liderazgo Directivo, en la efectividad de los Procesos Gerenciales en la Escuela Técnica Robinsoniana “Miguel Peña”, Puerto Cabello, Estado Carabobo.
- Moreno, N. (2008)**. Liderazgo efectivo del director como estrategia para mejorar la calidad del desempeño docente en la educación básica venezolana. Trabajo de

grado no publicado para optar por el título de Especialista en Gerencia Educativa. Universidad Santa María.

Nammour, F. y Rivera, D. (2007) Estilos de liderazgo en la Empresa Stewart & Stevenson de Venezuela. Universidad Rafael Urdaneta.

Páez (2003) Gerencia en acción: Liderazgo, Comunicación y Organización. Universidad de Carabobo. Primera Edición, .Graficas Emil C.A. Venezuela.

Parella, S. y Martins, F. (2003) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial Fedupel. Venezuela

Pascuali (2005). Comunicación y cultura de masa. Publicaciones incluidas en la base de datos ISOC de Ciencias Sociales y Humanidades del Consejo Superior de Investigación Científica.

Pérez (2005) Propuesta para un adecuado Clima organizacional en Instituciones educativas de III Etapa de Educación Básica, Media y Profesional, Adscritos al Distrito Escolar N° 01 del Estado Mérida.

Prieto, J. (2003). Estudio de estilos de liderazgo situacional en Vepaco centro basado en el modelo de Hersey y Blanchard. Universidad de Carabobo.

Quiñones, B. (2011) Liderazgo para generar capacidades. Universidad Nacional Hermilio Valdizan. Primera Edición, Mercurio Publicaciones. Huánuco, Perú

Rivero, A (2010) Estilo de Liderazgo en la Coordinación Académica del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo, sede Industrial Valencia – Carabobo

Robbins (1999). Comportamiento Organizacional. 8va Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10a. ed.). Editorial Pearson Educación .México

Robbins y Coulter (2005). Administración. Octava Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Stinger, P. (2000) Propiedades del Clima Organizacional. El ambiente organizacional. Colonia Real. Academia de la Administración Alemana.

Silva (2006) El Liderazgo Directivo y su influencia en el Clima Organizacional en la Escuela Básica Nacional “Coaheri”, ubicada en el municipio Manrique del Estado Cojedes.

Suarez, D. (2009). El Clima organizacional y la satisfacción laboral en el Personal Docente del Liceo Bolivariano “Eutenio Rivas”. Universisdad de Carabobo.

Tamayo y Tamayo. (2005) El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Limusa. México.

Tamayo y Tamayo (2009). El Proceso de la Investigación Científica. Quinta Edición. Limusa. México.

Uh, M. 82008) El estilo de Liderazgo en el clima organizacional en una institución de Gobierno en Mérida, Yucatán. Trabajo presentado para el premio nacional de Investigación del COLPARME 2008 en el área de administración. Universidad Modelo. México.

UNESCO (2005). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad.

Uribe, (2005). «El Liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior». Revista PREALC-UNESCO.

Venegas, C. (2010) Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. Trabajo presentado para optar al título de Magíster. Universidad del Papaloapan. México

Referencias Web

Bocanegra, L. (2006). "Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 111, 2009. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/cllb.htm>.(Consulta: 201, octubre)

Marchant (2005) Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/223(consulta:2011,octubre)

Martínez, R. (2006). Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima. [Documento en línea]. Disponible: www.mujerynegocios.com/articulo533-lanacion.htm(Consulta: 2011, julio).

O'Leary, E www.leonismoargentino.com.ar/INST349.htm(Consulta: 2012,mayo)

Ponce, A. (2003). Liderazgo. [Artículo en línea]. Disponible: <http://monografias.com>(Consulta: 2011, noviembre)

ANEXOS