



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



**EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO  
ELEMENTO ESTRATEGICO EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA  
“CAMPO DE CARABOBO”**

**Autora:** Lcda. Sorbelys Díaz

**Tutora:** Mcs Nancy Mota

Bárbula, Abril 2013



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



**EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO  
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA  
“CAMPO DE CARABOBO”**

**Autora:** Lcda. Sorbelys Díaz  
**Tutora:** Mcs Nancy Mota

Bárbula, Abril 2013



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



**EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO  
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA  
“CAMPO DE CARABOBO”**

**Autora:** Lcda. Sorbelys Díaz  
**Tutora:** Mcs Nancy Mota  
Trabajo de grado presentado  
en la Universidad de  
Carabobo, para optar al título  
de Magíster en Gerencia  
Avanzada en Educación

Bárbula, Abril 2013



MAESTRÍA



## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATEGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA CAMPO DE CARABOBO”**, elaborado bajo la línea de investigación: *Procesos Gerenciales*, presentado por la ciudadana **Sorbelys Díaz**, titular de la cédula de identidad N° **17.991.931**, elaborado bajo la dirección de la tutora **Nancy Mota**, cédula de identidad N° **07.060.480**, considera que el mismo reúne los requisitos, y en consecuencia, **es APROBADO**.

En Valencia, a los veintisiete (27) días del mes de Julio de dos mil doce.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en  
**Gerencia Avanzada en Educación**

  
**Prof. Carmen O. Pérez**  
Coordinadora del Programa



Archivo Acta de Aprobación  
deylan 2012-07-27

... *La Universidad Efectiva*

Universidad de Carabobo, Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación  
Ciudad Universitaria Bárbula, Edif. FACE. Teléfono (0241) 867.41.20. [www.postgrado.uc.edu.ve](http://www.postgrado.uc.edu.ve)



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



### AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Nancy Mota, titular de la cédula de identidad No 07.060.480, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “CAMPO DE CARABOBO”**, presentado por la licenciada Sorbelys Díaz, titular de la cédula de identidad No 17.991.931, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos 2013

---

FIRMA

Mcs. Nancy Mota

C.I.: 07.060.480



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



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Nancy Mota, titular de la cédula de identidad No 07.060.480, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “CAMPO DE CARABOBO”**, presentado por la licenciada Sorbelys Díaz, titular de la cédula de identidad No 17.991.931, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos 2013

---

FIRMA

Mcs. Nancy Mota

C.I.: 7.060.480



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



### INFORME DE ACTIVIDADES

**Participante:** Sorbelys Díaz

**Cédula de identidad:** 17.991.931

**Tutor:** Nancy Mota

**Cédula de identidad:** 7.060.480

**Correo electrónico del participante:** [Sorbelisd19d@hotmail.com](mailto:Sorbelisd19d@hotmail.com)

**Título del trabajo:** El Liderazgo Transformador como Elemento Estratégico en el Clima Organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”

**Línea de investigación:** Procesos Gerenciales.

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	22/06/12	2-4Pm	Planteamiento del problema, objetivos y justificación	Revisión y mejoras
02	02/07/12	3-5pm	Revisión de Capítulo I	Revisión y mejoras
03	09/07/12	2-4Pm	Antecedentes	Revisión
04	12/07/12	3-5pm	Marco teórico y Bases legales	Revisión
05	20/07/12	4-6Pm	Revisión de Capitulo II	Revisión y mejoras
06	26/0712	3-5pm	Marco Metodológico	Revisión
07	30/07/12	2-4Pm	Elaboración de instrumento	Revisión
08	12/08/12	4-6Pm	Validez y Confiabilidad	Revisión y mejoras
09	27/10/12	2-4Pm	Análisis de Resultado	Revisión
10	15/11/12	2-4Pm	Análisis de Resultado	Revisión y mejora
11	30/11/12	3-5pm	Análisis de Resultado	Revisión final
12	04/12/12	3-5pm	Conclusiones Recomendaciones.	Revisión
13	07/01/13	2-4Pm	Redacción del informe final	Revisión y mejoras

14	14/01/13	4-6Pm	Revisión final de todo el trabajo	Revisión
----	----------	-------	-----------------------------------	----------

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado arriba mencionada.

---

Tutora  
Mcs. Nancy Mota  
C.I.: 07.060.480

---

Participante  
Lcda Sorbelys Díaz  
C.I.: 17.991.931





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRI GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado Examinador designado para la Evaluación del Trabajo de Grado, titulado: **EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “CAMPO DE CARABOBO”**; presentado por la **Licda.: Sorbelys Díaz**, titular de la cédula de identidad N° 17.991.931; para optar al Título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado o trabajo óptimo: \_\_\_\_\_

Nombre	Apellido	C.I.	Firma

**DEDICATORIA**

A ti Dios, que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias papá y mamá por darme un carrera para mi futuro y por creer en mí. Por todo esto le agradezco que estén a mi lado siempre. Los quiero con todo mi corazón y este trabajo que me llevo tiempo en hacerlo es para ustedes.

A mi hermano, tíos, primos y sobrino, gracias por estar conmigo y apoyarme en todo momento, quisiera nombrarlos a todos pero son muchos esto no quiere decir que no me acuerdo de cada uno. Para mí ahijado Manuel que es la luz mis ojos espero estar siempre para ti y apoyarte en todo.

A los seres más influyentes en mi vida como los son mi abuela Cristina y mi tía Arelis que desde pequeña velaron por mí, gracias por cuidarme y brindarme todo tu amor.

A mi novio Javier, por ser tan comprensivo y brindarme siempre su apoyo en los momentos más difícil, ofreciendo su ayuda incondicional.

A mis amigos: Wuendy, Liliana, Karen, Hermeida, Fabiola, Josue, Rafael, Roselis, José Ramón, Josainy, Mercedes, con las que compartí mis alegrías y frustraciones en toda la experiencia académica sirviéndome de guía y apoyo. Gracias amigos los quiero mucho.

A todos ustedes muchas gracias

*Sorbelys Díaz*

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradezco a **Dios** Todopoderoso, por guiarme siempre hacia el camino correcto y no permitirme nunca desconfiar de Él.

Agradezco enormemente a la **Universidad de Carabobo**, por ser mi centro de estudios que me ha permitido formar parte de ella y crecer como profesional.

A la **Unidad Educativa “Campo de Carabobo”**, por haberme permitido utilizar como principal instrumento enriquecedor de experiencia.

Reconozco el apoyo de todos mis profesores (as), que muy sabiamente me guiaron y motivaron en los retos que se me presentaron durante mis estudios, especialmente la profesora **Mcs. Lisbeth Castillo**.

A mi tutora, **Mcs. Nancy Mota**, por haberme aportado su experiencia, ideas y conocimientos en forma oportuna; cuando más la necesite, recibí su apoyo

A mis **compañeras y amigos de estudio**, con las que compartí mis alegrías y frustraciones en toda la experiencia académica.

Finalmente agradezco la especial ayuda de **mis Padres, mi Novio y demás familiares**, que con sus consejos y conocimientos he construido en mi vida.

A todos GRACIAS,  
Sorbelys Díaz

## ÍNDICE GENERAL

P. P

Dedicatoria.....	x
Agradecimiento. ....	xi
Índice General.....	xii
Índice de Cuadro.....	xiv
Índice de Grafico.....	xvi
Resumen.....	xvii
Abstract .....	xviii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación.....	10
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes.....	13
Bases Teóricas.....	19
Liderazgo .....	20
Clima organizacional.....	33
Factores del clima organizacional .....	34
Toma de decisiones.....	40
Liderazgo y delegación en la toma de decisiones.....	49
Fundamentación Teórica.....	50
Teoría del Liderazgo transformador.....	51
Teoría de la Motivación .....	53
Bases Legales.....	56
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLOGICO</b>	
Tipo y Diseño de Estudio.....	62
Población.....	62
Muestra.....	63
Técnica e Instrumento.....	64

Validez .....	65
Confiabilidad.....	66
CAPÍTULO IV. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Interpretación de resultados .....	68
Análisis de datos.....	69
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones .....	120
Recomendaciones .....	123
Referencias Bibliográficas.....	125
ANEXOS .....	130

## ÍNDICE DE CUADROS

P.P

Cuadro N° 1 Operalización De Variables .....	60
Cuadro N° 1 Operalización De Variables .....	61
Cuadro N° 2 Niveles de Confiabilidad .....	67
Cuadro N° 3 Ítems relacionados con Estilos de liderazgo Autocrático .....	69
Cuadro N° 4 Distribución de frecuencia Estilos de liderazgo Autocrático .....	69
Cuadro N° 5 Ítems relacionados con Estilos de liderazgo Participativo .....	72
Cuadro N° 6 Distribución de frecuencia Estilos de liderazgo Participativo .....	72
Cuadro N° 7 Ítems relacionados con Estilos de liderazgo Liberal .....	75
Cuadro N° 8 Distribución de frecuencia Estilos de liderazgo Liberal .....	75
Cuadro N° 9 Ítems relacionados con el Estilos de liderazgo Transformacional.....	78
Cuadro N° 10 Distribución de frecuencia Estilos de liderazgo Transformacional....	78
Cuadro N° 11 Distribución de frecuencia Cualidades del líder Facilitador .....	81
Cuadro N° 12 Distribución de frecuencia Cualidades del líder Evaluador .....	83
Cuadro N° 13 Distribución de frecuencia Cualidades del líder Consejero .....	85
Cuadro N° 14 Distribución de frecuencia Cualidades del líder Motivador .....	87
Cuadro N° 15 Distribución de frecuencia Cualidades del líder Asertivo .....	89
Cuadro N° 16 Distribución de frecuencia Cualidades del líder Atento a Escuchar...91	
Cuadro N° 17 Distribución de frecuencia Factores del clima Interno .....	93
Cuadro N° 18 Distribución de frecuencia Factores del clima Externo .....	95
Cuadro N° 19 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Abierto .....	97
Cuadro N° 20 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Autónomo .....	99
Cuadro N° 21 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Controlado .....	101
Cuadro N° 22 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Familiar .....	104
Cuadro N° 23 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Paternal .....	106
Cuadro N° 24 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Cerrado .....	108
Cuadro N° 25 Distribución de frecuencia Toma de decisiones Programadas .....	110
Cuadro N° 26 Distribución de frecuencia Toma de decisiones No Programadas ...112	
Cuadro N° 27 Distribución de frecuencia Toma de decisiones De Emergencia ....114	
Cuadro N° 28 Distribución de frecuencia Toma de decisiones Estratégicas .....	116
Cuadro N° 29 Distribución de frecuencia Toma de decisiones Operativas .....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	P.P
Gráfico N° 1 Estilos de liderazgo Autocrático .....	70
Gráfico N° 2 Estilos de liderazgo Participativo .....	73
Gráfico N° 3 Estilos de Liderazgo Liberal .....	76
Gráfico N° 4 Estilos de Liderazgo Transformacional .....	79
Gráfico N° 5 Cualidades del líder Facilitador .....	81
Gráfico N° 6 Cualidades del líder Evaluador .....	83
Gráfico N° 7 Cualidades del líder Consejero .....	85
Gráfico N° 8 Cualidades del líder Motivador .....	87
Gráfico N° 9 Cualidades del líder Asertivo.....	89
Gráfico N° 10 Cualidades del líder Atento a Escuchar .....	91
Gráfico N° 11 Factores del clima Interno .....	93
Gráfico N° 12 Factores del clima Externo.....	95
Gráfico N° 13 Tipos de Clima Abierto .....	97
Gráfico N° 14 Tipos de Clima Autónomo.....	99
Gráfico N° 15 Tipos de Clima Controlado .....	101
Gráfico N° 16 Tipos de Clima Familiar .....	104
Gráfico N° 17 Tipos de Clima Paternal .....	106
Gráfico N° 18 Tipos de Clima Cerrado .....	108
Gráfico N° 19 Toma de decisiones Programadas .....	110
Gráfico N° 20 Toma de decisiones No Programadas.....	112
Gráfico N° 21 Toma de decisiones De Emergencia .....	114
Gráfico N° 22 Toma de decisiones Estratégicas.....	116
Gráfico N° 23 Toma de decisiones Operativas .....	118



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



**EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO  
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA  
“CAMPO DE CARABOBO”.**

**Autora:** Lcda. Sorbelys Díaz

**Tutora:** Mcs. Nancy Mota

**Año:** 2013

**RESÚMEN**

La presente investigación fue llevada a cabo en la U.E “Campo De Carabobo” con la finalidad de analizar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”, se utilizó como línea de investigación los Procesos Gerenciales, apoyada en la concepciones teórica del liderazgo transformador de Bass y la Teoría de Motivación de la Jerarquía de las necesidades de Maslow. El estudio se inserta en la modalidad descriptivo, enmarcado en un diseño no experimental de campo, la población y objeto de estudio son 70 docentes distribuidos en los cargo de subdirector, coordinadores y docentes de aula, para la muestra se tomó el 30% población, representada por un subdirector, 3 coordinadores y 17 docentes, con un total de 21. La técnica para la recolección de datos fue una encuesta, siendo el instrumento un cuestionario policotómico de escala tipo lickert que posee 35 preguntas cerradas con tres opciones de respuesta. Para la validez del instrumento se utilizó el juicio de experto, de contenido y de constructo. Así mismo, para calcular el coeficiente de confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach el cual fue de 0,88 y los resultados se expresaron en términos porcentuales representados en tablas y gráficos estadísticos. Se concluye que el estilo de liderazgo predominante en el directivo de la institución es el autocrático quien es el que asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones y no permite la fluidez de ideas por parte de sus subalternos lo que impide el desarrollo creativo y profesional de los docentes.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales

**Palabras Clave:** Liderazgo Transformador, Clima Organizacional





UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF EDUCATION  
POSTGRADE STUDIES DEPARTMENT  
MASTER IN ADVANCED MANAGEMENT IN EDUCATION



**THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS STRATEGIC ELEMENT IN  
THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AT EDUCATIONAL UNIT  
CAMPO DE CARABOBO**

**Author:** Lcda. Sorbelys Díaz

**Tutora:** Mcs. Nancy Mota

**Year:** 2013

**ABSTRACT**

The present research was carried out at U.E “Campo de Carabobo” and its purpose is to analyze the transformational leadership as strategic element in the organizational environment at U.E “Campo de Carabobo”. The research line used was management processes, and it was supported in theoretical conceptions by the transformational leadership of Bernard M Bass and The Motivational Theory of Hierarchy of needs of Maslow the type of research method is descriptive with a non-experimental design, the population consisted of 70 teachers distributed in functions such as Assistant Principal, Coordinators and Classroom Teachers, for the sampling process was taken 30% of the population which will be represented by an assistant principal, 3 coordinators and 17 classroom teachers with a total of 21 subjects. The data collection technique was an interview and the instrument a polychotomous questionnaire of Likert scale with 35 closed questions and 3 possible answers. For the instrument validity was used the expert judge, of content and construct. Also, to calculate the reliability coefficient was applied the alpha of Cronbach which was 0.88 and the results were expressed in statistical tables and graphs. It is concluded that the predominant leadership style of the principal is the autocratic style, because he assumes the whole responsibility in the decision making process and doesn't let the fluency of ideas which obstructs the professional and creative development of the teachers. It is recommended to take leadership work shops where leaders can observe and comprehend the best style to be adopted in order to develop a successful environment at work for generating a suitable organizational environment.

**Research Line:** Management Processes

**Key Words:** Transformational Leadership Organizational Environment

## INTRODUCCIÓN

La educación en Venezuela, se han visto afectada por un conjunto de variables, entre ellas se tienen el desempeño directivo y docente, el clima organizacional, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación y la economía, entre otros factores, que exigen cambios significativos para el manejo de las instituciones educativas, donde es fundamental la implantación del liderazgo transformador que promueva y cultive una visión que tenga sentido dentro de la organización, con la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante. Han llevado a las organizaciones de las escuelas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento en el estilo de liderazgo que se ejerce en los centros educativos.

Por tal motivo, es fundamental conocer los modelos gerenciales educativos, que se han desarrollado en América Latina. Para lograr implementar estrategias de cambio en cuanto al estilo de liderazgo y clima organizacional que prevalece en la institución, donde importa la posición del director, sus cualidades, las funciones que ejecuta para mantener el control y organización de un plantel, el director de un colegio, debe aprender a trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intervenir para solucionar un problema, desarrollar una buena reputación con los colegas, y manejar un equipo de trabajo.

En este sentido, el director debe poseer una sólida preparación académica en el área de administración, condición primordial para el manejo y desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones educativas, en donde, no se produzca una improvisación o empirismo al momento de ejecutar su rol como director, centrando su atención en una comunicación asertiva para lograr la participación de los miembros que laboran en la institución, en la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, mediante un filtro por el cual pasan la estructura de la organización, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, al evaluar el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización y el liderazgo que se ejerce en ella.

En consecuencia, la presente investigación tiene como finalidad analizar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.

Por lo tanto esta investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I se planteó problemática existente referente a el tipo de liderazgo y el clima organizacional que percibe el personal adscrito a la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” la cual permitió dar respuesta a la formulación de una interrogante que originó un objetivo general y tres específicos, posteriormente se justificó la investigación, señalando la importancia de la misma cuyo resultado permitirán evaluar aspectos importantes y que sin duda alguna será fuente principal para mejorar y para investigaciones futuras al respecto.

El capítulo II se desarrolla el marco teórico, citando aquellos autores que sirvieron de antecedentes para este estudio, luego se presentó las bases teóricas donde se define todo lo relacionado con el liderazgo, clima organizacional y la toma de decisiones, el presente trabajo tiene como fundamentación teórica, el liderazgo transformador de Bernard M. Bass y la Teoría de Motivación de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, quien sirvió de gran ayuda para esta investigación. En las bases legales se citan los artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y el Reglamento de la Profesión Docente,

que sustenta el trabajo, al igual que la definición de las variables del estudio especificadas en la tabla de operacionalización.

Capítulo III, se establece el marco metodológico el cual está conformado por el diseño de la investigación, población y muestra seleccionada, instrumento que se utilizará para la recolección de información, la validación, confiabilidad y las técnicas que se utilizarán para el análisis y procesamiento de datos.

Así mismo, en el Capítulo IV, hace referencia al análisis de los resultados, con la información recabada a través de la aplicación del instrumento a los docentes de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” además, para analizar cada uno de los ítems relacionadas con las dimensiones: estilo de liderazgo, cualidades del líder, factores del clima, tipos de clima, toma de decisiones.

Finalmente, se presenta en el Capítulo V las Conclusiones y Recomendaciones pertinentes para atender adecuadamente la situación planteada que dieron sentido a esta última parte de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento de problema**

La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas entre ellas se encuentran: el desempeño directivo y docente, el clima organizacional, el estilo de liderazgo, la comunicación, la productividad y calidad educativa, la motivación entre otros. Mientras que las variables externas están relacionadas con la economía, el ambiente social y cultura de las comunidades educativas, la estructura e infraestructura; las cuales exigen cambios significativos. Por lo que es necesario responder con éxito a la demanda de una sociedad cada día más exigente y cambiante.

Sin embargo, se ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos para mejorar el estilo de liderazgo que predomina en las instituciones, por lo que es necesario adoptar nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal, basada en la implementación de estrategias en cuanto a los estilos de liderazgos y el clima organizacional que prevalecen en las instituciones así lograr aprovechar al máximo los recursos materiales y muy especialmente el talento humanos.

Es necesario resaltar que, la educación latinoamericana ha sufrido cambios y transformaciones afectada por los procesos de reformas orientadas en los estilos de desarrollo económico, social y político de un país.

Para lograr implementar estrategias de cambio en cuanto el estilo de liderazgo que prevalece en una institución en busca de mejorar el clima organizacional, es fundamental conocer los modelos de gestión educativos en América latina. Es así

como Fernández. y Sgaramella, (2003) en el Congreso latinoamericano de educación en el siglo XXI, desarrollado en Argentina, determinaron la Gestión y Organización del Sistema de Educación basándose en los modelos gerenciales educativos, considerando cinco modelos en saltos consecutivos como: el normativo, prospectivos, el de calidad total, el de reingeniería y el surgido desde la teoría de la complejidad. Destacando que cada uno de estos modelos de gestión casi siempre son importados sin previa evaluación a las bases teóricas que los sustentan orientado más por su novedad e impacto que por los análisis racional de los problemas educativos que realmente enfrenta la sociedad actual.

Ahora bien, las instituciones educativas venezolanas están estructuradas por el personal directivo, administrativo, docente, obrero, estudiantes y comunidad educativa; En ella participan: el estado, como promotor y moderador en los instituciones, los directivos de los planteles educativos, como administradores del sistema, el docente, como integrador y facilitador del proceso enseñanza aprendizaje, los estudiantes, como entes constructores de su propio aprendizaje, y las comunidades, como cooperadores y participantes del conocimiento que se imparte en las escuelas.

De allí que, los gerentes educativo, juegan un rol fundamental, donde importa la posición del director o líder, sus cualidades, su nivel de preparación y las funciones que debe ejecutar, para mantener el control y organización del plantel, es vital que en los centros educativos los directores, ofrezcan propuestas a la comunidad acorde con las necesidades existentes en el contexto escolar, dentro de esta, el clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados, están mas influenciadas más por el estilo de liderazgo que se ejerza en la institución, que por la disposición y la habilidad personal que allí labora, basándose en el comportamiento generado por la organización y el contexto social que se encuentre en la institución

En este sentido, se comprende que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Visto de esta forma, Goncalves (2003) define el **clima organizacional** como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización, tales como, la productividad, satisfacción, rotación entre otros” (p.23) De acuerdo a lo expresado por Goncalves, se puede afirmar, que la motivación juega un papel fundamental para el logro de las metas planteadas por la institución y que, es posible crear un ambiente de trabajo que cobije a muchas personas bajo condiciones diseñadas y controlada para los agentes motivadores.

En Venezuela la Comisión Presidencial del Proyecto Educativo Nacional (1986), señaló lo siguiente:

“En la administración de la educación se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles, e igualmente, las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables”. (p. 42).

Desde una perspectiva más institucional, Cornieles (2000), plantea que: "la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas" (p.9.) Por otra parte, Lara (2001), expone: "el control administrativo está enmarcado en patrones tradicionales, recursos humanos incapacitados (directores y supervisores), la mayoría del personal gerencial no conoce a fondo los principios del proyecto de Educación Básica" (p.8)

Por otra parte, en la IV Convención Colectiva de los Trabajadores de la Educación, aprobada en mayo del 2004, afirman que son los instrumentos legales como: Ley Orgánica de Educación (LOE), El Reglamento para el Ejercicio de la Profesión Docente (REPD), es donde se establecen las condiciones para el ejercicio de todos los cargos del personal docente, entre ellos los cargos directivos en sus denominaciones de subdirector, director y supervisor.

Es necesario reflexionar, 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 del liderazgo dentro de las organizaciones educativas.

Tal es el caso de La Unidad Educativa “Campo de Carabobo”, ubicada en el Municipio Libertador Estado Carabobo, posee las mismas características de cualquiera de las instituciones educativas venezolanas desde el punto de vista estructural, está requiere de una dirección adaptada a la gerencia moderna, donde el director, como gerente educativo cumpla a cabalidad las funciones de planificación, organización, dirección y control, para fortalecer el clima organizacional.

En cuanto al cumplimiento de las funciones del director, los docentes de dicha institución, no están ajenos a los problemas que se observan en la institución como:

- Decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos.
- Autoritarismo
- En la organización la distribución del trabajo en los dos niveles no es equitativo al momento de desarrollar los proyectos educativos.
- La escasa participación del director en las fiestas aniversarias, feria de ciencias, desfile escolar entre otras



- Existe por parte de la dirección poca motivación hacia los docentes al momento de realizar las actividades planificadas.
- No existe una comunicación fluida y oportuna entre el director y los profesores que laboran en la institución.
- Pocas veces compara los resultados obtenidos con las normas establecidas aplicando medidas correctivas en forma general,
- No hay preocupación por las debilidades de la organización

Es así como, en dicha institución es un verdadero reto la incorporación de un liderazgo transformador en cuento al ambiente educativo que se percibe, se necesita un líder que posea cualidades asertivas, tomando como referencia a Sánchez. (2003) para entender la asertividad, este la describe como "Un tipo de habilidad social que se posee en mayor o menor medida. Además, una misma persona puede exhibir una respuesta más o menos asertiva según la situación que afronte y el momento en que ésta se produzca" (p.15), mientras Robbins (2001), citado por Vanegas, (2003), afirma que "La asertividad hace que los estímulos que nos llegan sean los que exactamente nos fueron enviados; y hace que enviemos aquellos mensajes que en realidad queremos mandar y que esencializan nuestro respeto y el de los demás" (p.31).

También, en la unidad educativa Campo de Carabobo, el clima organizacional carece de un ambiente armonioso en las relaciones interpersonales de los que laboran en el centro educativo, es preciso señalar que dentro de está institución funciona el subsistema de educación básica, integrado por los niveles de educación primaria y nivel de educación media y general en la misma planta física, por lo que es evidente la división existente entre los docentes de la institución en cuanto al desarrollo de la planificación, organización y ejecución de las actividades dentro de la escuela, a pesar de que el director intenta solucionar esta problemática no

lo ha logrado, dicho en otras palabras, el liderazgo que se ejerce en este colegio, ha estado muy ligado a los rasgos y características de la personalidad del director al momento de ejercer su autoridad, la cual está bastante alejada de los valores de la institución.

Por esta razón un líder transformador, juega un rol importante en cuanto al manejo y guía de dicha institución, dándole paso hacia la excelencia en la relaciones con los demás en el ámbito laboral a través de su practica, se genera oportunidades donde se reduce la brecha entre las personas, aumentando la percepción que los demás tienen sobre los otros, esto formara parte de las estrategias para avanzar en el logro de las metas y objetivos propuestos. Du Four (2002) apunta a la necesidad de que el foco de atención de un líder “convierta el aprendizaje en la preocupación central del centro escolar, posibilitando el cambio sustantivo en la estructura y cultura de la escuela”. Si dicha institución acogiera la idea del liderazgo transformador, se mejoraría la comunicación y la productividad en cuanto al cumplimiento de los objetivos por parte de los docentes que allí laboran. Donde el director facilitara el adecuado flujo de información entre los grupos de trabajo potenciando la creación de más de una solución a los posibles problemas que vayan surgiendo día a día.

Sin embargo, el liderazgo hace referencia a la construcción de una autoridad, es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias en función de unas tareas o proyectos comunes, en esta institución, se visualiza la falta de cumplimiento del líder en los compromisos de la institución, no coexiste una comunicación asertiva entre los dos niveles, por ende, el proceso de comunicación en el centro educativo es fundamental. Para lograr los objetivos y entendimiento entre los dos niveles que allí funcionan, además, si no se logra la participación de los grupos en la toma de decisiones, En consecuencia se genera una permanente confusión interna entre los integrantes de la organización,

incidiendo en la calidad de la educación que se imparte en el plantel y en el liderazgo que allí se ejerce.

De esta forma en relación a lo expuesto, se genera y se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el tipo de liderazgo que prevalece en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”?

¿Cómo percibe el personal que labora en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” el clima organizacional?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Analizar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar el tipo de liderazgo que prevalece en la dirección de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.
- Indagar el clima organizacional que percibe el personal adscrito a la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.
- Relacionar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El liderazgo del director educativo es una condición potencial que está profundamente relacionada con la motivación de los docentes, el líder dentro de una

organización es el hilo conductor para crear y fortalecer el trabajo en equipo, como agente social de intercambio, debe estar preparados para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales, que surgen naturalmente, debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración en cuanto al clima organizacional.

Por consiguiente, tales situaciones de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo del director, al mismo tiempo debe crear un clima en el que cada miembro de la organización dentro de su rango ejerza sus funciones de una manera armoniosa con el resto del equipo de trabajo, donde el conocimiento del clima organizacional, proporciona la forma que se introducen los cambios en la planificación, actitudes y conductas de los miembros que laboran en la institución.

El presente estudio enfoca la importancia del liderazgo y clima organizacional actual en la dirección y administración personal docente que laboran en la Unidad Educativa “Campo De Carabobo”, está requiere de un liderazgo donde el personal directivo posea características, que son propias del liderazgo transformador (capacidad de influir positivamente en sus seguidores, motivador, innovador, creativo e individualista, promueva la aceptación de las metas), para desarrollar estrategias que le permitan mejorar los problemas existente con el clima laboral de la institución, la mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformador toman en cuenta los rasgos y conductas del líder como una variable situacional.

Asimismo, Bass (1998) se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformador de House (1977) y Burns (1978). Para describir el liderazgo transformador a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformadores provocan cambios en sus seguidores a partir de crearles conciencia acerca de la importancia y el valor que

reviste los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores que trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto generara confianza y respeto de parte de los seguidores y son motivadores para lograr más de lo que originalmente se había planeado. Por consiguiente, el autor sostiene que el liderazgo transformador es a su vez, más amplio que el tipo carismático, de hecho el liderazgo carismático constituye uno de los componentes del liderazgo transformador.

El desarrollo de la investigación además de determinar el clima organizacional que percibe el personal adscrito a la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”, permitirá el desarrollo armonioso de las relaciones interpersonales del director y los docentes dentro de la institución, contribuyendo a que el director conozca los factores que afectan el clima organizacional, para diseñar estrategias en función de mejorar el clima laboral dentro de la escuela, es necesario que el líder realice un análisis interno de la organización donde conozca afondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas que se presenten en el colegio, por esta razón implementado el liderazgo transformador como una estrategia para mejorar el clima organizacional, se optimizara la comunicación y la productividad en cuanto al cumplimiento de los objetivos por parte de los docentes que allí laboran.

Desde el punto de vista científico, esta investigación tiene gran relevancia ya que puede servir como base para realizar otros estudios que permitan analizar el clima organizacional y el liderazgo transformador de los directores en diferentes ámbitos del sistema educativo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo, los estudios que se muestran a continuación, sirven de fundamento para la investigación, se expone una revisión amplia de los antecedentes que sustenta el estudio, las bases teóricas que sirve de apoyo a la investigación, así como también la fundamentación teórica, bases legales y tabla de especificaciones, en este sentido Arias (2006) define al marco teórico o referencial como “el producto de la revisión documental y bibliográfica, consiste en la recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106).

Además, según Tamayo y Tamayo (2002) “los antecedentes permiten hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados con relación al problema formulado con el propósito de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (p. 98). De esta manera, se presentan los antecedentes en los cuales se fundamenta el liderazgo y clima organizacional.

#### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Es conveniente tomar como referencia internacional para el desarrollo de esta investigación a, Arias, (2004) quien realizó una investigación sobre **La Dirección y El Liderazgo De Calidad En Los Centros Educativos**. En la Facultad de Educación de la Universidad de León en México, el presente estudio, tuvo como objeto determinar la dirección y el liderazgo de calidad en los centros educativos. Se implementó la teoría de liderazgo y estilos de liderazgo. Desde el punto de vista metodológico se enmarca dentro de una investigación de campo, de tipo descriptiva, donde la población estuvo constituida por una muestra de 25 docentes que laboran en

la Universidad de León de México, para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de 36 ítems de acuerdo a una escala tipo Likert de preguntas con tres alternativas de respuestas, la confiabilidad se determinó a través del Alfa de Cronbach, la interpretación de los datos se realizó de forma porcentual, representadas mediante tablas y gráficas de barras. Estos hallazgos permiten establecer que la dirección necesita una modificación profunda en el liderazgo que ejerce el director, es decir, el rol del líder en los centros educativos conforman los pilares fundamentales para la mejora y el cambio de la calidad educativa, implementar un cambio en la dirección, requiere de una flexibilidad por parte del líder en el momento de la ejecución de estrategias que satisfagan la necesidad de los diferentes sectores vinculados al centro educativo.

En este sentido, Arias contribuye a la investigación la importancia de reformular el rol del director en los centros educativos, ya que el líder debe dar respuesta a los problemas que surgen día a día, si se implementara en la Unidad Educativa Campo de Carabobo el liderazgo transformador, se pueda generar un cambio en la dirección del colegio que satisfaga las necesidades de los diferentes sectores vinculados a la comunidad educativa, proporcionando la flexibilidad en la implementación de estrategias en busca de una calidad educativa.

Por otra parte, como antecedente nacional se tienen a los siguientes autores que realizaron aportes relativos al tema dentro del contexto del liderazgo y clima organizacional.

Almonte. (2011), Quien realizó la investigación sobre **El Liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula**, tiene como objetivo determinar el efecto del liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula en la U. E. Luis Pérez Carreño, apoyada en las teorías de liderazgo, de comunicación y motivación; en el marco de una investigación descriptiva y con un

diseño de campo y de corte transaccional o transversal. Con una población de 23 docentes de aula y auxiliares, son todas las que colaboran en dicha institución. La técnica para la recolección de datos fue un cuestionario con tres alternativas de respuestas, contentivas de 32 ítems para la validez del instrumento se utilizó el juicio de experto, de contenido y de constructor. Así mismo, para calcular el coeficiente de confiabilidad se utilizó el Alfa de Crombach y los resultados se expresaron en términos porcentuales representados en tablas y gráficos estadísticos. Con esta investigación se concluyó que el estilo de liderazgo predominante en el directivo de la institución es el autocrático lo que mostró gran influencia en la desmotivación laboral de los docentes, por lo cual se sugirió proporcionar apoyo técnico a todos los docentes, incentivar la toma de decisiones a través de talleres y reuniones; así como ofrecer reconocimiento al logro y fomentar las relaciones interpersonales dentro de la institución.

El aporte de Almonte a la investigación, es fundamental ya que es necesario conocer el estilo de liderazgo que predomina en la Unidad Educativa Campo de Carabobo. El líder en esta institución, debe ser una persona que vaya más allá del simple funcionario que impone o da órdenes, debido a esto es importante la implementación del estilo de liderazgo transformador en este centro educativo, ya que, es él que articula una visión e inspira a sus seguidores, además esté posee la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el clima laboral de los empleados. Los líderes transformadores se distinguen por promover el cambio y la innovación.

Es importante destacar que, aunque es difícil que en un Director predomine un cierto estilo de liderazgo, debido a que la tarea esencial de un líder en el centro educativo, es motivar para generar así nuevos pensamientos, estrategias y conocimientos que ayuden al equipo de trabajo a desarrollarse conjuntamente.



En cambio, Aguilar. (2007) desarrollo la investigación sobre **El Liderazgo transformador del personal directivo en el clima organizacional de la dirección de deportes de la Universidad De Carabobo**, tuvo como objetivo analizar el liderazgo transformador del personal directivo en el clima organizacional de la dirección de deportes de la Universidad de Carabobo. La teoría que sustenta la investigación es la teoría del liderazgo, tomando como referencia el liderazgo transformador. La investigación planteada corresponde a un diseño de campo, tipo descriptivo, donde la población estuvo constituida por 62 trabajadores adscritos a dependencia de la cual se seleccionó por azar simple una muestra conformada por el 50 por ciento de la población. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario conformado por 22 ítems, basados en la escala tipo likert; la confiabilidad se determinó a través del Alfa de Crombach, obteniendo un resultado de 0,92, la interpretación de los datos se realizó de forma porcentual, representada mediante tablas y gráficos de barras. Los resultados permitieron concluir que la gestión del personal Directivo de la dirección de deporte de la universidad de Carabobo no están presente las características del liderazgo transformador, sino por lo contrario la presencia de un estilo de liderazgo autoritario, en el clima organizacional cerrado y controlador, lo que se recomienda implementar el estilo de liderazgo transformador, lo cual contribuiría a la mejora de las relaciones interpersonales, en el clima organizacional abierto, en donde el trabajo se realice de forma amena.

Es pertinente para el adelanto de esta investigación el hallazgo de Aguilar, afirma que las características del liderazgo transformador no están presentes en su totalidad en las organizaciones, debido a que, no se puede hablar de liderazgo, de dirección, sin hacer referencia a la “construcción de una autoridad”, concepto muy relacionado también con ‘poder’. Es necesario reflexionar críticamente en cuanto a los factores, positivos o negativos, que se observan en las instituciones educativa que intervienen en un proceso de construcción de autoridad, también a la diferenciación entre expresiones positivas o negativas de ‘poder’. El fundamento del liderazgo está

en reflexionar acerca de la misión de la organización, definirla y establecerla en forma clara y visible; en fijar las metas, las prioridades. Es por esto que, Los líderes con características transformacionales provocan cambios en su seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obteniendo tras realizar las tareas asignadas, además el líder incita que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Estos suelen ser más amplios y afectivos.

En este sentido, Silva, (2006) realizó una investigación sobre **El Liderazgo y su influencia en el Clima Organizacional en la Escuela Básica Nacional “Coaheri” Manrique – Cojedes**. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del tipo de liderazgo del personal directivo en el clima organizacional de la escuela básica nacional “coaheri” Manrique – Cojedes. Se implementó la teoría de liderazgo y estilos de liderazgo. Desde el punto de vista metodológico se enmarca dentro de una investigación de campo, utilizando el diseño descriptivo y correlacional. La investigación estuvo conformada por una muestra de 14 docentes; aplico un cuestionario de 26 ítems con (4) opciones de respuesta tipo likert, su confiabilidad fue demostrada por medio de la correlación de Pearson, la cual fue de 0,97. El estudio se hizo a través del análisis descriptivo llegando a la conclusión que falta un liderazgo efectivo que permite la participación activa del personal en general. Se recomienda que el directivo deba ser más afectivo con el personal para lograr los objetivos de la institución, ya que si no esto incide en la labor pedagógica de los docentes.

A través de la investigación de Silva, se puede plantear entonces para la elaboración de la presente investigación, que el clima organizacional refleje la interacción entre el directivo y el personal de la escuela, donde Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados

comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, Es por ello que, la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades. Los líderes o directores, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar en cualquier situación que se presente dentro de la empresa o institución. Destacando que las personas necesitan tener los conocimientos y destrezas que les permitan desempeñarse bien en su trabajo, pero también necesitan saber qué se espera de ellas y si satisfacen o no las expectativas de la institución, de esta manera se lograra una mejora en la labor pedagógicas de los docentes y el clima organizacional será el más adecuado para el desarrollo de los objetivos de la institución.

Por otra parte, Linares (2005), presento un estudio sobre: **Liderazgo, gestión del director ante la Gerencia Educativa en el Distrito Escolar N° 3, Mariara Estado Carabobo**, el presente estudio, tuvo como objeto analizar las funciones del liderazgo y la gestión del director ante la gerencia educativa en el Distrito escolar N° 3, Mariara Estado Carabobo. El trabajo se ubica en la modalidad de investigación documental, de tipo descriptivo, porque se estudió el problema a través de un análisis de los factores que inciden en el mismo, a fin de interpretarlos, ampliarlos y profundizar el conocimiento de su naturaleza, el estudio se apoyó principalmente en investigaciones, referencias bibliográficas y documentales relacionadas con el tema de liderazgo y los diferentes tipos de líderes. La técnica para el análisis e interpretación de la información explicativa se concretó en el procedimiento del análisis teórico. Los resultados obtenidos en el trabajo permitieron evidenciar, entre otros aspectos, que el desempeño gerencial del director como líder planificador con la más alta calidad educativa especialmente en la gestión escolar, los resultados estadísticos en relación al instrumento aplicado arrojaron una confiabilidad de 0.84, reflejando las diferencias de opiniones en el desempeño gerencial del director como líder, llegando a la conclusión que el comportamiento de este no es el más adecuado para el desempeño de las funciones administrativas, ya que carece de competencias

gerenciales, se le recomienda planificar de manera más eficiente y adecuada los procesos administrativos como lo exige la educación actual.

Interpretando lo expuesto por Linares, como referente para el trabajo del liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en La Unidad Educativa “Campo De Carabobo” es evidente que a la gestión del director ante la gerencia educativa es primordial para cualquier organización ya que la función del director dentro de la institución es de un líder, este debe desempeñarse como planificador para lograr un alto nivel de la calidad educativa. El buen desempeño gerencial depende del liderazgo que se implemente en cualquier organización, si se implementa al liderazgo transformador; en la gestión del director ante la gerencia educativa, se lograr un adecuado trabajo de las funciones administrativas, es por ello que, Los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales. Más allá de vencer incompetencias y de dar soluciones de rutina a ciertas tareas, el liderazgo transformador es un ingrediente esencial para el quehacer profesional de hoy en día, ya que es el impulso de la innovación , donde genera beneficio para las organizaciones educativas y para todas las empresa modernas.

## **BASES TEÓRICAS**

Para Arias (2006) “Las bases teóricas implica un desarrollo amplio que conforma un punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107).

Es preciso desarrollar aquí las dos variables que nacieron con esta investigación como lo son el liderazgo con las dimensiones: estilo de liderazgo y cualidades del líder y la variable clima organizacional con las dimensiones: factores

del clima, tipos de clima y tomas de decisiones. Asimismo se mencionarán las teorías que apoyen el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional.

## **Liderazgo**

Robbins (2005) define el liderazgo como “proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos” (p. 514)

Se puede afirmar que, el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En este sentido se comprende, al liderazgo como un aspecto central en los modelos de gestión de calidad equivalentes al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Desde las perspectivas educacionales cada educador es un líder, por lo que es necesario definir el liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de calidad. Con el propósito de conocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

Dentro de este orden de ideas, se puede mencionar a Ralph M. Stogdill. (1974), citado por Stoner (2005) en su resumen de teorías e investigaciones de liderazgo, donde señalaba que “existen tantas definiciones de liderazgos como personas que han intentado de definir el concepto” (p. 259)

Cabe destacar, el tema del liderazgo es uno de los aspectos más controvertidos, confuso y disperso en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas

educativas y en las prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas, por lo que se ha transformado en un verdadero reto para la nueva gerencia o dirección educativa, dado que la situación actual, donde las personas son el principal factor de cambio, sin dejar a un lado los principios básicos de calidad, fundamentados en un buen clima laboral como condición necesaria para conseguir aumento de productividad y competitividad.

Dentro de estas perspectivas, los gerentes cada vez son considerados líderes en el sentido heroico de un Lincon o un Mandela, su capacidad de liderazgo y sus habilidades desempeñan un papel medular para el éxito o fracaso de sus organizaciones.

Por consiguiente, el liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y la manera de influir en ella. Es importante destacar que posee cuatro implicaciones: En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados y seguidores, en segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución del poder entre los líderes y los miembros del grupo, así pues el tercer aspecto es la capacidad para usar las diferentes formas del poder, para influir en las conductas de los seguidores de diferentes maneras y por último el cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, donde reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

En este sentido, Caroselli (2002) Precisa: “Mientras un directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación” (p.36), es decir, un líder no sólo busca el cumplimiento de las metas que se plantea la institución sino que además trabaja en función de sus fortalezas y de sus debilidades, tomando en cuenta todo, de tal manera le permita mejorar los errores cometidos anteriormente.

Igualmente el autor antes mencionado, incluye dos elementos que aportan consistencia a su papel del líder dentro de la organización, entre ellos se tiene:

**El liderazgo interno:** se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en formas clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución

**El Liderazgo externo:** se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

Sin embargo, para Davis y Neswstron (2004) el liderazgo “es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinado objetivo, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente”. (p 456). Los autores mantienen su condición tradicional de propiciar mediante trabajo en grupo los objetivos de la organización y se manifiesta en la competencia de los empleados y por ende en su productividad.

Es por ello que, las organizaciones modernas adoptan una estructura matricial o plana, que se ajusta a las necesidades de la nueva organización donde la productividad depende del conocimiento, las comunicaciones efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas. Donde distintas divisiones funciona en forma interdependiente, como mecanismo de apoyo que sincronizan las operaciones. Las divisiones están a cargo de supervisores que actúan como líderes de personas, en vez de jefes de procesos, para realizar la gestión institucional.

En otras palabras, el concepto de liderazgo es comúnmente asociado con percepción de poder. Pero se considera líder a una persona que tiene la autoridad, poder y seguidores de cualquier naturaleza. Sin embargo es justamente la naturaleza de la fuente de afiliación el factor que hace legítimo el poder en el líder de la gestión para la calidad. Algunas ideas que prevalece respecto el liderazgo son erróneas, inducen a pensar que se necesita nacer con estas características y que solamente algunas personas las poseen, sin embargo todas las personas pueden llegar a ser líderes. Es Por ello que en las instituciones educativas El director y los profesores son líderes valiosos para el logro de las metas en comunes.

Donde, es preciso resaltar, que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Ya que no todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores. Es importante que el líder de una organización educativa sea capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales y sea tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado

Así pues, la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor que desea la gente y la razón de sus de sus acciones.



### **Cualidades del líder:**

Por consiguiente, las cualidades del líder educativo, es decir, del director de la institución según Guédez (2005), señala que:

Supone la convivencia de conocer al personal y de retribuir los méritos que ellos conquisten. El director debe evaluar a sus supervisores y establecer una aparición de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes. Además, la evaluación también permite reconocer la calificación y potencial profesional (p.35)

A partir de esta visión global se podrán definir opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos. Hay que reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes, es por esto, que el líder es una persona que habitualmente debe desarrollar siete áreas específicas las cuales son:

- **Facilitador:** es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, intereses de trabajo y fortalezas personales. Un facilitador tiene alta capacidad para discutir problemas, ayudar a identificar planes de largo plazo y mostrar apoyo para avanzar objetivos.
- **Evaluador:** es la persona capaz de entregar retroalimentación honesta y objetiva que facilite el desempeño de sus colaboradores tanto en su función como en la imagen personal. Comparte y comunica claros estándares de desempeño con los cuales serán evaluados. Da importancia a la relación que existe entre desempeño personal y objetivo profesionales.
- **Visionario:** es quien prevé el futuro y tiene la capacidad de entregar información objetiva sobre la organización, y las tendencias observadas en la profesión y la

industria. Puede identificar y comunicar nuevos desarrollos que tengan potencial de afectar las expectativas profesionales de su gente y los ayuda a entender la realidad cultural y política de la organización, comunicando con claridad la misión y dirección estratégica de todos los miembros de la organización.

- **Consejero:** ayuda a la gente a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar la carrera profesional y la gestión que desempeñan en la institución. esta dispuesto a asistir a le gente para aclarar y avanzar en sus proyectos profesionales y personales y a mostrarle tanto los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma efectiva con los objetivos y la misión de la institución.
- **Motivador:** ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización. Conecta a la gente con los recursos necesarios para avanzar los propósitos personales, profesionales y de la organización.
- **Asertivo:** es la persona que tiene claridad de objetivos y la forma cómo conseguirlos para obtener beneficio propio y dar beneficio a los demás. Cabe mencionar en el otro extremo a la persona agresiva, que conoce el interés propio, pero carece de tacto y sensibilidad para no herir a los demás mientras persigue sus intereses.
- **Atento a escuchar las necesidades de los demás:** sabe escuchar y determinar las necesidades de otras personas. Pero nunca intenta convencer a los demás, porque sabe que nadie puede convencer a nadie, a menos que exista una necesidad que motive a actuar.

Después de estas cualidades, se tiene pues que la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga para lograr las metas de la

organización a través de sus habilidades comunicacionales. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer). Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficiencia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones.

Pero, el ser gerente no solo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, buen comunicador, potenciador de las relaciones interpersonales, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr los objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Entonces gerenciar y liderizar, son elementos que se deben cambiar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el éxito común. A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas.

### **Estilos de liderazgo:**

Bateman y Snell (2008) identifica el termino estilo de liderazgo, entendiéndose este como “la manera particular utilizados por una persona para dirigir a los demás y dependiente de la personalidad, se puede percibir que cada persona tendrá uno o varios estilos de liderazgo, los cuales redundarán tanto en su desempeño como en el de los subordinados” (p. 236).

Asimismo, se derivan de las conceptualizaciones formuladas que los líderes no nacen sino que se hacen mediante el esfuerzo personal y el afán de mejora. Los autores mencionados, consideran que para liderar se tiene que demostrar poseer habilidad y empatía. Empatía por cuanto el líder debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimientos, y pericia producto del arduo trabajo. Es así como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros y ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe.

### **Clasificaciones de los estilos de liderazgo más frecuentes son:**

#### **Según la formalidad en su elección**

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

#### **Según la relación entre el líder y sus seguidores están:**

- **Liderazgo dictador:** es el que fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- **Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los

criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- **Liderazgo onomatopéyico:** el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- **Liderazgo paternalista:** tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- **Liderazgo liberal (*laissez faire*):** el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

### **Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados**

- **Liderazgo transaccional:** los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

- **Liderazgo transformacional o carismático:** el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- **Liderazgo auténtico:** es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- **Liderazgo lateral:** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Cabe considerar, que los estilos de líderes según Robbins y Coulter (2005) varían de acuerdo a los deberes que el líder debe desempeñar dentro de la organización no solo en las responsabilidades que deseen sus superiores aceptan su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de su equipo. Incluso se han usado muchos términos apoyados en varias teorías como de Lewin y House (1992) 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 lidera liberal y el líder transformacional.

En este sentido, el **líder autócrata** asume toda responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al empleado, las decisiones se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus trabajadores son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus empleados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

En cambio, el **líder participativo** adopta el estilo interactivo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus trabajadores pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus seguidores y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Ahora bien, el líder participativo cultiva la toma de decisiones en sus trabajadores para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a su equipo a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

En este sentido, el **líder liberal** delega en sus empleados la autoridad para tomar decisiones, puede decir que sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que el equipo asuma la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo a sus seguidores. Evidentemente, el empleado tiene que ser

altamente calificado personal y profesionalmente para que este estilo conlleve al logro de la visión y misión institucional.

Por otra parte, tomando como referencia a Stonner (2005) para la definición del liderazgo transformador señala que:

**En el liderazgo transformacional**, tiene la capacidad de motivar a sus seguidores para que logren resultados mayores que los planificados originalmente y recompensa internas o autorrecompensante. Para ello los líderes transformacionales, necesitan poseer: carisma, habilidades de evaluación, capacidad de comunicación y sensibilidad hacia los demás.  
Pág. 509

Dicho de otro modo, lo que el autor se refiere con esta definición, es que el estilo, del líder transformacional, no es más que, aquel donde se articula una visión e inspira a sus seguidores. Posee la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Los líderes transformacionales se distinguen por promover el cambio y la innovación.

Es importante destacar que, aunque es difícil que en un gerente predomine cierto estilo de liderazgo si hay algunos que deben permanecer o proseguir al otro, es decir, que para desempeñar cualquier cargo de alta gerencia es esencial tomar decisiones en equipo e incentivar a nuevas decisiones y propuestas convenientes del trabajo grupal; y que además la motivación esta inmensamente relacionado con el liderazgo ya que es tarea esencial de un líder motivar para generar, así nuevos pensamientos, estrategias y conocimientos que ayuden al equipo de trabajo a desarrollarse conjuntamente.

De acuerdo a lo señalado, el gerente educativo puede adoptar algunos de los estilos de liderazgo descrito. Pero por encima de cualquier estilo, la gerencia debe



cambiarse en una acción transformacional, transaccional y creatividad. Transformacional por cuanto el líder debe ser un agente formador para beneficiar el desarrollo de los demás. El éxito del líder esta en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello, el líder debe asegurar que sus seguidores se formen y asuman una madurez global.

Igualmente en el liderazgo transformador, se describen una serie de elementos o características que ayudan a la organización a establecer metas que contribuyen a mejorar la calidad de las relaciones interpersonales entre sus miembros y estimula la iniciativa de todos, de modo que les permita percibir sus problemas y buscar soluciones.

Dichos elementos, combinados con los ideales del líder hacen soñar a sus seguidores y los incentiva a luchar por su sueño a realizar, logrando el cambio significativo que refleja la comunidad de intereses entre líderes y agentes de cambios, entre los cuales se describen según Stoner (2005) como: los resultados, la misión de la organización, el compromiso, la comunicación, la confianza, la creatividad, la resolución de conflictos, expresiones de convicción, la actitud positiva y el idealismo que puedan poseer los miembros de la organización.

Si bien, el liderazgo es una forma especial de influencia relativamente e induce a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes; cabe poner el acento en las cualidades del líder como clave de este poder de influencia, en la propia situación, o si pudiera haber estructuras y procesos que posibilitaran un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo dentro de la organización.

En conclusión, trabajar en función del liderazgo transformacional puede ser una experiencia maravillosa, edificante e inspiradora, ya que se pone la pasión y energía en cada cosa, así mismo este tipo de liderazgo, cuidan de su personal y desean

que alcance el éxito. El líder transformacional arranca con la construcción y desarrollo de una visión, un panorama del futuro que excitará y convertirá a los potenciales seguidores. Este aceptará que existan fallas y cañones ciegos en el camino, pero mientras que los seguidores sientan que el progreso está siendo alcanzado, ellos estarán felices, muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a los miembros de su organización, donde realizan rondas para, escuchar, tranquilizar y entusiasmar, Poseen un inquebrantable compromiso con la dirección de la organización.

Este tipo de liderazgo implementado en el campo educativo, precisamente en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”, será de gran ayuda para dar solución problemática existente en la institución y mejorar el clima organizacional. Propiciando así una mejor calidad del desempeño docente en su funciones de educador.

### **Clima organizacional**

Por consiguiente Goncalves (2003) define el clima organizacional como:

un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización, tales como, la productividad, satisfacción, rotación entre otros (p.23)

En otras palabras, el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados y se refiere tanto a la parte física como emocional. No es más que la definición de clima organizacional de una institución o empresa.

Por otra parte Robbins (2005) afirma que “El ambiente de una organización está compuesto de aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella, que pueden afectar potencialmente su desempeño”. (p.25)

Se puede decir, que dado el carácter multidimensional del ambiente o clima organizacional, son diversas las variables que inciden y se combinan en un proceso interrelacionado para definir un clima, dotado de características específicas, que son propias de cada organización, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes dimensiones: la estructura de la organización, referida al sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo; la responsabilidad, que tiene que ver con el sentimiento de ser su propio jefe y no haber dependencias ni doble confrontación de decisiones.

Asimismo, se pueden mencionar otras dimensiones del clima organizacional tales como: los riesgos en el sentido de enfrentar desafío en el cargo y en el trabajo, el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, el calor y apoyo referido al sentimiento de camarería y de ayuda mutua entre los miembros de la organización, y el conflicto, que es el sentimiento de que la administración no tenga diferentes opiniones o conflictos.

En este sentido, Goncalves (2003) menciona los factores que pueden condicionar del clima el organizacional de una institución educativa, pueden clasificarse en dos tipos:

- **Factores externos:** los cuales están relacionados con la organización. Entre ellos se puede destacar la remuneración, la estructura e infraestructura, el sistema de recompensa, el liderazgo la motivación y la cultura organizacional.

- **Factores interno:** que están relacionado directamente con el sujeto. Entre ellos se puede mencionar participación en la toma de decisiones, identificación con la institución, relaciones interpersonales con los miembros que conforman la organización, cambio organizacional, satisfacción laboral y estrés.

Dentro de estas perspectivas, se muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. Esto implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otros
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Donde, el clima organizacional tiene también un efecto directo sobre el desempeño y el rendimiento en el trabajo, de manera que cuando el personal encuentra respuestas adecuadas a sus necesidades, se puede afirmar que está satisfecho con su trabajo y en tal sentido, el trabajador que alcanza un alto grado de

desempeño manifestara actitudes positivas hacia su trabajo, mientras que por el contrario, aquel que este insatisfecho, exhibirá actitudes negativas.

Debe señalarse, la especial importancia de este enfoque, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores anteriormente mencionados por Goncalves sino de la organización existente, ya que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores internos o externo. Sin embargo, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

En ese orden de ideas, se puede decir que cualquier pronóstico acerca del desempeño laboral de empezar por reconocer que el personal forma parte de una institución con estrategias, estructuras y procedimientos donde cada departamento o servicio puede proporcionar un clima favorable, donde el personal debe ser productivo, tener habilidades y destrezas para atender a la población estudiantil o realizar tareas en equipo logrando satisfacciones, sobre todo en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” que presentan deficiencia en cuanto al clima laboral.

Aquellos, directores que desarrollan en una organización una atmósfera interpersonal que permita a los componentes de la misma aceptar la existencia de conflicto, hablar sobre él y trabajar para reducir la causa del mismo, atraerán a los participantes y los mantendrá interesados en ella.

Tomando en cuenta que, en un **clima abierto**, la conducta del director representa la adecuada integración de su propia personalidad y del rol que debe desempeñar como director. En este aspecto su gestión puede servir como ejemplo trabajando con dedicación, criticando, según las circunstancias las actuaciones del

personal subalterno y haciendo lo posible por ayudarlos, proporcionando un liderazgo claro motivador.

Por consiguiente, en un **clima autónomo**, el director brinda a los docentes y resto del personal, completa libertad para promover sus propias estructuras de integración y encontrar los medios dentro del grupo para satisfacer sus necesidades sociales, lo que le facilita lograr metas más rápidas y fácilmente, que el trabajo se realice a gusto para todos. De allí que el estilo de liderazgo favorecerá el establecimiento de normas y reglas, facilitara las orientaciones para los profesores y aunque no llevara cuenta si se realizan o no las actividades planificadas, si permitirá a los subalternos realizar a su modo sus actividades, mostrando interés en las necesidades sociales del personal. Integridad y preocupación por mantener el estímulo por su dedicación al trabajo.

Sin embargo, en un **clima controlado o cerrado**, el director es poco considerado, delega poco, presiona por el logro de los resultados a expensa de la satisfacción de las necesidades sociales, hace hincapié en el logro de las tareas en detrimento de la satisfacción de las necesidades sociales, abunda el exceso de papeleo, de informes de rutina, reuniones innecesarias y poco control de normas que faciliten el trabajo, dejando al personal poco tiempo para compartir, relacionarse creando un ambiente de aislamiento social.

Por otra parte, en un **clima familiar** tanto el director como el personal trabajan en un clima de camaradería y amistad donde la satisfacción de las necesidades sociales figuran en un alto nivel y hay poco control de las actividades del grupo hacia la consecución de las metas, lo que desemboca en despreocupación y escasez de actividades dedicadas al cumplimiento de la tarea.

Cabe considerar, por otra parte que en el **clima paternal**, para el director la organización y sus obligaciones son primero, los únicos intereses en su vida. Se muestran considerados pero como una forma de seducir exagerada, poco motivadora por la capacidad del director para controlar sus actividades, la cual tratará de hacer todo el trabajo pesado por sí mismo por lo que los trabajadores no logran desempeñarse a gusto y habrá poca intimidad entre ellos y mucha despreocupación por sus propios deberes.

Finalmente, se puede observar en algunas organizaciones, la existencia de un **clima cerrado**, donde los miembros del grupo obtienen poca satisfacción con respecto a la realización de las tareas o necesidades sociales y el director resulta ineficaz al dirigir las actividades de los docentes, mostrando poco interés por el bienestar de su personal. Esa actitud genera por parte de los subalternos, despreocupación, desinterés, logros mínimos por una inadecuada obstrucción del director para el cumplimiento de las tareas, creando inestabilidad laboral.

Dentro de este orden de ideas, Goncaleves (2003) Citando a Litwin y Stinger (1978) 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:

#### 1. Estructura:

Representa la percepción que tiene 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.

#### 2. 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.

### 3. 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.

### 4. Desafío

Concierno al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### 5. 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.

### 6. 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.

### 7. Estándares

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

### 8. 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.

## 9. 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.

En consecuencia, el conocimiento de estas nueve dimensiones hace que el clima organizacional proporcione un liderazgo transformador, donde la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos de los empleados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” dentro la organización, permitiéndole además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional, en uno o más de los subsistemas que la componen. Haciendo hincapié que en clima organizacional abierto en el campo educativa, ya que facilita el logro de los objetivos, existe, mayor posibilidad de ayudar a los integrantes de la organización, proporcionando un liderazgo claro, donde la motivación es el papel fundamental para el desarrollo de la planificación.

Sin dejar a un lado la importancia de la **Toma de decisiones** Stoner (2005) define toma de decisiones como “El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p.260).

Se plantea entonces que, es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial; consiste,

básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial aun cuando no se evidencie un conflicto.

Se hace referencia a la toma de decisiones como un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia referente en el desarrollo de la organización o institución. Por lo tanto, la toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando, ya que, es el proceso mediante el cual se identifica y selecciona el curso de las acciones que se debe tomar para resolver un problema específico.

Por consiguiente, el tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones, también se basa en el pasado de las experiencias positivas y negativas, desempeña una parte importante para determinar las operaciones que los gerentes o directores consideran factibles o deseables, debido a que, los objetivos del futuro se apoyan en las experiencias del pasado. Sin embargo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los juicios que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir.

Es por esto que, rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes. Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del director es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas. Siempre hay que tener en cuenta que cada persona afronta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia de reforzamiento

Por otra parte, en la toma de decisiones se trata con problemas que surgen cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado de la organización, por lo que en

algunos asuntos, un inconveniente puede presentarse como una oportunidad disfrazada. Es decir, para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización o institución, para los cuales es necesario realizar un juicio más estructurado, que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

De allí pues, que para llegar a una adecuada toma de decisiones, se sugieren estos pasos:

- Determinar la necesidad de una decisión.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar peso a los criterios.
- Desarrollar todas las alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa.

Las decisiones se pueden clasificar según Stoner (2005) teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. “Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan” (p.262), entre ellas se tienen:

### **Decisiones programadas**

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de

solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama **decisiones estructuradas**. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones. Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Es cierto que, las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan libertad del gerente, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarse de las políticas, las reglas o los procedimientos que usan para tomar decisiones, ahorran tiempo, permiten con ello dedicar atención a otras actividades más importantes.

### **Decisiones no programadas**

También denominadas **no estructuradas**, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, Por ejemplo: “Lanzamiento

de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Debe señalarse que, las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad, de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente , normalmente, requerirán decisiones no programadas.

La capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. Por lo tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas. A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias.

### **Tipos de decisiones en la gerencia planeadas Stoner (2005)**

- **De rutina:** las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido
- **De emergencia:** ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.

- **Estratégicas:** decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
- **Operativas:** son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de "gente" (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible

Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables.

Ahora bien de acuerdo a los tipos de decisiones se consideran los siguientes ambientes

#### **Ambiente de certeza.**

Donde, se tiene conocimiento total sobre el problema, las opciones de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión sólo se debe pensar en la opción que genere mayor beneficio.

La información con la que se cuenta para solucionar el problema es completa, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar. En este tipo de decisiones, las posibles opciones de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado.

La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, puede ser cifras de años anteriores o estudios

realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales.

### **Ambiente de incertidumbre**

Es cuando, se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de la variables del problema, se pueden plantear diferentes opciones de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen. (Por esto, se lo llama "incertidumbre sin probabilidad").

Con base en lo anterior, hay dos clases de incertidumbre:

- Estructurada: No se sabe que puede pasar entre diferentes opciones, pero sí se conoce que puede ocurrir entre varias posibilidades.
- No estructurada: No se sabe que puede ocurrir ni las probabilidades para las posibles soluciones, es decir no se tienen ni idea de que pueda pasar.

### ***Proceso de toma de decisiones***

En otras palabras en el proceso para detectar problemas, según Stoner (2005), son cuatro situaciones que alteran a los gerentes, cuando se puede presentar un inconveniente.

La primera una desviación de las experiencias pasadas significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización. En segundo lugar una desviación del plan establecido significa que no se están alcanzando las proyecciones a las expectativas de los gerentes. La tercera situación, es cuando otra persona presenta problemas al gerente con frecuencia y por último el desempeño de la competencia también puede producir situaciones que requieran resolver dificultades presentes en la organización.

No siempre, es sencillo detectar problemas, el pasado puede desempeñar un papel muy importante en la toma de decisiones, aunque eso no significa que lo ocurrido en el pasado continuara ocurriendo, de manera automática en el futuro, las dificultades ponen en peligro la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos, sin dejar a un lado las oportunidades que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y objetivos establecidos.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

**No obstante los Procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones** al igual que en el pensamiento crítico utilizan los siguientes ciertos cognitivos como: observación, comparación, codificación, organización, clasificación, resolución, evaluación, retroalimentación

Por esta razón, los pasos en la toma de decisiones tal y como se aplican a la gerencia de recursos individuales son:

- Reconoce el problema.
- Analiza el problema.
- Considera las metas.
- Busca alternativas.
- Analiza los recursos.
- Selecciona la mejor alternativa.
- Coloca la decisión en acción.



- Acepta la responsabilidad.

Evalúa los resultados.

- Usa hábitos para reducir el tiempo en el proceso de toma de decisiones

Ahora bien, cuando el proceso es grupal, intervienen todos los elementos de los ideales democráticos. Si quien toma las decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria. Las decisiones grupales no llevan de todos modos a la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error, siempre y cuando los grupos estén entrenados.

En este sentido, para reconocer los problemas los gerentes, deben aplicar su juicio, basándose en el conocimiento del ambiente de su organización. Obteniendo la información por medios formales o informales.

Sin embargo, como han señalado William Gutth y Renato Tagiuri. Citado por Stoner (2005) quienes afirman que “los valores y antecedentes también influyen en el tipo de problema y oportunidades que eligen para trabajar” (p. 265). Con esto el autor enfatiza que es necesario establecer prioridades, ya que son de gran ayuda al gerente debido a que le permite determinar la velocidad, la intensidad y la colaboración que necesita para atacar el problema. Los gerentes eficaces y eficientes para no verse abrumados por detalles triviales, reservan las técnicas formales para la toma de decisiones, tan solo para aquellos problemas que en realidad las requieran.

El director dentro de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” al momento de tomar una decisión para mejorar el clima organizacional o un problema, en la escuela esté debe tener presente los factores internos y externos, para ofrecerle a los miembros de la organización una visión más amplia, con referencia al ambiente

físico del colegio, las características estructurales, el ambiente social y la características personales de los miembros de la institución, este a su vez debe desarrollar una atmosfera interpersonal, que le permita aceptar la existencia de conflictos, además, pueda hablar sobre el problema, tomando en cuenta los distintos tipos de clima ya sea abierto, cerrado, autónomo, controlado, familiar o paternal. Al momento de ejercer una decisión programada, no programada, de rutina, de emergencia, estratégica u operativa, creando así un ambiente de certeza, incluso tenga conocimiento total del problema, implementando correctamente los procesos que influyen en la toma de decisiones. Buscando alternativas para el cumplimiento de las metas y seleccionar la mejor solución ante la situación o conflicto presente dentro del colegio, aceptando la responsabilidad en la toma de decisiones. La cual estará ligada al estilo de liderazgo que se predomine dentro de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”

### **Liderazgo y delegación en la toma de decisiones**

Se tiene pues que, formar equipo y delegar la toma de decisiones en los actores de la escuela son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. “Formar equipo implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas” (Graffe, 2000. (p. 55)

En conclusión, la toma de decisiones se presenta en todo momento en la dirección de la institución, cuando se debe seleccionar entre varias opciones o caminos, y este proceso se va a presentar mucho más para un analista de sistemas, ya que para realizar un sistema, o modificar errores que encuentre en estos, va a tener

que optar por la forma más eficaz de resolverlo, teniendo en cuenta, tanto las necesidades que tenga, como todas las partes que lo constituyen.

Además, la eficacia y eficiencia en tomar la decisión que al final va a ser la acertada, ya sea en una escuela, o cualquier problema que se nos presente, se forma en la objetividad y claridad que puedan mostrar los datos o la información que se tiene, porque si se conoce bien lo que se está realizando, no se debe tener inconvenientes que sean perjudiciales para la institución educativa.

Por otra parte, dentro del ámbito escolar, es importante crear un equipo de trabajo, donde el directivo y los docentes formen un grupo armonioso, cooperativo y trabajador. Todo esto dependerá del estilo de liderazgo que predomine dentro de la institución, influyendo en la toma de decisiones para el desarrollo de las metas y objetivos planteados. En el caso de la Unidad Educativa Campo de Carabobo es vital que el personal directivo y docente cree un buen equipo de trabajo que sea cooperativo y armonioso, ya que, es visible dentro de la institución la existencia de la división de los subsistema de educación primaria y el subsistema de educación media, general y diversificada, es por ello que al momento de tomar decisiones sobre problemas u objetivos, se requiere de un equipo de trabajo eficiente y eficaz por parte de todo los miembros de la organización y que el director tenga objetividad y claridad al momento de tomar decisiones, para que no se presente inconvenientes entre los grupos de trabajo que sean perjudiciales para la institución, a la hora de tomar una decisión final.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Teoría de liderazgo**

Existen muchas teorías y abundante estudio sobre el liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. Lussier y Achua (2006) clasifican en tres grandes grupos las teorías de liderazgo: (1) teoría de rasgo de la personalidad, (2) teorías sobre estilos de liderazgo o teorías de comportamiento, y (3) teorías situacionales o contingenciales de liderazgo. Tomando en cuenta los objetivos de la investigación la teoría sobre estilos de liderazgo o teorías de comportamiento, es la más idónea para en el desarrollo de la investigación centrada en el liderazgo transformacional

Dentro de este marco de ideas, tomando como referencia a Stonner (2005) para la definición del estilo del liderazgo transformador señala que:

**En el liderazgo transformacional**, tiene la capacidad de motivar a sus seguidores para que logren resultados mayores que los planificados originalmente y recompensa internas o autorrecompensante. Para ello los líderes transformacionales, necesitan poseer: carisma, habilidades de evaluación, capacidad de comunicación y sensibilidad hacia los demás. (p. 509)

Lo que trae a colocación el autor con esta definición, es que El liderazgo transformacional es una manera de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Uno de los primeros teóricos en desarrollar la idea del liderazgo transformador ha sido Burns (1978) introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero este término se utiliza ahora en la psicología organizacional. Según Burns citado por

Stonner (2005), el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación" (p. 510).

Por otra parte, Burns relacionados con la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, afirmó que las diferencias están en las características y comportamientos de estos. Él estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones. Este rediseño percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas. Toma en consideración la teoría de las necesidades básicas de Maslow, en síntesis, el liderazgo transformador es un proceso en la cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencia evidentes en un constante proceso de flujo y reflujo.

Otro investigador, Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de (1978 Burns). La medida en que es líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre el seguidor, orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional

En este sentido, se comprende que los líderes transformadores influyen entre seguidores, estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán

más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

Por otra parte, se tiene, la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladada pronto al ámbito educativo.

Trasladar al ámbito educativo el liderazgo transformador, será de gran ayuda al personal directivo de La Unidad Educativa “Campo de Carabobo”, permitiéndole articular una visión más amplia para la organización, donde el líder se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y oriente a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Para el logro de nuevos objetivos

### **Teoría de la motivación**

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar ser. Dichas teorías tratan del desarrollo de las personas, y su contenido les sirve a los gerentes y empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones.

La teoría de la motivación se refiere aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. De

acuerdo con la teoría de las necesidades de Maslow, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida.

Para poder, explicar el clima organizacional de una institución o empresa, la teoría de las necesidades se fundamentan en la conducta individual de las personas y para explicar la conducta de las personas, es necesario que se estudie la teoría de la motivación humana. El hombre es un ser dotado de necesidades complejas pero claramente identificables y diferenciables que son las que orientan y dinamizan los comportamientos humanos, hacia objetivos, satisfaciéndose así cíclicamente los procesos humanos, que se repiten, hasta su muerte

Por otra parte, se toma en cuenta la **Teoría de las de necesidades** de Maslow citado por Stonner (2005): “la teoría de la motivación según la cual las personas están motivadas para satisfacer cinco tipos de necesidades, que se pueden clasificar por orden jerárquico” (p. 490). Maslow consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de la realización personal.

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten. Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la [teoría](#), ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su

naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, entre otras cosas.

### **Las necesidades según Maslow:**

De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes aquí mostradas

- **Necesidades fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la [alimentación](#), el saciar la sed, el [mantenimiento](#) de una [temperatura](#) corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
- **Necesidades de seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...
- **Necesidades sociales:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de



comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

- **Necesidades de reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- **Necesidades de auto-superación:** también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejarse concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

Una conclusión obvia en la teoría de Maslow es que los empleados necesitan sentirse seguros dentro de su ambiente laboral, los gerentes o directores podrán ofrecer incentivos diseñados para dar a los empleados autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de crecimiento.

Para Maslow, cuando todas las necesidades han quedado debidamente satisfechas, los empleados estarán más motivados por las necesidades de autorrealización. Buscarán en su trabajo el significado y el crecimiento personal y tratará de tener, en forma activa, otras responsabilidades. Es por ello, que, si el director de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” considera las diferentes necesidades de auto realización de sus empleados. Este puede usar una gran variedad de enfoques para proporcionar que los empleados alcancen las metas personales y las de la organización.

## **BASES LEGALES**

Dentro el desarrollo de la investigación. El liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo, se puede decir que este planteamiento se encuentra sustentado en La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009).

**Artículo 103.** Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo.

**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.

**Artículo 106.** Toda persona natural o jurídica, previa demostración de su capacidad, cuando cumpla de manera permanente con los requisitos éticos, académicos, científicos, económicos, de infraestructura y los demás que la ley establezca, puede fundar y mantener instituciones educativas privadas bajo la estricta inspección y vigilancia del Estado, previa aceptación de éste.

En este sentido, los artículos anteriormente mencionados son de gran importancia para la investigación, éstos se centra que todos los individuos tienen derecho a una educación permanente con igualdad de condiciones para todos, ya que esta es gratuita y obligatoria en todos los niveles. Sin dejar a un lado que la

educación debe estar a cargo de personas de reconocida moralidad y de competitividad académica. Los profesionales de la docencia requieren de un título universitario, para poder ejercer la carrera, debe mostrar su capacidad. Asimismo, estar en actualización permanente, de este modo, les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, partiendo de que todo educador es un líder por naturaleza.

Por otra parte, se tiene en la sustentación legal a **La Ley Orgánica de Educación (2009)**

**Artículo 3:** La educación tienen como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social.

De ahí parte la necesidad de formar gerentes capaces de adaptarse a los cambios, con visión del trabajo transformador en el desarrollo social de la organización.

**Artículo 39.** El Estado a través de los subsistemas de educación básica y de educación universitaria diseña, dirige, administra y supervisa la política de formación permanente para los y las responsables, los y las corresponsales de la administración educativa y para la comunidad educativa, con el fin de lograr la formación integral como ser social para la construcción de la nueva ciudadanía, promueve los valores fundamentales consagrados en la Constitución de la República.

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

Ahora bien, estos artículos hacen referencia en las funciones que debe tener el gerente educativo, destaca el rol importante que desempeña el director en las instituciones educativas, ya que su función principal es de promover los valores

fundamentales consagrados en la Constitución de la República, donde el director debe poseer cualidades que le permitan el manejo hábil e inteligente a la hora de establecer las normas que se deben seguir para la planificación de las actividades pedagógicas dentro de de la institución educativa

### **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)**

**Artículo 4:** el ejercicio profesional de la docencia constituye una carrera, integrada por el cumplimiento de funciones, en las condiciones, categorías y jerarquías establecidas en este Reglamento.

**Artículo 16:** La jerarquía se corresponde con los cargos definidos dentro de la organización administrativa del sistema educativo y comprende las siguientes denominaciones: Docente de Aula, Docente Coordinador y Docente Directivo y de Supervisión. La categoría es el grado alcanzado por el profesional de la docencia en el ejercicio de su carrera dentro de la organización administrativa.

**Artículo 29:** La promoción dentro de la carrera docente consiste en todo tipo de acciones realizadas por las autoridades educativas que propendan al mejoramiento del profesional docente en servicio, que permitan su realización plena o que faciliten el mejor aprovechamiento de sus potencialidades.

**Artículo 30:** Se entiende por ascenso el pase progresivo del profesional de la docencia en las jerarquías administrativas y categorías académicas de la carrera docente, en virtud de la calificación eficiente de su actuación y desarrollo profesional, y del cumplimiento riguroso de los requisitos establecidos para el correspondiente pase a la jerarquía o categoría inmediata superior.

**Artículo 44:** Cuando un plantel atienda varios niveles y modalidades del sistema educativo, el Director deberá poseer el título docente correspondiente al nivel más alto.

**Artículo 139:** Establece las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijaran políticas establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los

profesionales de la docencia con el fin de prepararlos suficientemente, en función del mejoramiento cualitativo de la educación.

Aunque, es deber del estado preparar todo lo conducente a la formación del personal directivo y ejecutar los programas de actualización que suministren las herramientas para alcanzar una gestión exitosa, de acuerdo a lo antes expuesto se evidencia la amplitud de responsabilidades que debe asumir el gerente educativo en el cumplimiento de sus funciones administrativas, además queda claro que debe poseer estrategias gerenciales que le permitan lograr el desarrollo del el liderazgo y clima organizacional dentro de la institución..



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRIA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



**TABLA DE OPERALIZACION DE VARIABLES**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.

Cuadro N° 1

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Liderazgo</b>	“Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos” (p. 514) Robbis y Culter (2005)	Estilos de liderazgos	-Autocrático	1 al 5
			-Participativo	6 al 9
			-Liberal	10 al 12
			-Transformacional	13 al 16
		Cualidades del líder	-Facilitador	17
			-Evaluador	18
			-Consejero	19
			-Motivador	20
			-Asertivo	21
			-Atento a escuchar	22

Díaz (2012)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 MAESTRIA EN EDUCACION  
 MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



**TABLA DE OPERALIZACION DE VARIABLES**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.

Cuadro N° 1

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Clima Organizacional</b>	“un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización, tales como, la productividad, satisfacción, rotación entre otros” (p.23) Goncalves(2003)	Factores del clima	-Interno	23
			-Externos	24
		Tipos de clima	-Abierto	25
			Autónomo	26
			Controlado	27
			-Familiar	28
			-Paternal	29
			-Cerrado	30
		Toma de decisiones	Programadas	31
			No programadas	32
			De emergencia	33
			Estratégica	34
			Operativa	35

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Tipo de Investigación y Diseño de la Investigación**

La presente investigación referida a Analizar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” la misma se enmarca en un estudio Descriptivo de tipo transaccional Bisquerra (2000) plantea “El estudio descriptivo tiene por objeto la descripción de los fenómenos. Se basa fundamentalmente en la observación y consiste en describir situaciones, eventos y hechos, es decir, como se manifiestan determinados fenómenos” (p. 205).

Es por esto, que la investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño no experimental de campo, Orozco (2002) lo define como “la observación y estudio del fenómeno en el contexto en el cual se desarrolla y se hace uso de las técnicas de recolección, medición y evaluación cuantitativa de datos para describir, relacionar, explicar o predecir el evento en estudio” (p. 110) por cuanto permite no sólo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados. En cuanto al momento donde se va a realizar la recolección de datos, es de tipo transaccional, ya que recolectan los datos en un solo momento y en un tiempo único su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

#### **Población**

En la presente investigación la población definida en este tipo de estudio es finita, estará conformada por 70 docentes entre los cuales se desempeñan en los cargo de subdirector, coordinadores y docentes de aula de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”, Se entiende por población de estudio según, Balestrini (2001) “un conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus



características o una de ellas, y para las cuales serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 137).

Por otra parte, se entiende por población de estudio, según Arias (2006) “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitadas por el problema y por los objetos de estudios” (p. 81).

### **Muestra**

La muestra está conformada por el 30% de la población que representa 21 de docentes seleccionados al azar tomando en cuenta tanto al personal docente del turno de la mañana como al turno de la tarde, cada una de estos con la misma probabilidad de ser seleccionados. Adema, no se aplicaron criterios muestrales, que según Arias (2006), “es aquella que por su tamaño y característica similares a los del conjunto, permite ser inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido” (p. 83).

Para su selección se utilizó el tipo de muestreo probabilístico, definido por Hurtado y Toro (1999) “como aquel que puede hacerse al azar y dar a todos los miembros, la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra.” (p. 73)

### **Procedimientos**

En relación con este aspecto, Orozco, C. (2002), plantea que los procedimientos “hacen referencia a las actividades secuenciales necesarias para llevar a cabo el trabajo de investigación” (p. 316). Podría afirmarse entonces, que el proceso de investigación descriptiva llevado a cabo constó de las siguientes etapas:

- 1 Elaboración del instrumento
- 2 Validez del instrumento

3 Estudio piloto (confiabilidad)

4 Aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada

5 Análisis de la información

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Información**

Para la presente investigación, se utilizó como técnica la encuesta, definida por Arias (2006) como “una técnica que pretende obtener información que suministra en grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo como en relación con un tema particular” (p.74) y el instrumento es un cuestionario, al respecto Ruiz Bolívar (2002), señala que: “es uno de los instrumentos más utilizados y consiste en una serie de preguntas cuyas características permiten obtener información escrita” (p.316).

Para Hernández (2003) El instrumento es un recurso que “analiza el investigador para la recolección de la información o datos sobre la variable que se tiene en mente. Este instrumento debe de reunir dos requisitos esenciales que son: validez y confiabilidad” (p.3)

Por otra parte, Arias (2006), acota que “El cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74).

Para esta investigación se utilizó un cuestionario policotómico para la recolección de datos, el mismo consta con 35 ítems con una escala tipo Lickert de 3 alternativas: Siempre, Algunas Veces, Nunca. Con la cual se buscó la información necesaria para conocer el tipo de liderazgo que prevalece en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” y determinar el clima organizacional que percibe el personal adscrito de la misma institución, es necesario que, para el uso de este tipo de cuestionarios se deba tener en cuenta que la muestra conozca acerca del área del

contenido que abarca el cuestionario, y además el investigador debe tener suficiente información acerca de la muestra en estudio para ser capaz de anticipar que clase de respuesta es más probable.

### **Validez**

La aplicación de este instrumento tiene como intención, recabar toda la información precisa para la toma de decisiones en cuanto a la pertinencia de diseñar un instrumento. En este sentido, las preguntas a formuladas guardaron un alto grado de relación con el propósito que se persigue puesto que, según Sampieri y otros (2008), "la validez es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir" (p.23).

Para determinar la validez del instrumento, se realizó a través de la técnica "Los Juicios de Expertos" la cual según, Palella (2003), esta consiste en entregarle a tres, cinco o siete experto en la materia, en donde el instrumento se someterá a una revisión sistemática por parte de personas conocedoras, para realizar las recomendaciones necesaria a los ítems que se presentaran.

Para establecer la validez de un instrumento de recopilación de datos, existen varios procedimientos cualitativos, entre los cuales se puede mencionar validez de construcción, de contenido, de predicción, concurrente y la validez de juicio de expertos, entre otras. Para la investigación que se ejecutó, se utilizó el juicio de tres expertos pertenecientes a la Facultad de Ciencias de la Educación en el área de Postgrado, en el cual consistió en facilitar una copia del cuestionario a cada uno, quienes a su vez estudiaron los aspectos más importante, como la redacción de los ítems, presentación, coherencia, pertinencia con los objetivos y sugerir algunas correcciones que no consideren acorde en el aporte de la medición de las variables en estudio, como son las siguientes adaptación del lenguaje y cambio de ubicación de algunos ítems

### **Confiabilidad:**

El instrumento consta de ítems precisos y concisos que no dan cabida a respuestas ambiguas, las cuales entorpecerían el análisis de los resultados, por lo tanto, obtener respuestas claras y pertinentes garantiza la idónea codificación e interpretación de los datos, asegurándose la confiabilidad del mismo, para, Hernández y otros (2006), la confiabilidad de un instrumento de medición, es “el grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si se aplica repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p 24).

Siguiendo este orden de ideas, Paella y Martins (2006) definen la confiabilidad como: “La consecuencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos, es decir, que es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales”. (P. 128) Es decir, que la confiabilidad de un instrumento garantiza en cierta forma que el proceso de investigación cumple con la rigurosidad científica propia de un estudio objetivo y serio. Se seleccionó entre los distintos métodos existentes el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de múltiples respuestas, es decir, cuando los ítems del instrumento presentan una escala de varias opciones. Es necesario resaltar que la confiabilidad produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), donde el coeficiente cero (0), significa confiabilidad nula, mientras que uno (1), representa un máximo de confiabilidad.

Es decir para calcular la confiabilidad del instrumento se empleó 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 los valores totales observados y
- $k$  es el número de preguntas o ítems

Al aplicar la formula la confiabilidad resultado:

$$\alpha = \frac{35}{34} * \left[ 1 - \frac{12}{85,39} \right]$$
$$\alpha = (1,029) * [1 - 0,14]$$
$$\alpha = (1,029) * [0,86]$$
$$\alpha = 0,88$$

Cuadro N° 2 Escala de Estimación de la Confiabilidad

Coeficiente	Grado
1	Perfecta
0.80- 0.99	Muy Alta
0.60- 0.79	Alta
0.40- 0.59	Moderada
0.20- 0.59	Baja
0.1- 0.19	Muy Baja
0	Nula

Fuente. Arias (2006)

El instrumento aplicado a la muestra piloto presenta un coeficiente de confiabilidad que asume los valores de (0,88) el cual implica que este posee, un grado

de confiabilidad (Muy Alta) según la escala de Arias (2006), es decir el instrumento es confiable, ya que se acerca a 1 lo que confirma, que de ser aplicado a otro grupo los resultados serán similares.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Con el objeto de Analizar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” se contó con la información suministrada por la muestra de (27) docentes pertenecientes a dicha institución que constituye el 30% de la totalidad.

La información suministrada por los docentes de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”, se representa a través de un análisis porcentual, por ser una investigación descriptiva diseñándose tablas y gráficos estadísticos de acuerdo a las dimensiones e indicadores del aspecto a investigar, tomando como referencia la tabla de especificaciones presentada en el capítulo II. De igual forma, en estas tablas se reflejan los porcentajes de acuerdo a las frecuencias de las respuestas suministradas por los sujetos muestrales para cada ítem.

Así mismo, la información se representa en cuadro de distribución de frecuencia y gráficos de barra de acuerdo a las dimensiones de la investigación. La interpretación por su parte, se realizó destacándose los datos más significativos arrojados por la aplicación del instrumento, esta información se describe, se exhibe la apreciación del investigador en el contraste de los distintos basamento teórico que ha servido de soporte epistemológico en esta investigación.

## Análisis de los Resultados

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Estilos de liderazgo.

**Indicador:** Autocrático

### Cuadro N° 3 Ítems relacionados con Estilos de liderazgo Autocrático

Ítems	Usted como docente considera que el personal directivo
1	Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones
2	Demuestra que las decisiones se centran solo en él
3	Solo él es capaz de tomar decisiones importantes
4	Muestra una actitud de superioridad
5	Ante cualquier orden sólo espera la obediencia de sus docentes

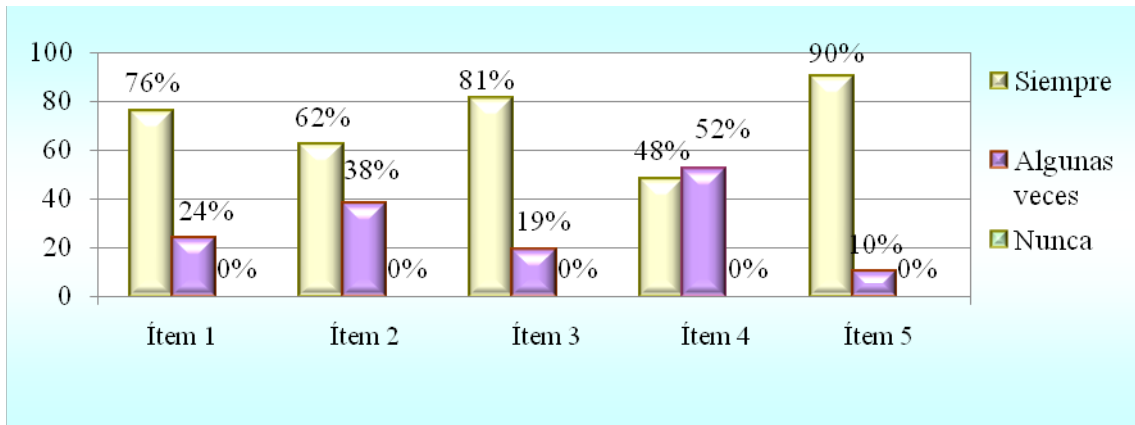
Fuente: Díaz (2012)

### Cuadro N° 4 Distribución de frecuencia (Estilos de liderazgo Autocrático)

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	76	05	24	0	0	21	100
2	13	62	08	38	0	0	21	100
3	17	81	04	19	0	0	21	100
4	10	48	11	52	0	0	21	100
5	19	90	02	10	0	0	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

### Gráfico N° 1 Estilos de liderazgo Autocrático



Fuente: Díaz (2012)

### **Análisis de datos**

De acuerdo a las respuestas emitidas por los docentes de la U. E. “Campo de Carabobo” en el ítem N° 1 los mismos respondieron 76 por ciento que el director asume toda responsabilidad en la toma de decisiones, mientras que 24 por ciento respondió algunas veces y 0 por ciento nunca; lo que manifiesta que los directivos asume la responsabilidad en la toma de decisiones la mayoría de las veces.

Del mismo modo, en el ítem N° 2 los docentes en un 62 por ciento respondieron que siempre el director demuestra que la toma de decisiones se centraliza solo en él, 38 por ciento respondió algunas veces y 0 por ciento nunca. Además en el ítem N° 3, 81 por ciento respondió que el personal directivo siempre se cree capaz de tomar decisiones importantes, mientras que el 19 por ciento respondió algunas veces y 0 por ciento nunca.

Igualmente en el ítem N° 4, 48 por ciento de los encuestados respondió que los directivos sienten que sus subalternos son incapaces de guiarse por sí mismos, 52 por ciento respondió algunas veces y 0 por ciento nunca. Demostrando así una actitud de superioridad ante los docentes.



Finalmente el ítem N° 5 demuestra que los docentes respondieron 90 por ciento que el cuerpo directivo siempre espera la obediencia por parte de los subalternos, mientras que 10 por ciento respondió algunas veces y 0 por ciento nunca; lo que refleja que el estilo predominante en el personal directivo de la institución evaluada es el liderazgo autocrático, estilo que según Bateman y Snell (2008) el líder autocrático es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarla en ningún momento, la comunicación es unidireccional, mientras que Robbins y Coulter (2005) apoyados en la teoría de Lewin y House (1992) para definir los estilos de liderazgo dice que el líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige y controla al subalterno, la decisión se centralizan en el líder puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Estilos de liderazgo.

**Indicador:** Participativo

**Cuadro N° 5 Ítems relacionados con Estilos de liderazgo Participativo**

Ítems	Usted como docente considera que el personal directivo
6	Consulta a sus docentes cualquier decisión antes de ser tomada
7	Escucha y analiza las sugerencias o ideas de cualquier docente
8	Incentiva la toma de decisiones de los docentes
9	Impulsa a sus subalternos la capacidad de auto control

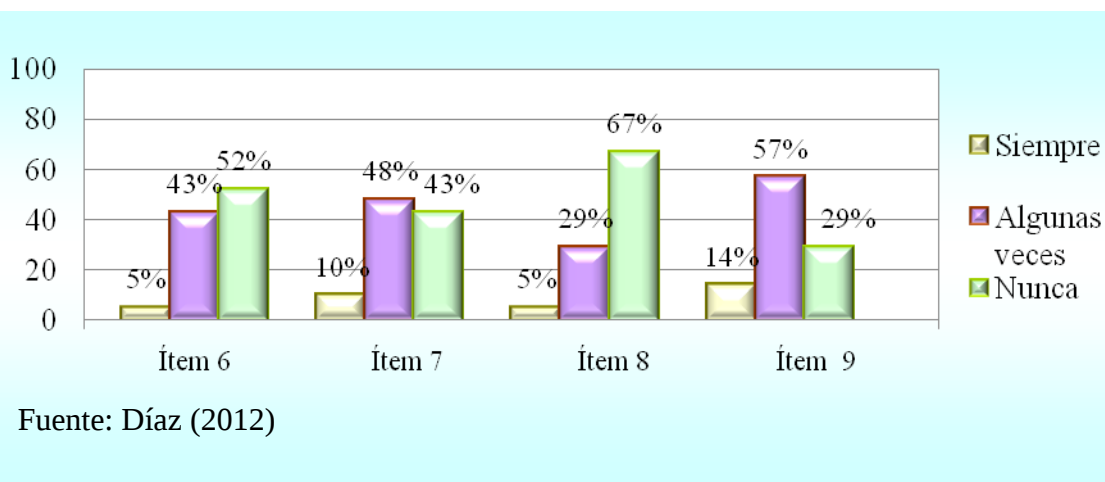
Fuente: Díaz (2012)

**Cuadro N° 6 Distribución de frecuencia (Estilos de liderazgo participativo)**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
6	01	5	09	43	11	52	21	100
7	02	10	10	48	09	43	21	100
8	01	5	06	29	14	67	21	100
9	03	14	12	57	06	29	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 2 Estilos de liderazgo Participativo**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

Según las respuestas obtenidas de los docentes de aula, en el ítem N° 6 se evidencia que 5 por ciento respondió que siempre los directivos consultan a los docentes cualquier decisión, mientras que 43 por ciento afirma que algunas veces y 52 por ciento reconoció que nunca consultan a los docentes sobre las decisiones. Igualmente en el ítem N° 7, donde se pregunta: “el personal directivo escucha o analiza las sugerencias e ideas de cualquier docente”, estos respondieron que siempre 10 por ciento, algunas veces 48 por ciento y nunca 43 por ciento; lo cual refleja que el personal directivo presta poca atención a las sugerencias de los docentes.

En el ítem N° 8 los encuestados respondieron 5 por ciento que siempre se incentiva la toma de decisiones de los docentes, mientras que algunas veces 29 por ciento y 67 por ciento respondió que nunca incentiva la toma de decisiones de los docentes en la unidad educativa campo de Carabobo. Finalmente para el ítem N° 9 los docentes respondieron que siempre el directivo impulsa a sus subalternos a desarrollar la capacidad de autocontrol 5 por ciento, 57 por ciento que algunas veces y 29 por ciento afirma que nunca lo hace.

Se puede concluir claramente que el liderazgo participativo en el personal directivo no se mantiene siempre, sino que por el contrario se adopta este estilo algunas veces e inclusive nunca y tal como lo afirman los autores mencionados anteriormente, este estilo de liderazgo participativo es el que permite la toma de decisiones de sus subalternos para que las ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsándolos también a incrementar la capacidad de autocontrol.

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Estilos de liderazgo.

**Indicador:** Liberal

**Cuadro N° 7 Ítems relacionados con Estilos de liderazgo Liberal**

Ítems	Usted como docente considera que el personal directivo
10	Delega en sus subalternas funciones que permitan tomar decisiones
11	Espera que los docentes asuman la responsabilidad para su propia motivación, guía y control
12	Proporciona poco contacto y apoyo a sus empleados

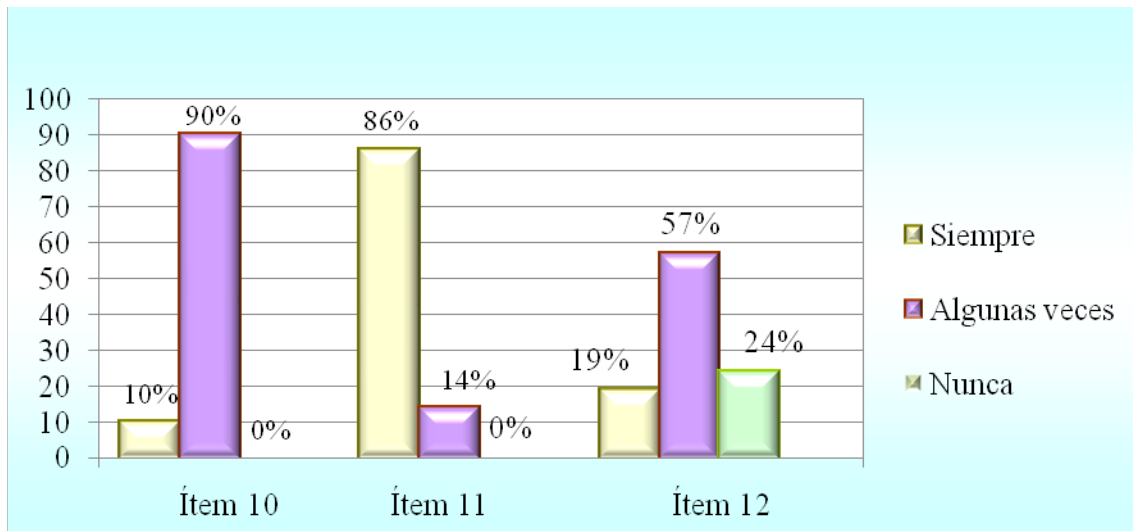
Fuente: Díaz (2012)

**Cuadro N° 8 Distribución de frecuencia (Estilos de liderazgo Liberal)**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%
10	02	10	19	90	0	0	21	100
11	18	86	03	14	0	0	21	100
12	4	19	12	57	5	24	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 3 Estilos de Liderazgo Liberal**



Fuente: Díaz (2012)

### **Análisis de datos**

Como muestra de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los docentes de aula en el ítem N° 10, 10 por ciento respondió que siempre el personal directivo delega en sus subalternos la capacidad para tomar decisiones, 90 por ciento respondió algunas veces; lo que indica que los directivos algunas veces delegan la responsabilidad en la toma de decisiones.

Seguidamente, el ítem N° 11 los docentes respondieron en un 86 por ciento que siempre los directivos esperan que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, 14 por ciento dijo algunas veces; reflejando así, que los directivos la mayoría de las veces esperan que los docentes tomen las decisiones por su misma motivación. Por último en el ítem N° 12, el 19 por ciento de los docentes contestó que siempre el directivo proporciona poco contacto y apoyo a

sus seguidores, 57 por ciento respondió algunas veces y un 24 por ciento afirmó nunca lo hace.

Estos resultados demuestran que el estilo de liderazgo liberal es algunas veces adoptado por el cuerpo directivo de la institución, Bateman y Snell (2008). Establecen que el liderazgo liberal adopta un papel pasivo, en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, gozan de total libertad y cuenta con el apoyo del líder solo si se lo solicita. En este sentido, Robbins y Coulter (2005) apoyados en la teoría de Lewin y House (1992) define que el liderazgo liberal como aquel que delega a sus empleados la autoridad para tomar decisiones este de líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control en todo momento, además, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Estilos de liderazgo.

**Indicador:** Transformacional

**Cuadro N° 9 Ítems relacionados con el Estilos de liderazgo Transformacional**

Ítems	Usted como docente considera que el personal directivo
13	Propone una Visión e inspira a cumplirla
14	Motiva y conforma la cultura organizacional
15	Crea un ambiente favorable para el cambio organizacional
16	Promueve el cambio y la innovación para el logro de los objetivos de la organización

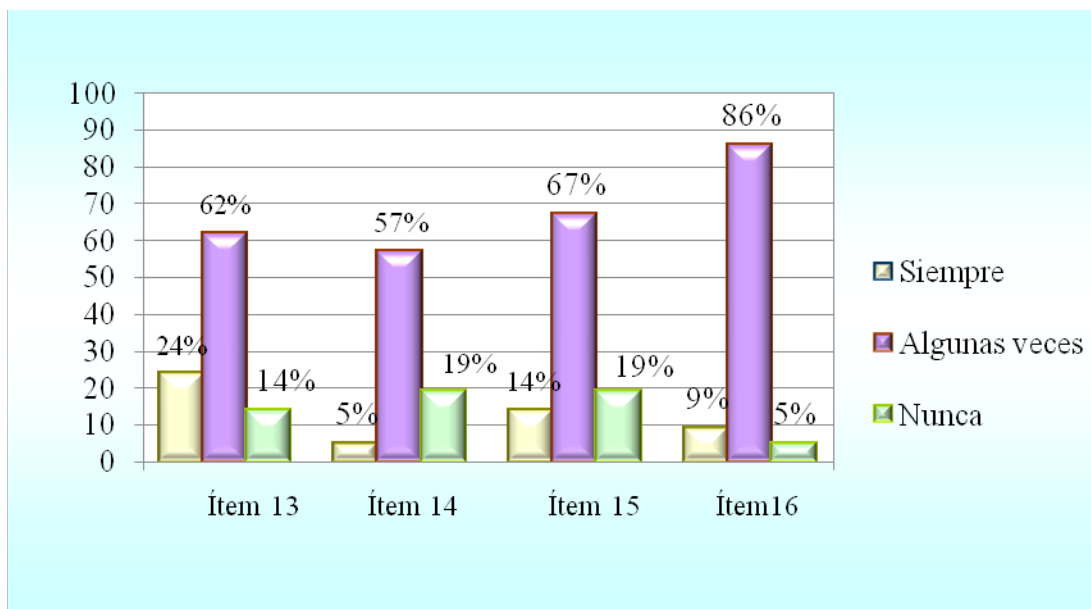
Fuente: Díaz (2012)

**Cuadro N° 10 Distribución de frecuencia (Estilos de liderazgo Transformacional)**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	5
13	5	24	13	62	3	14	21	100
14	5	24	12	57	4	19	21	100
15	3	14	14	67	4	19	21	100
16	2	9	18	86	1	5	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 4 Estilos de Liderazgo Transformacional**



Fuente: Díaz (2012)

### Análisis de datos

En referencia a las respuestas obtenidas por los docentes en el ítem N° 13 se obtuvo que 24 por ciento, considera que siempre el directivo propone una visión e inspira a seguirla, 62 por ciento respondió que algunas veces se da el caso y el 14 por ciento reflejó que nunca. En cuanto al ítem N° 14 sobre si el directivo motiva y conforma la cultura organizacional 24 por ciento respondió que siempre 57 por ciento dijo algunas veces y 14 por ciento que nunca, lo que indica que los directivos motivan e inspiran muy poco para la conformación de la cultura organizacional.

Continuando con el ítem N° 15 acerca de que el personal directivo crea un ambiente favorable para el cambio organizacional los docentes respondieron siempre 14 por ciento, algunas veces 67 por ciento y nunca 19 por ciento. Por último, el ítem N° 16 acerca del personal directivo promueve el cambio y la innovación para el logro de los objetivos, los mismos respondieron siempre 9 por ciento, algunas veces el 86 por ciento y nunca 5 por ciento, reflejando así que el cuerpo de directivos escasamente promueve el cambio en el ambiente organizacional.



Tomando en cuenta a Stonner (2005) que describen el líder transformacional como la persona que tiene la capacidad de motivar a sus seguidores para que logren resultados mayores que los planificados originalmente. Lo que trae a colocación el autor es que este estilo de liderazgo crea un cambio positivo en los seguidores, ya que articula una visión e inspira a sus seguidores, además es el que posee la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional; con estos resultados se demuestra claramente que el estilo de liderazgo transformacional es pocas veces tomado en cuenta por el cuerpo directivo de la institución.

Por lo tanto de los resultados obtenidos se evidencia que el estilo de liderazgo que predomina en el personal directivo en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” es el autocrático, lo cual no permite la participación espontánea del personal subalterno dentro de la institución, además de dificultar el desarrollo pleno y ambiente favorable para la cultura organizacional.

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Cualidades del líder

**Indicador:** Facilitador

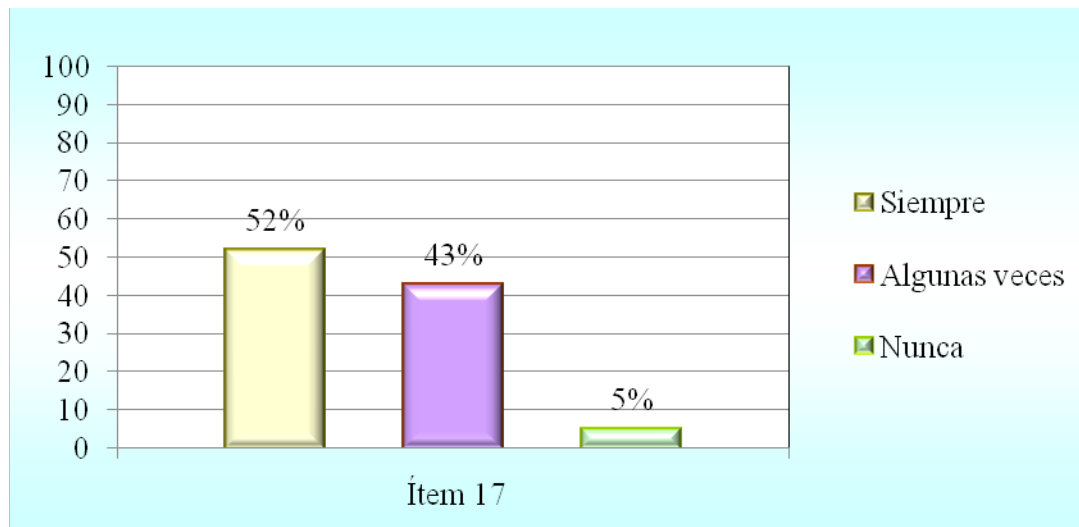
**Ítems 17:** Ayuda a identificar planes a largo plazo y muestra apoyo para avanzar en los objetivos

**Cuadro N° 11 Distribución de frecuencia (Cualidades del líder Facilitador)**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
17	11	52	9	43	1	5	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 5 Cualidades del líder Facilitador)**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

El análisis realizado a la dimensión cualidades del líder, es decir, del director de la institución según Guédez (2005), El director debe conocer al personal, recompensar los méritos que ellos conquisten, establecer una visión de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes.

El líder es una persona que habitualmente debe desarrollar seis áreas específicas las cuales son: facilitador, evaluador, consejero, motivador, asertivo, atento a escuchar.

En cuanto, a la dimensión Cualidades del líder en el indicador facilitador representado por el Ítem N° 17 sobre si el personal directivo ayuda a identificar planes a largo plazo y muestra apoyo para avanzar en los objetivos, los docentes respondieron Siempre 52 por ciento, algunas veces 43 por ciento y nunca 5 por ciento. Lo que demuestra que el personal directivo de La U. E “Campo de Carabobo” posee cualidades del líder facilitador, es decir el director que es una persona que ayuda a sus colaboradores a identificar valores profesionales, interese de trabajo y fortalezas personales. Tiene alta capacidad para discutir problemas, ayuda a identificar planes de largo plazo y muestra apoyo para avanzar en los objetivos planificados.

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Cualidades del líder

**Indicador:** Evaluador

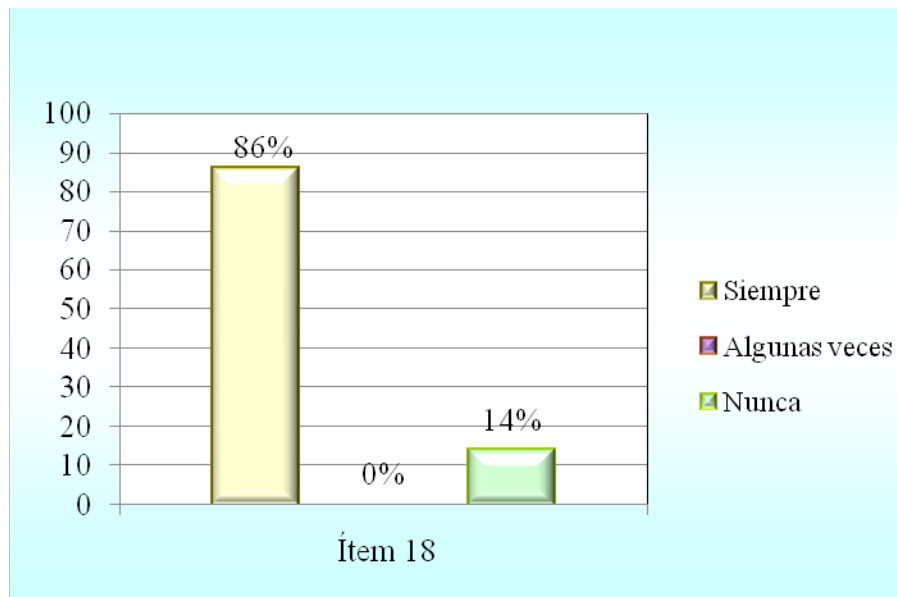
**Ítems 18:** Realiza retroalimentaciones honestas y objetivas para facilitar el desempeño de los docentes a la hora de evaluar su trabajo

**Cuadro N° 12 Distribución de frecuencia (Cualidades del líder Evaluador)**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
18	18	86	0	0	3	14	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 6 (Cualidades del líder Evaluador)**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

En referencia a las respuestas obtenidas por los encuestados en el ítem N° 18 se obtuvo que 86 por ciento, afirma que el director siempre realiza retroalimentaciones honestas y objetivas para facilitar el desempeño de los docentes a la hora de evaluar su trabajo, y 14 por ciento reflejó que nunca ejecuta retroalimentaciones honestas y objetivas.

Cabe destacar que, el director de la institución da importancia a la relación que existe entre el desempeño personal de los docentes a la hora de realizar las actividades dentro del colegio. Donde comparte y comunica claros estándares con los cuales serán evaluados, tomando como referencia a Guédez (2005) el cual expone, que es de gran conveniencia que el líder conozca al personal en el momento de ser evaluado en el cumplimiento de las actividades o responsabilidades dentro de la organización, permitiéndole así reconocer el potencial de los empleados, donde este pueda retribuir los méritos que conquisten al momento de ejercer su trabajo.

Es importante resaltar, que en algunas ocasiones, en el personal directivo puede predominar la cualidad del líder evaluador en todo momento dentro de la institución, ya que este es responsable del desempeño de los docentes y las acciones que se puedan tomar para mejorar los errores o equivocaciones dentro del grupo de trabajo, el director debe tomar las medidas necesarias para orientar a los empleados hacia un sistema de trabajo bien definido. Esta cualidad es base fundamental para cualquier gerente, ya que gracias a ella es medida la eficiencia y la eficacia en el logro de las metas, permitiéndole influir en la conducta de sus seguidores sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde se va.

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Cualidades del líder

**Indicador:** Consejero

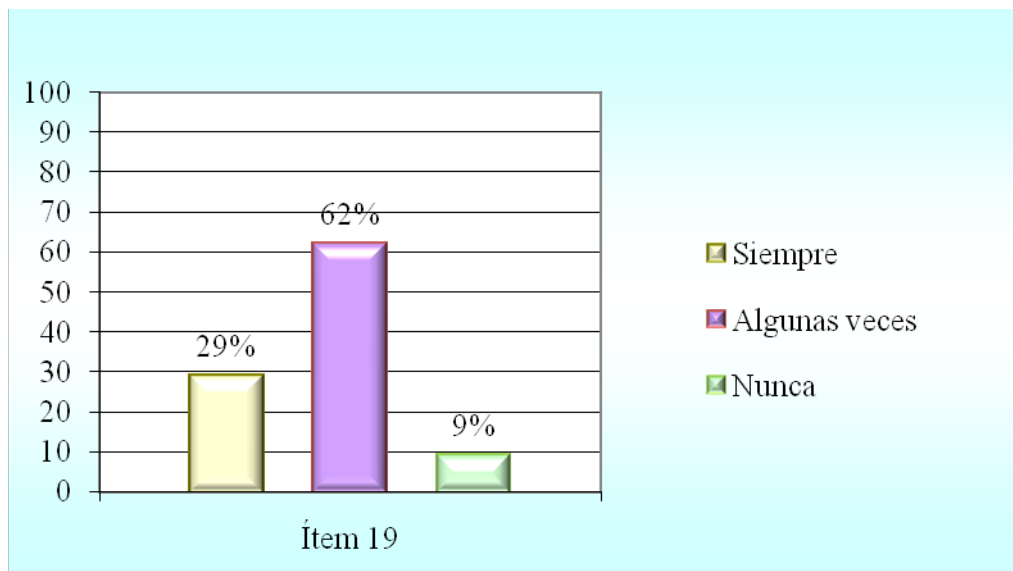
**Ítems 19:** Esta dispuesto a asistir al personal de la institución para integrarlo en forma afectiva con los objetivos y la misión de la escuela

**Cuadro N° 13 Distribución de frecuencia (Cualidades del líder Consejero)**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
19	6	29	13	62	2	9	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 7 (Cualidades del líder consejero)**



Fuente: Díaz (2012))

## **Análisis de datos**

Según las respuestas obtenidas de los docentes de aula, en el ítem N° 19 se evidencia que 29 por ciento respondió que siempre son integrados en forma afectiva con los objetivos y la misión de la escuela, mientras que 62 por ciento afirma que algunas veces el personal directivo, está dispuesto a asistir a los docentes de la institución para integrarlo en forma afectiva con los objetivos y la misión de la escuela, y 9 por ciento reconoció que nunca los docentes son integrados en forma afectiva con los objetivos y la misión de la escuela.

A pesar que, el director de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” posee cualidades del líder facilitador y evaluador como se observó anteriormente, cabe destacar que algunas veces implementa la cualidad del líder consejero, ayudando a sus empleados en ocasiones a identificar los objetivos y las alternativas para avanzar, en la carrera de la profesión docente y la gestión que desempeñan dentro de la institución. En ciertas oportunidades está dispuesto a asistir a los maestros para aclarar y avanzar en sus proyectos profesionales y mostrarle tanto los obstáculos como las oportunidades, para integrarlos en forma efectiva con los objetivos y la misión de la institución.

Sin embargo, para Davis y Neswstron (2004) el liderazgo “es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinado objetivo, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente”. (p 456).

Esta definición de liderazgo está estrechamente relacionada con la cualidad del líder consejero, los autores mantienen su condición tradicional de propiciar mediante trabajo en grupo los objetivos de la organización y se manifiesta en la competencia de los empleados y por ende en su productividad.

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Cualidades del líder

**Indicador:** Motivador

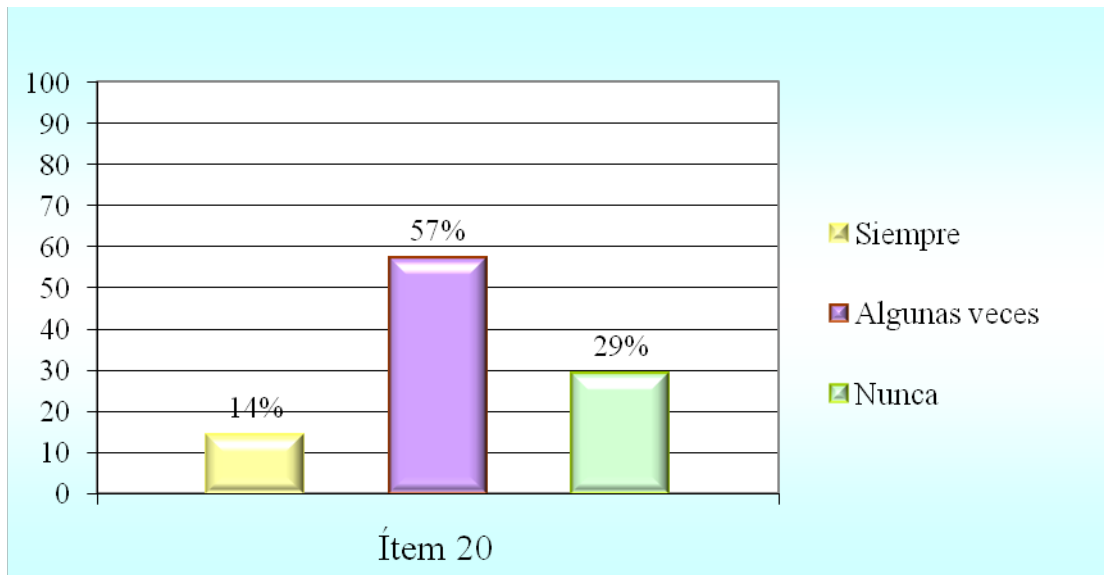
**Ítems 20:** Facilita a todo el personal docente los recursos para avanzar en los propósitos Personales, Profesionales y de la organización

**Cuadro N° 14 Distribución de frecuencia (Cualidades del líder Motivador)**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
20	3	14	12	57	6	29	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 8 (Cualidades del líder Motivador)**



Fuente: Díaz (2012))



## **Análisis de datos**

De acuerdo a las respuestas emitidas por los docentes de la U. E. “Campo de Carabobo” en el ítem N° 20 los mismos respondieron 14 por ciento que el director, Facilita a todo el personal docente los recursos, mientras que 57 por ciento respondió algunas veces el personal directivo facilita a todos los profesores los recursos para avanzar en los propósitos Personales, Profesionales y de la organización y 29 por ciento respondió que nunca lo hace.

Debe señalarse que, el director de la escuela en algunas ocasiones implementa la cualidad del líder motivador, es decir, ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización. Conecta a la gente con los recursos necesarios para avanzar en los propósitos personales, profesionales y de la organización.

Por consiguiente Stoner (2005) señala que los gerentes o directores se enfrentaron al concepto de la motivación como: "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."(p. 484). Lo que trae a colocación el autor, es que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Es evidente que el director de la escuela en algunas ocasiones implementa la cualidad del líder motivador, es decir, en algunas oportunidades ayuda a los maestros a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos personales y de la organización. Conecta a los miembros de la organización con los recursos necesarios para avanzar en los propósitos personales, profesionales y de la organización.

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Cualidades del líder

**Indicador:** Asertivo

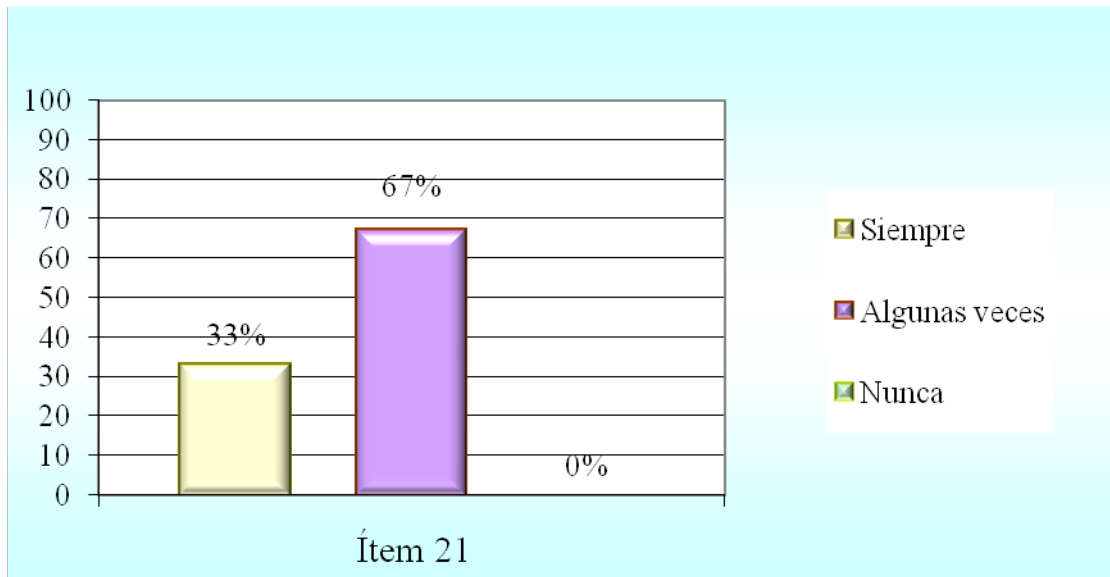
**Ítems 21:** Tiene claridad de objetivos para conseguir beneficios propios y así prestarle ayuda a la institución donde labora

**Cuadro N° 15 Distribución de frecuencia** (Cualidades del líder Asertivo)

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
21	7	33	14	67	0	0	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 9 (Cualidades del líder Asertivo)**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

En cuanto al ítem N° 21, referido a si el personal directivo; Tiene claridad de objetivos para conseguir beneficios propios y así prestarle ayuda a la institución donde labora 33 por ciento de los encuestados respondieron siempre, mientras que 67 por ciento de los docentes encuestados se ubicaron en la alternativa algunas veces y 0 por ciento contestó que nunca lo hace

Interpretando los resultados obtenidos, según Hernández (2003) "Una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día". (p. 6)

Por lo tanto, la conducta asertiva en las cualidades de un líder es de gran importancia, ya que este tendrá la capacidad de decir sin miedo lo que se siente teniendo en cuenta cómo hacerlo y porque, analizando la situación y llevando a cabo la mejor reacción ante el problema la cual dará satisfacción tanto al individuo, como a los que participan en el suceso. Es por ello, que los docentes de la Unidad Educativa Campo de Carabobo, expresan que el personal directivo, algunas veces posee cualidades del líder asertivo. Es decir tiene la claridad de los objetivos y la forma cómo conseguirlos para obtener beneficio propio y dar beneficio a los demás, esto se debe a que las cualidades que mayormente predominan dentro del líder de la institución son las de facilitador y evaluador.

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Cualidades del líder

**Indicador:** Atento a escuchar

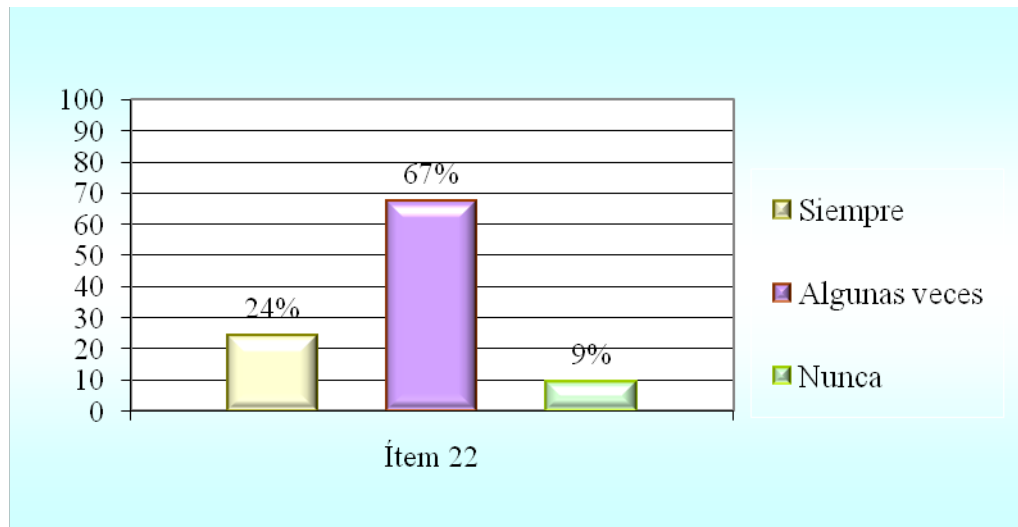
**Ítems 22:** Sabe escuchar y determinar las necesidades de los docentes que laboran en la institución

**Cuadro N° 16 Distribución de frecuencia (Cualidades del líder Atento a Escuchar)**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
22	5	24	14	67	2	9	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 10 (Cualidades del líder Atento a Escuchar)**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

Según las respuestas obtenidas de los profesores de aula, en el ítem N° 22 se evidencia que 24 por ciento respondió que siempre escuchar y determinar las necesidades de los docentes dentro de la institución, mientras que 67 por ciento afirma que algunas veces el personal directivo sabe escuchar y determinar las necesidades de los docentes que laboran en la institución y 9 por ciento reconoció que nunca son escuchadas sus necesidades

Sin embargo, los docentes expresan en sus respuestas que en ciertas ocasiones el director posee la cualidad de saber escuchar y así tiene la oportunidad de determinar las necesidades de sus empleados. Pero nunca intenta convencer a los demás, porque sabe que nadie puede convencer a nadie, a menos que exista una necesidad que los motive a actuar.

Finalmente se puede concluir que un líder en ciertos momentos tiene cada una de las cualidades anteriormente mencionadas. Ya sea: facilitador, evaluador, consejero, motivador, asertivo, atento a escuchar.

Debido al estilo de liderazgo que predomina en la institución el cual es autocrático, las cualidades que frecuentemente son usadas por el director son de facilitador debido a que, Tiene alta capacidad para discutir problemas, ayuda a identificar planes de largo plazo y muestra apoyo para avanzar en los objetivos planificados. Sin embargo otra cualidad que está marcada dentro de este estilo de liderazgo es el de evaluador, Ya que este es responsable del desempeño de los docentes y las acciones que se puedan tomar para mejorar los errores o equivocaciones dentro del grupo de trabajo.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Factores del clima

**Indicador:** Interno

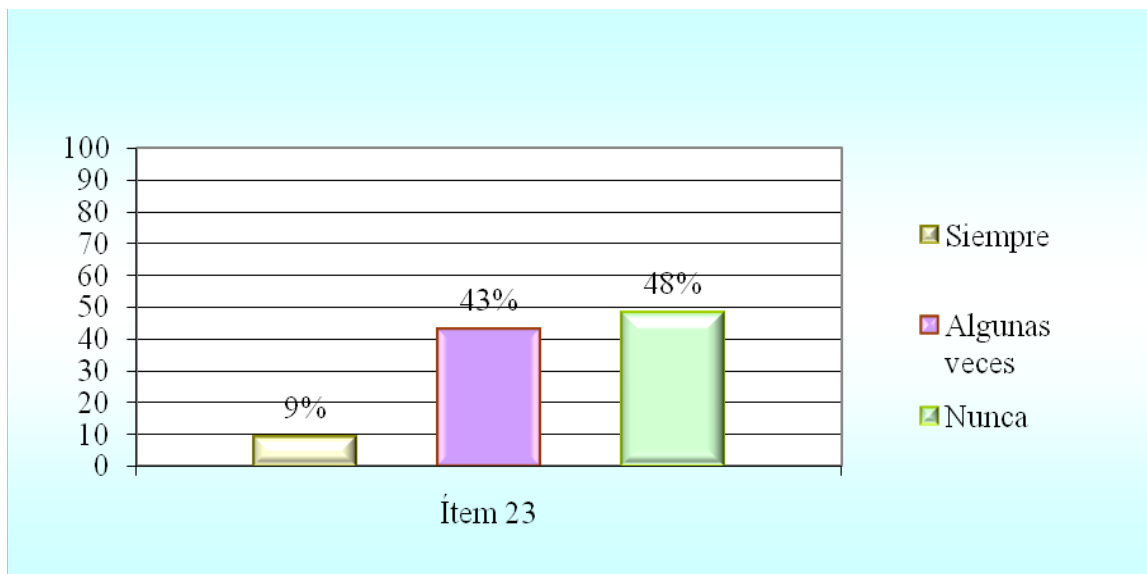
**Ítems 23:** Toma en cuenta las relaciones interpersonales de los miembros de la escuela para el cambio organizacional.

**Cuadro N° 17 Distribución de frecuencia Factores del clima Interno**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
23	2	9	9	43	10	48	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 11 (Factores del clima Interno)**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

En cuanto a los resultados arrojados en la dimensión Factores del clima al indicador: clima Internose evidencia que en el Ítems N° 23, 9 por ciento respondió que siempre el personal directivo, Toma en cuenta las relaciones interpersonales de los miembros de la escuela, mientras que 43 por ciento alega que algunas veces toman en cuenta las relaciones interpersonales para el cambio organizacional, por ultimo 48 por ciento de los encuestados afirmaron que nunca, en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” Toma en cuenta las relaciones interpersonales de los miembros de la escuela para el cambio organizacional.

Por consiguiente Goncalves (2003) define el clima organizacional como: un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un conducta que tiene consecuencia sobre la organización, tales como, la productividad, satisfacción, rotación entre otros El autor antes mencionado habla de los factores internos pueden condicionar el clima organizacional de una institución educativa, este es el caso de la U E Campo De Carabobo donde el factor interno que se percibe dentro de la escuela que están relacionados claramente las relaciones interpersonales de los miembros y estas se centran solo en el director. Lo que hace evidente, que los docentes nunca participan en la toma de decisiones, para la satisfacción laboral y así lograr el cambio organizacional en la productividad del trabajo dentro del colegio.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Factores del clima

**Indicador:** Externos

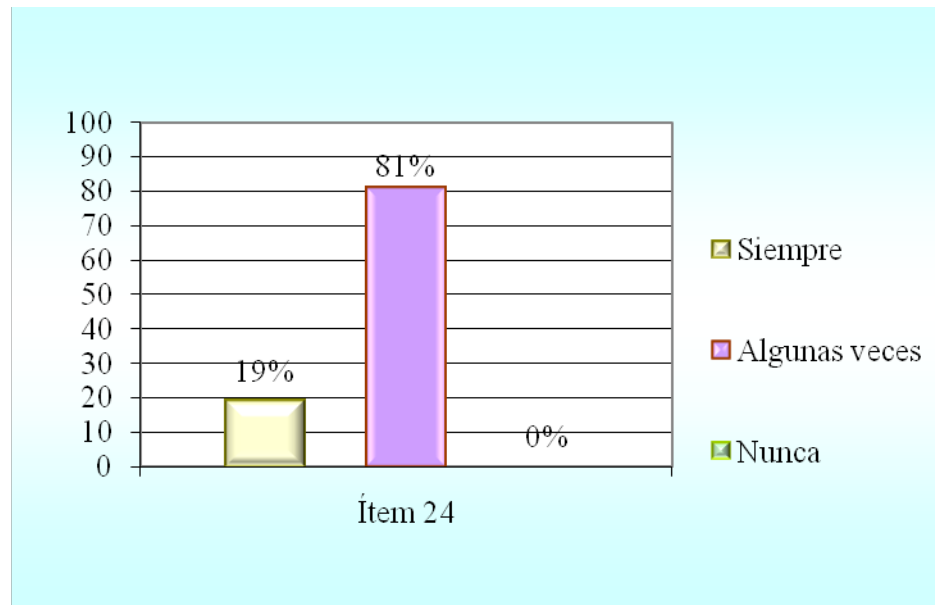
**Ítems 24:** Trabaja frecuentemente para mejorar la planta física y crear un ambiente favorable para el desarrollo del trabajo dentro de la institución

**Cuadro N° 18 Distribución de frecuencia Factores del clima Externo**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
24	4	19	17	81	0	0	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 12 (Factores del clima Externo)**



Fuente: Díaz (2012)



## **Análisis de datos**

Según a las respuestas emitidas por los docentes encuestados en el ítem N° 24 los mismos respondieron 19 por ciento que el personal directivo trabaja frecuentemente para mejorar la planta física y crear un ambiente favorable, mientras que 81 por ciento respondió algunas veces el director se ocupa en mejorar la planta física y crear un ambiente favorable para el desarrollo del trabajo dentro de la institución; es visible que el director algunas veces asume responsabilidad de mantener la planta física y crear un ambiente favorable para el desarrollo del trabajo de los miembros que conforman la escuela .

Cabe destacar que, el factor externo está relacionado con el tamaño de la organización, la estructura formal y el estilo de liderazgo que prevalece dentro de ella. De manera tal, que está ligada con la infraestructura del colegio, el ambiente social, los conflictos ente los departamentos, la comunicación, las aptitudes y actitudes, la motivación, las expectativas de los empleados, entre otras.

Finalmente se puede concluir, que el personal directivo en ciertas ocasiones toma en cuenta el clima externo para mejorar los conflictos que se presenten la institución. Donde se pueda crear un ambiente agradable y logrando satisfacer las necesidades de los miembros de la organización para alcanzar un alto desempeño y el rendimiento en el trabajo por parte de los docentes con manifestaciones positivas hacia su trabajo.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Tipos de clima

**Indicador:** Abierto

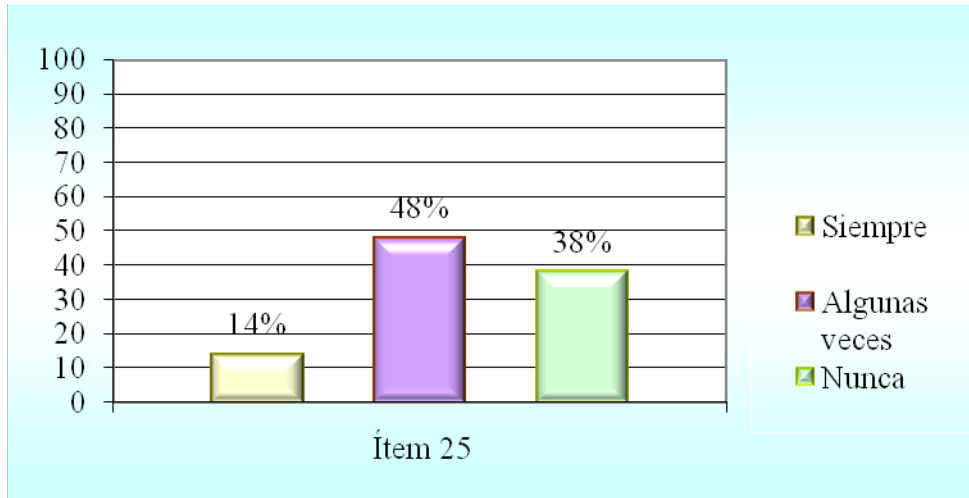
**Ítems 25:** Integra su propia personalidad para lograr un clima abierto dentro del rol que debe desempeñar como director

**Cuadro N° 19 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Abierto**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
25	3	14	10	48	8	38	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 13 Tipos de Clima Abierto**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

En cuanto, a la dimensión Tipos de clima en el indicador clima abierto representado por el Ítem N° 25 sobre si el personal directivo integra su propia personalidad para lograr un clima abierto dentro del rol que debe desempeñar como director, los docentes respondieron Siempre 14 por ciento, algunas veces 48 por ciento y nunca 38 por ciento.

Lo que demuestra que el personal directivo de La U. E “Campo de Carabobo” en ciertas ocasiones toma en cuenta el clima organizacional. Por consiguiente Goncalves (2003) define el clima organizacional como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivadoras que se traduce en su comportamiento y que tiene consecuencia sobre la organización.

En dicha institución, algunas veces, el personal directivo toma en cuenta el tipo de **clima abierto**, donde el director incorpora una conducta adecuada con la integración de su propia personalidad y del rol que debe desempeñar como líder. En este aspecto su labor puede servir como ejemplo, trabajando con dedicación, criticando según las circunstancias las actuaciones del personal subalterno y haciendo lo posible por ayudarlos, proporcionando un liderazgo claro y motivador.

Cabe considerar, que los estilos de liderazgo según Robbins y Coulter (2005) varían de acuerdo a los deberes que líder debe desempeñar dentro de la organización. Sin duda, el estilo de liderazgo predominante en la institución es el autocrático ya que este asume toda la responsabilidad, adecuando su personalidad para tomar las decisiones centrada en su papel como líder. Mientras que si se implementara el liderazgo transformador, acompañado de un clima abierto se tendría la capacidad de motivar a los docentes para que logren mayores resultados en el trabajo con los objetivos planificados.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Tipos de clima

**Indicador:** Autónomo

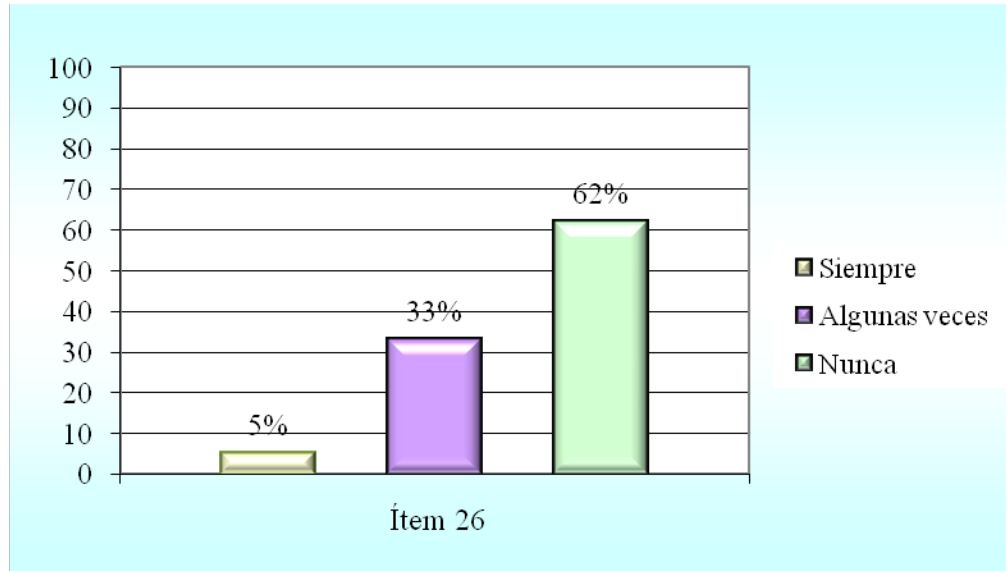
**Ítems 26:** Brinda a los docentes y resto del personal, completa libertad para promover sus propias estructuras de integración

**Cuadro N° 20 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Autónomo**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
26	1	5	7	33	13	62	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 14 Tipos de Clima Autónomo**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

En referencia a las respuestas obtenidas por los encuestados en el ítem N° 26 se obtuvo que 5 por ciento, piensa que siempre el directivo brinda a los docentes, libertad para promover sus propias estructuras de integración mientras que; 33 por ciento respondió que algunas veces brinda la libertad para promover sus propias estructuras de integración mientras que 62 por ciento de los encuestados contestó que nunca le brinda a los docentes y resto del personal, completa libertad para promover sus propias estructuras de integración

Por consiguiente, El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Dentro de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” se observa que nunca es tomado en cuenta, el **clima autónomo**, debido a que el director, jamás le brinda a los docentes y resto del personal, completa libertad para promover sus propias estructuras de integración y encontrar los medios dentro del grupo para satisfacer sus necesidades sociales.

De allí, que si se cambia el estilo de liderazgo autocrático que prevalece dentro de la institución, por uno transformador, favorecerá al directivo en el establecimiento de normas y reglas, facilitando las orientaciones para los profesores, permitiéndole a los subalternos realizar a su modo las actividades, mostrando interés en las necesidades sociales del personal, demostrando integridad y preocupación por mantener el estímulo en el momento de realizar un trabajo.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Tipos de clima

**Indicador:** Controlado

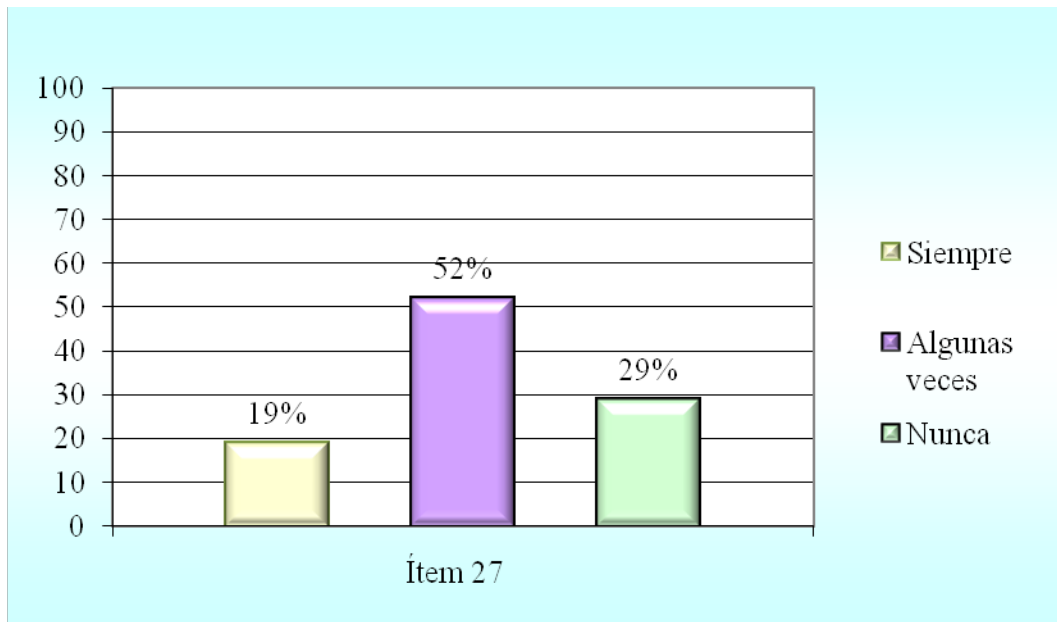
**Ítems 27:** Es poco considerado dejando al personal menos tiempo para compartir, presiona por el logro de los resultados.

**Cuadro N° 21 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Controlado**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
27	4	19	11	52	6	29	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 15 Tipos de Clima Controlado**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

De acuerdo con los resultados emitidos por los profesores, con referencia al ítem N° 27 se obtuvo que 19 por ciento, opina que el personal directivo Es poco considerado, así mismo en 52 por ciento afirma algunas veces el director Es poco considerado dejando al personal menos tiempo para compartir, presionando por el logro de los resultados, y 29 por ciento contestó nunca es considerado con el personal a la hora de dejarle tiempo para compartir con el resto de los compañeros. Por consiguiente, Goncalves (2003) citando a Ivancevich (1992), plantea existen unas determinaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta al hablar de clima organizacional, las cuales son: condiciones económicas, estilo de liderazgo, políticas organizacionales, valores gerenciales, características de los miembros, tipo de actividad. Dichas determinaciones pueden tener un efecto importante en el tipo de clima que prevalezca dentro de la organización.

En este sentido se comprende, a Rensis Likert citado por Robbins (2005) donde sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Entre ellos se encuentra el tipo de clima controlado o autoritario, este tipo de clima se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados.

Sin embargo, en la Unidad Educativa Campo de Carabobo, algunas veces el clima es controlado dentro de la escuela por parte del director, esto se debe a que es

poco permisivo, ya que delega muy poco, presiona constantemente por el logro de los resultados a expensa de la bienestar de las necesidades sociales de los miembros de la organización, hace hincapié en el logro de las tareas en disminución de la satisfacción de las necesidades sociales, abunda el exceso de informes, de rutina, reuniones innecesarias y poco control de normas que faciliten el trabajo, dejando al personal poco tiempo para compartir, relacionarse creando un ambiente de aislamiento social. Es decir es totalmente autocrático, en algunas ocasiones al momento de ejercer su papel como jefe dentro del colegio.



**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Tipos de clima

**Indicador:** Familiar

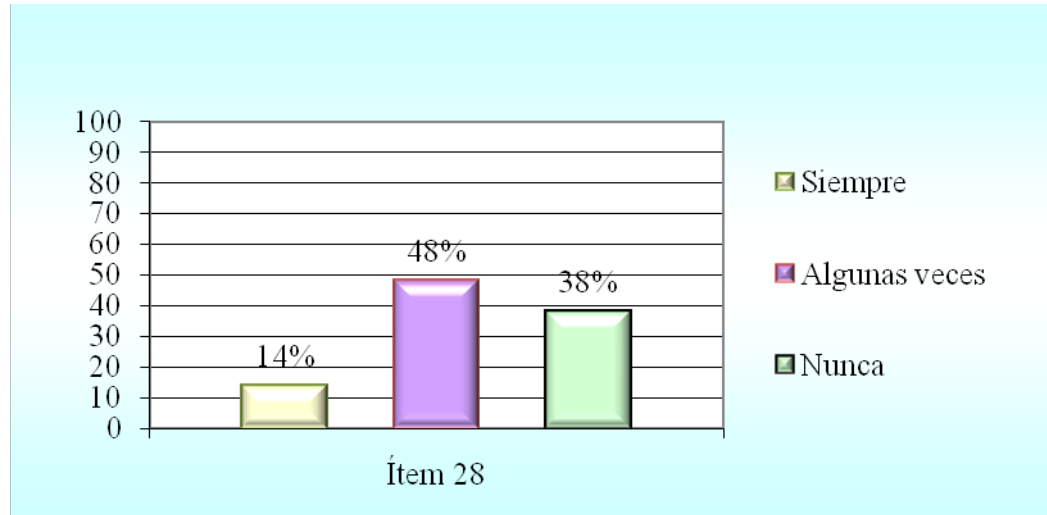
**Ítems 28:** Trabaja en un clima de camaradería y amistad donde la satisfacción de las necesidades sociales figuran en un alto nivel y hay poco control de las actividades

**Cuadro N° 22 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Familiar**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
28	3	14	10	48	8	38	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 16 Tipos de Clima Familiar**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

Según las respuestas obtenidas de los docentes de aula, en el ítem N° 28 se evidencia que 14 por ciento respondió que siempre trabaja en un clima de camaradería y amistad, mientras que 48 por ciento afirma que algunas veces el personal directivo, trabaja en un clima de camaradería y hay poco control de las actividades, por otra parte, se tiene que, 16 por ciento reconoció que nunca el director trabaja en un clima de camaradería y amistad donde la satisfacción de las necesidades sociales figuran en un alto nivel y hay poco control de las actividades.

Cabe destacar, el clima laboral **según Goncalves (2003)** “es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. (p. 25). De igual manera, en algunas ocasiones en la institución se adopta un **clima familiar**, por parte del líder, como del personal que trabajan en dicha institución. En un clima de familiaridad y amistad, donde la satisfacción de las necesidades sociales figuran en un alto nivel y hay poco control de las actividades del grupo hacia la consecución de las metas, desemboca en despreocupación y escasez de actividades dedicadas al cumplimiento de la tarea, aunque, el clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa o institución, ya que es la que condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, una parte del personal que labora en la Unidad Educativa Campo de Carabobo reconoce nunca han trabajado en un clima familiar ya que tienen presente que el estilo de liderazgo predominante en la institución, es autocrático.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Tipos de clima

**Indicador:** Paternal

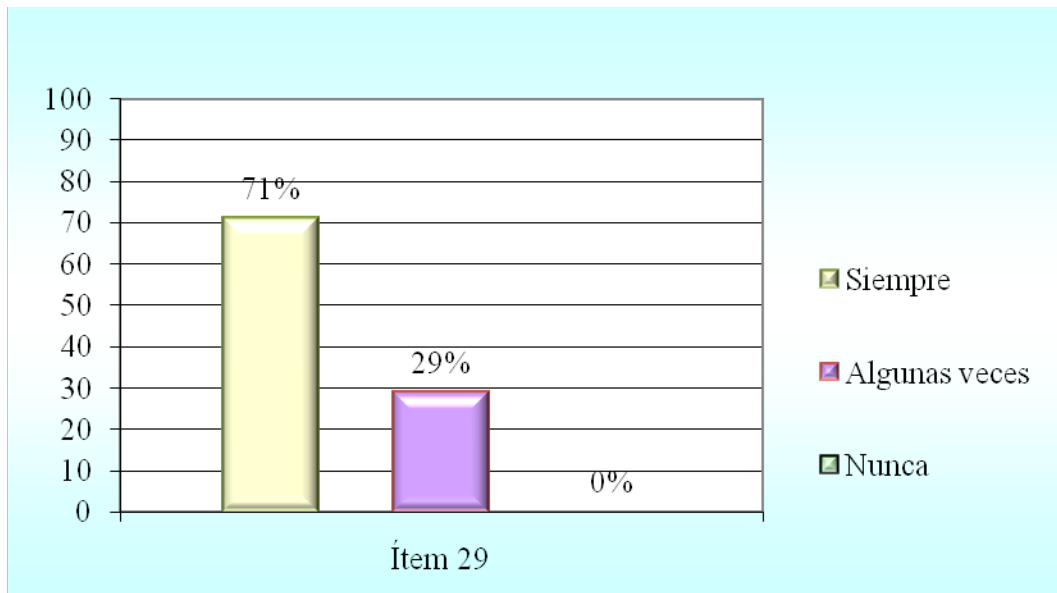
**Ítems 29:** Ve a la organización y sus obligaciones son primero y los únicos intereses en su vida.

**Cuadro N° 23 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Paternal**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
29	15	71	6	29	0	0	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 17 Tipos de Clima Paternal**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

En referencia a las respuestas obtenidas por los encuestados en el ítem N° 29 se obtuvo que 71 por ciento, piensa que siempre el directivo ve a la organización y sus obligaciones son primero y los únicos intereses en su vida mientras que; 29 por ciento respondió que algunas veces el personal directivo ve a la organización y sus obligaciones como los únicos intereses en su vida y el 0 por ciento nunca lo hace.

En este sentido, a Rensis Likert (1965) citado por Robbins (2005) en su Teoría sobre Clima Laboral a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales uno de ellos con un clima particular. Entre estos está, el **clima paternal o paternalista**: en esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso en del clima controlado o autoritario

Cabe considerar, por otra parte que en el **clima paternal es adoptado por líderes autocráticos**, para el director la organización y sus deberes son primero y los únicos intereses en su vida. Se muestran considerados pero como una forma de seducir a sus seguidores de manera exagerada, es poco motivadora. La capacidad del director, para controlar sus actividades, las cuales tratara de hacer todo el trabajo pesado por sí mismo por lo que los trabajadores no logran desempeñarse a gusto y habrá poca intimidad entre ellos.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Tipos de clima

**Indicador:** Cerrado

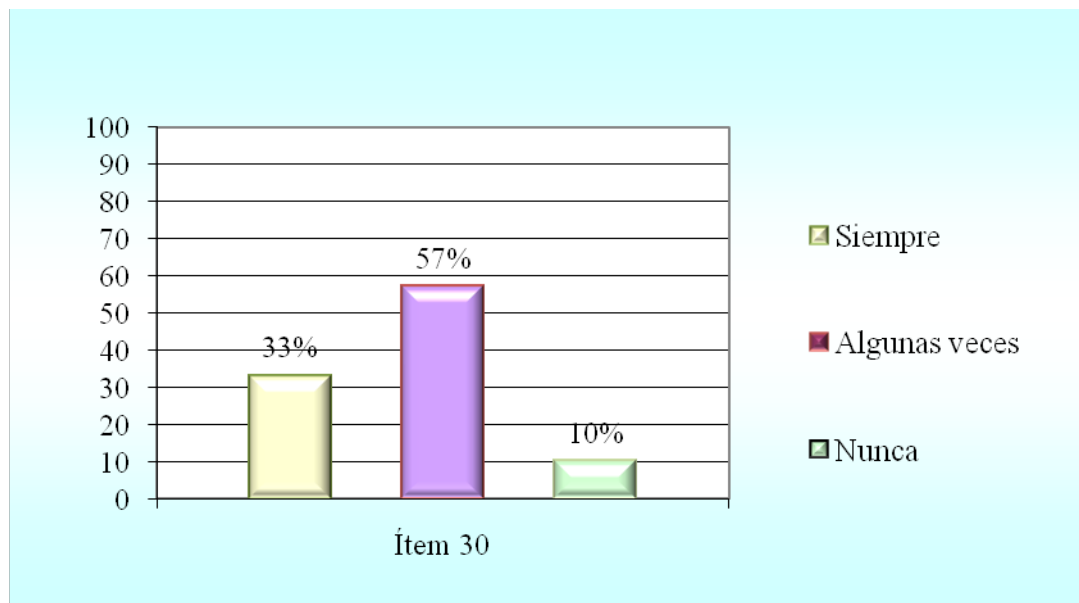
**Ítems 30:** Muestra poco interés por el bienestar de su personal

**Cuadro N° 24 Distribución de frecuencia Tipos de Clima Cerrado**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
30	7	33	12	57	2	10	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 18 Tipos de Clima Cerrado**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

Según a las respuestas emitidas por los docentes encuestados en el ítem N° 30 los mismos respondieron 33 por ciento que siempre el personal directivo muestra poco interés por el bienestar de su personal, mientras que 57 por ciento respondió algunas veces el director se muestra poco interés y 10 por ciento afirmó que nunca; el director muestra interés por el bienestar de su personal

Interpretando los resultados se puede observar que algunas veces es evidente la existencia de un **clima cerrado** dentro de la institución por parte del directivo, donde los miembros del grupo obtienen poca satisfacción con respecto a la realización de las tareas o necesidades sociales, el director resulta ineficaz al dirigir las actividades de los docentes, mostrando poco interés por el bienestar de su personal. Esa actitud genera por parte de los subalternos, despreocupación, desinterés, logros mínimos para el cumplimiento de las tareas u objetivos planificados, creando inestabilidad laboral.

Finalmente es necesario que el director de la Unidad Educativa Campo de Carabobo, realice un cambio en el estilo de liderazgo que ejerce dentro de la institución, por un liderazgo transformador donde tome en cuenta las actitudes y conducta de los docentes al momento de realizar las actividades planificadas en función de mejorar el clima que se percibe en la escuela.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Toma de decisiones

**Indicador:** Programadas

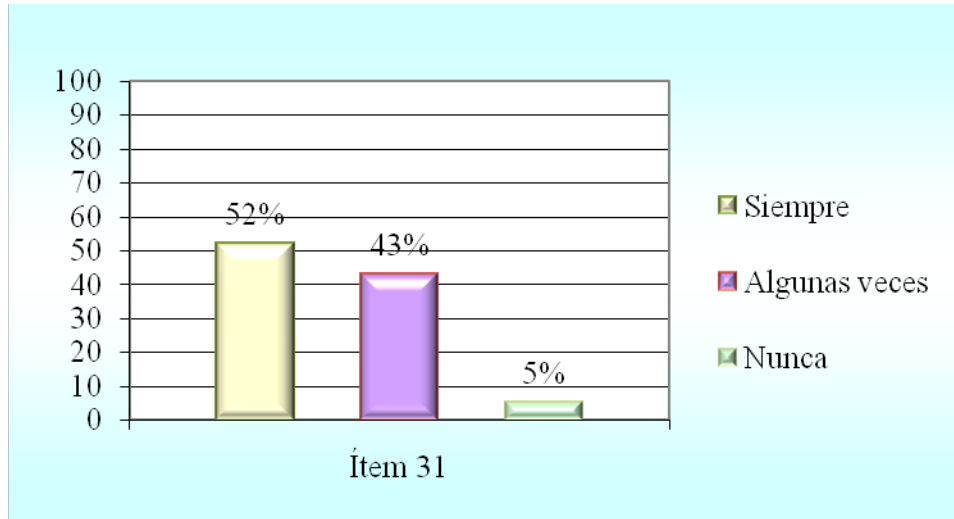
**Ítems 31:** Toma decisiones programadas, de acuerdo a las políticas, procedimientos o reglas que faciliten el trabajo

**Cuadro N° 25 Distribución de frecuencia Toma de decisiones Programadas**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
31	11	52	9	43	1	5	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 19 Toma de decisiones Programadas**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

El análisis realizado a la dimensión Toma de decisiones en el indicador Programadas representado por el ítem N° 31 donde los docentes encuestados respondieron 52 por ciento; que siempre, el personal directivo toma decisiones programadas, de acuerdo a las políticas, procedimientos o reglas que faciliten el trabajo, mientras 43 por ciento, afirma que algunas veces, se toma decisiones programadas de acuerdo a las normas que faciliten el trabajo, por otra parte, 5 por ciento de los profesores encuestados contestó que nunca se toman decisiones programadas en la institución.

Dentro de este orden de ideas, Stoner (2005) define toma de decisiones como “El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p.260). Algunas decisiones tienen una importancia referente en el desarrollo de la organización o institución. Por lo tanto, la toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto.

Es evidente que el director de la institución toma decisiones programadas, ya que son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; se presentan con cierta regularidad, se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente. De acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones.



**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Toma de decisiones

**Indicador:** No programadas

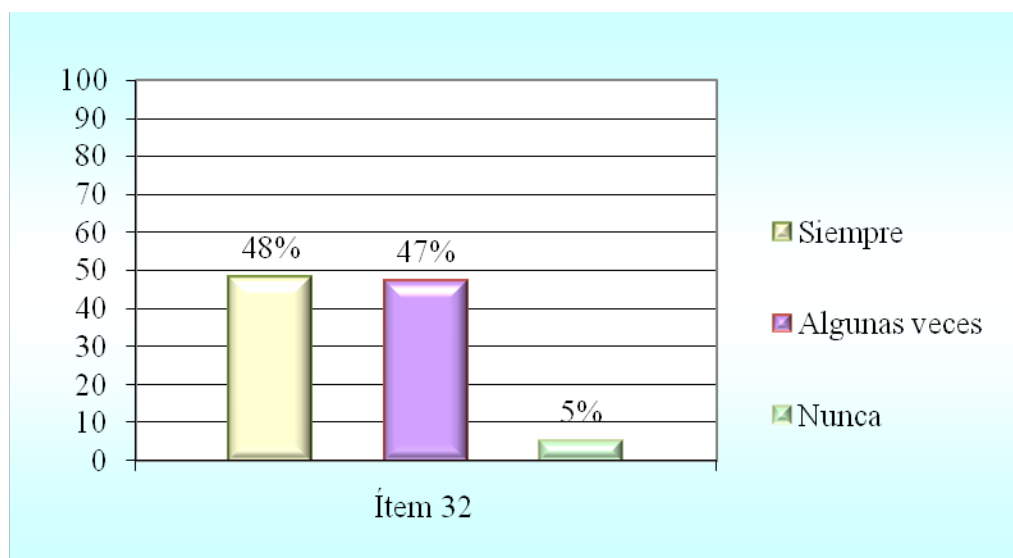
**Ítems 32:** Tiene la capacidad de tomar decisiones no programadas en el momento de abordar un problema.

**Cuadro N° 26 Distribución de frecuencia Toma de decisiones No Programadas**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
32	10	48	10	47	1	5	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 20 Toma de decisiones No Programadas**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

En cuanto a los resultados arrojados por los docentes de la Unidad Educativa Campo de Carabobo en el Ítem N° 32 los mismos respondieron, 48 por ciento, de los profesores encuestados que siempre, el personal directivo tiene la capacidad de tomar decisiones no programadas en el momento de abordar un problema, así mismo 47 por ciento, contestó que algunas veces, tiene la capacidad de tomar decisiones no programadas, por otra parte, 5 por ciento de los profesores encuestados contestaron que nunca se toman decisiones no programadas en la institución.

Tomando como referencia, Stoner (2005), debe señalarse que, las decisiones no programadas:

“Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada” (p.268).

Cabe destacar, que el director de esta institución, tiene la capacidad para tomar decisiones no programadas por lo tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades al momento de tomar decisiones no programadas, enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas. A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Toma de decisiones

**Indicador:** De emergencia

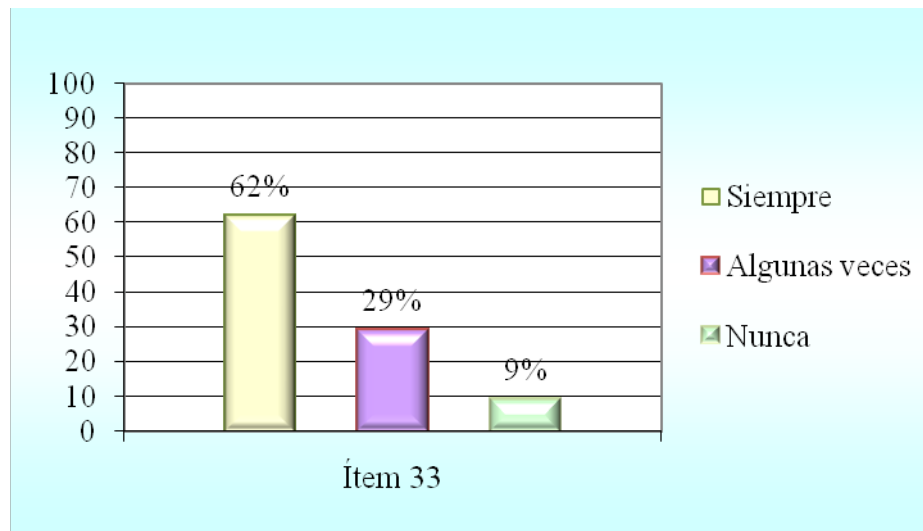
**Ítems 33:** Ante situaciones sin precedentes toman decisiones de emergencia a medida que transcurren los eventos.

**Cuadro N° 27 Distribución de frecuencia Toma de decisiones De Emergencia**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
33	13	62	6	29	2	9	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 21 Toma de decisiones De Emergencia**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

En cuanto a los resultados arrojados por los docentes de aula de la Unidad Educativa Campo de Carabobo en el Ítem N° 33 los mismos respondieron, 62 por ciento, de los profesores encuestados que siempre, el personal directivo ante situaciones sin precedentes toma decisiones de emergencia a medida que transcurren los eventos., así mismo 29 por ciento, contestó que algunas veces, el director toma decisiones de emergencia ante situaciones sin precedentes, por otra parte, 9 por ciento de los profesores encuestados contestó que nunca el personal directivo toman decisiones de emergencia.

Tomando como referencia, a Stoner (2005), debe señalarse que, las decisiones de emergencia son tomadas ante situaciones sin precedentes, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente y son poco frecuentes. No siempre, es sencillo detectar problemas, el pasado puede desempeñar un papel muy importante en la toma de decisiones, aunque eso no significa que lo ocurrido en el pasado continuará ocurriendo, de manera automática en el futuro, las dificultades ponen en peligro la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos

Cabe destacar, que el director de esta institución, tiene la capacidad para tomar decisiones de emergencia por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades al momento de tomar decisiones, enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Toma de decisiones

**Indicador:** Estratégica

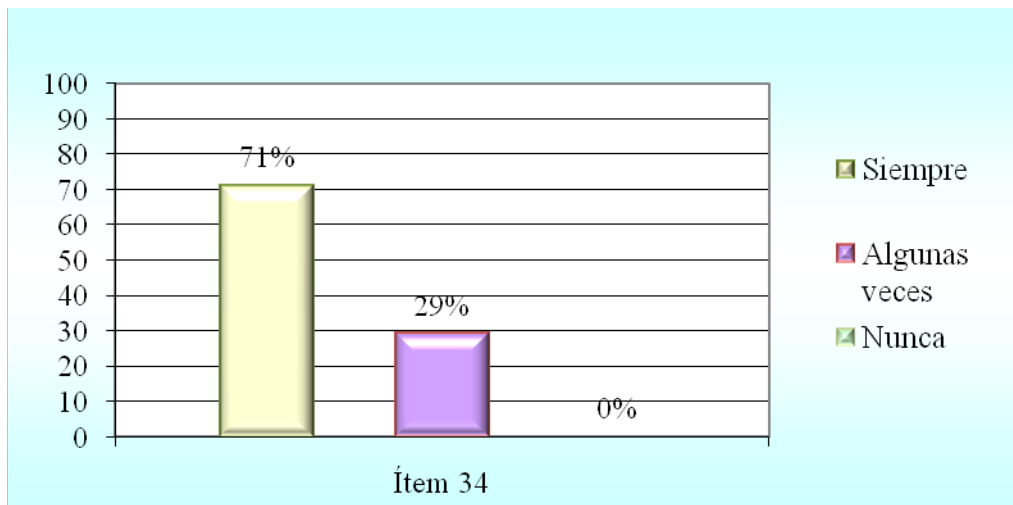
**Ítems 34:** Decide sobre metas, objetivos, para convertirlos en planes específicos al momento de tomar decisiones.

**Cuadro N° 28 Distribución de frecuencia Toma de decisiones Estratégicas**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
34	15	71	6	29	0	0	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 22 Toma de decisiones Estratégicas**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

En referencia a las respuestas obtenidas por los encuestados en el ítem N° 34 se obtuvo que 71 por ciento, piensa que siempre el directivo decide sobre metas, objetivos, para convertirlos en planes específicos al momento de tomar decisiones. Mientras que; 29 por ciento respondió que algunas veces el director decide sobre metas, objetivos, para convertirlos en planes específicos.

Se toma como referencia al autor anteriormente mencionado quien explica que las decisiones estratégicas son las más exigentes y las tareas más complicadas de un gerente o director educativo, ya que se centra sobre las metas y objetivos de la organización para lograr convertirlo, en planes o proyectos específicos a cumplir. Por consiguiente, este tipo de decisiones son influenciadas por el estilo de liderazgo que predomina dentro de la institución. Es necesario que el personal directivo tome en cuenta las relaciones interpersonales de los miembros de la organización, para sí lograr cambios significativos en el clima organizacional de la misma, creando un ambiente favorable donde logre la integración de forma efectiva de los docentes, en la elaboración de los proyectos y planes a cumplirse.

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Toma de decisiones

**Indicador:** Operativa

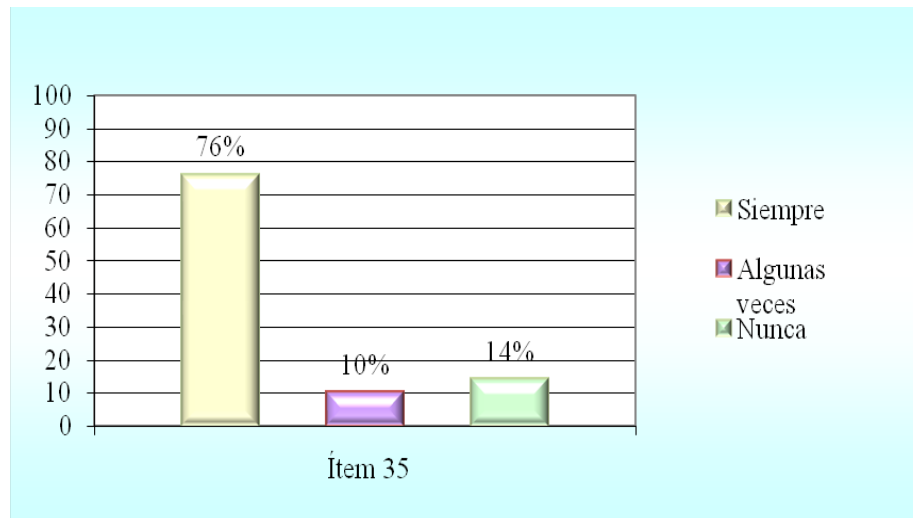
**Ítems 35:** Es perceptivo al momento de evaluar a las personas para decidir su contratación o despido.

**Cuadro N° 29 Distribución de frecuencia Toma de decisiones Operativas**

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
35	16	76	2	10	3	14	21	100

Fuente: Datos extraídos de los docentes encuestados de la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” (2012)

**Gráfico N° 23 Toma de decisiones Operativas**



Fuente: Díaz (2012)

## **Análisis de datos**

Según a las respuestas emitidas por los docentes encuestados en el ítem N° 35 los mismos respondieron 76 por ciento que siempre el personal directivo es perceptivo al momento de evaluar a las personas para decidir su contratación o despido, mientras que 10 por ciento respondió algunas veces el director es perceptivo al momento de evaluar a las personas y 14 por ciento afirmó que nunca; el director es perceptivo al momento de evaluar a las personas para decidir su contratación o despido

Sin embargo, Robbins (2005) afirma que “La toma de decisiones es un proceso más que el simple hecho de elegir entre alternativas”, es un proceso o “conjunto de ocho pasos que incluye identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de dicha decisión.” (p.111). En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible, destacando que las decisiones operativas son utilizadas cotidianamente por los gerentes en el desarrollo de sus rutinas diarias.

Finalmente, se puede observar que siempre el personal directivo de la Unidad Educativa Campo de Carabobo, toma decisiones operativas, ya que son necesarias para la administración de la institución, e incluye resolver situaciones como contrataciones y despido o simplemente para evaluar el desempeño de los docentes de la institución, por lo que requiere de una orientación muy sensible al momento de realizar retroalimentaciones honestas y objetivas al personal adscrito a la institución

Es necesario resaltar que el estilo de liderazgo predominante en la institución, está estrechamente relacionado con la toma de decisiones al momento de resolver o evaluar un problema.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación y tomando en cuenta los resultados obtenidos, se afirma que el líder dentro de una organización, es el hilo conductor para crear y fortalecer el trabajo en equipo, que como agente social de intercambio influye sobre las personas. Para poder lograr las metas debe adoptar el estilo de liderazgo, más idóneo en el desarrollo del clima organizacional de cualquier institución.

Luego de analizar e interpretar los resultados del estudio y relacionarlo con los objetivos preestablecidos se tiene que:

En relación al objetivo específico 1, referido a diagnosticar el tipo de liderazgo que prevalece en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”. se pudo precisar a través del análisis de los resultados obtenidos, que la percepción de los docentes con referencia al estilo de liderazgo del director educativo, la que más predomina es el liderazgo autocrático quien es el que asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones y no permite la fluidez de ideas por parte de sus subalternos lo que impide el desarrollo creativo y profesional de los docentes, además de un ambiente poco cordial y equilibrado porque sólo son tomadas en cuenta las ideas del cuerpo directivo y no de los demás miembros de la institución; todo esto conlleva a una desmotivación grupal siguiendo a un líder por consecuencia de continuar en el puesto de trabajo y no por identificación con las metas o proyectos de la institución. Aunque el director posee ciertas cualidades de líder, la que mayormente predomina son las cualidades de facilitador y evaluador.

En el objetivo específico N° 2 referido a determinar el clima organizacional que percibe el personal adscrito a la Unidad Educativa “Campo de Carabobo” está influenciada por los factores internos y externos. Y que hablar de los factores internos

pueden condicionar el clima organizacional de una institución educativa, este es el caso de la institución en estudio, donde el factor interno que se percibe dentro de la escuela que están relacionados claramente las relaciones interpersonales de los miembros y estas se centran solo en el director. Lo que hace evidente, que los docentes nunca participen en la toma de decisiones, para la satisfacción laboral y así lograr el cambio organizacional en la productividad del trabajo dentro del colegio. En ciertas ocasiones toma en cuenta el clima externo para mejorar los conflictos que se presenten la institución. Donde se pueda crear un ambiente agradable y logrando satisfacer las necesidades de los miembros de la organización para alcanzar un alto desempeño y el rendimiento en el trabajo por parte de los docentes con manifestaciones positivas hacia su trabajo.

Por lo antes mencionado, se concluye que el clima organizacional que percibe los docentes de la Unidad Educativa Campo de Carabobo es paternal y cerrado, ya que estos tipos de climas son adoptados por líderes autocráticos, para el director la organización y sus deberes son primero, es poco considerado, presiona para el logro de los resultados a expensas de la satisfacciones de las necesidades sociales, hace hincapié en el logro de las tareas. Se muestran considerados pero como una forma de seducir a sus seguidores de manera exagerada, es poco motivador, controla las actividades, abunda el exceso de papeleo, de informaciones de rutina, de reuniones innecesarias, tratara de hacer todo el trabajo pesado por sí mismo por lo que los trabajadores no logran desempeñarse a gusto, dejando al personal poco tiempo para compartir, relacionarse creando un ambiente de aislamiento social.

En relación al tercer objetivo específico, que se refiere a relacionar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”. Es preciso mencionar que en esta institución no existe un liderazgo transformador sino por el contrario es autoritario o autocrático. El liderazgo que asume el director del colegio repercute directamente en

el tipo de clima, ya que este constituye la personalidad de una organización en el sentido, que está conformada por una multitud de factores de gran importancia.

Finalmente se puede concluir que si se lograra la implementación del liderazgo transformador en la dirección de la unidad educativa campo de Carabobo, se creara un cambio positivo entre el personal directivo y los docentes, ya que este estilo de liderazgo articula una visión e inspira a sus seguidores para que logren resultados mayores que los planificados originalmente, además posee la capacidad de motivar y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional

Con estos resultados se demuestra claramente que el estilo de liderazgo transformador es pocas veces tomado en cuenta por el cuerpo directivo de la institución.,de allí que si se cambia el estilo de liderazgo autocrático por uno transformador favorecerá al directivo en el establecimiento de normas y reglas, facilitando las orientaciones en el desarrollo de las actividades dentro del plantel, permitiéndoles a los subalternos realizar a su modo las tareas asignadas, mostrando interés en las necesidades sociales del personal. Expresando preocupación e integridad en el desarrollo del clima laboral a la hora de realizar los trabajos.

## RECOMENDACIONES

Según los resultados evaluados y conclusiones dadas se puede sugerir al personal directivo que:

Promover talleres de liderazgo donde se pueda comprender claramente cuál es el estilo más idóneo para el desarrollar un ambiente armonioso dentro de la institución.

Planificar actividades de crecimiento personal, como la autoestima, auto relación y motivación en las relaciones interpersonales

Conocer más a fondo las estrategias aplicadas por el gerente escolar para el fortalecimiento del clima organizacional.

Proporcionen contacto y apoyo a su equipo de trabajo constantemente a través de reuniones grupales e individuales donde les permitan a ambos reconocer las debilidades y fortalezas de cada uno de los miembros de la institución.

Afianzar los lazos de la confianza trabajando en equipo en el desarrollo de los objetivos planificados.

Brinde reconocimientos y ascensos a su personal docente, de manera de reconocer el logro de cada uno y a la vez incentivar a la competencia sana entre compañeros y la superación de sus propias metas, e incluso plantearles a sus empleados nuevas tareas y cargos como académicos, culturales, recreativos, entre otros; donde les permita desarrollar a los docentes otras habilidades y reconocerse como persona importante y capaz dentro de la institución.

Realice constantemente apoyo y sugiera técnicas en cuanto al desempeño de los docentes en el aula de clases y sus planificaciones; de manera que exista un trabajo completamente en equipo y el docente no se sienta desamparado en su labor.

Fomente las relaciones interpersonales sanas entre los docentes, evitando comparaciones discriminatorias; por el contrario utilice equilibradamente las fortalezas de cada uno y haga referencias de ellas solo a nivel grupal dejando los puntos débiles en conversaciones individuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar (2007), El Liderazgo Transformador del Personal Directivo en El Clima Organizacional de La Dirección de Deportes de La Universidad de Carabobo. Tesis de Maestría No Publicada, Universidad De Carabobo. Naguanagua
- Almonte (2011), El Liderazgo del Director Educativo d La Motivación de los Docentes de Aula. Tesis de Maestría No Publicada, Universidad De Carabobo. Naguanagua.
- Arias (2004), La Dirección y El Liderazgo de Calidad en los Centros Educativos. Tesis de Maestría De La Facultad De Educación de La Universidad de León en México.
- Arias, F (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a La Metodología Científica. Editorial Epistemi. Quinta Edición.
- Balestrini, M. (2001). Como se Elabora Un Proyecto de Investigación. Caracas: BL. Consultores Asociados.
- Bateman T. Y Snell A. (2008) Administración: Una Ventaja Competitiva (8va Edición) México. Macgraw – Hill.
- Bass, B. (1985). Leadership and performace beyond expectations. New YorkThe Free Prees.
- Bass, B. (1998). Does the transactional/ Transformational leadership paradigm transcend organizational and National Boundaries? American Psychologist, 52.
- Bass, B. (2000). Liderazgo y Organizaciones que aprenden. ICE, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.
- Bernal, C. (2006) Metodología de la Investigación para la Administración, económica, humanidades y ciencias sociales (2<sup>da</sup> Edición) México. Pearson Educación

Bisquerra, R. (2000), Metodología de La Investigación Educativa. Guía Práctica. Barcelona (España). CEAC.

Burns, M. (1978). Leadership. New York ; Harper & Row

Comisión Presidencial Del [Proyecto](#) Educativo Nacional (1986). [Informe](#) Presidencial. Caracas. [Venezuela](#)

Constitución de La República Bolivariana De Venezuela (2009). Gaceta Oficial De La República Bolivariana De Venezuela 36.860

Coroselli, M. (2002). Sea un Líder Actual. Madrid: Macgraw – Hill Interamericana De España.

Davis, K. Y Newstrom, J. (2004) Comportamiento Humano en El Trabajo. (11ª Edición). México. Editorial Macgraw – Hill Interamericana S.A. México.

Du Four, R. (2002). The Learning-Centered Principal. Educational Leadership, 59(8):12-15.

Escudero M, (1997). El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa. In: A. MEDINA (coord.), El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED.

Fernández, M y Sgaramella, M (2003): Gestión y Organización del Sistema y de las Instituciones de Educación Superior. Congreso Latinoamericano de Educación en el Siglo XXI Argentina. Extraído de [http://conedsup.unsl.edu.ar/Download\\_trabajos/Trabajos/Eje\\_2\\_Gestion%20y%20Organizacion/Fernandez%20y%20Otros\\_1.PDF](http://conedsup.unsl.edu.ar/Download_trabajos/Trabajos/Eje_2_Gestion%20y%20Organizacion/Fernandez%20y%20Otros_1.PDF)

Gonçalves, A (2003). “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana Para La Calidad, Internet, Diciembre De 2003.

Graffe, G. J. (2000a). *Gestión De Instituciones Educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela De Educación, FHE – UCV.

- Guédez, V. (2005) *Gerencia, Cultura Y Educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos / CLACDEC.
- Hernández (2003) *Asertividad En El Trabajo*. Extraído El 18 De Marzo Del 2006 De: [Http://Www.Hipocrita.Net/Asertividad/Asertividad\\_En\\_El\\_Trabajo.Php](Http://Www.Hipocrita.Net/Asertividad/Asertividad_En_El_Trabajo.Php)
- Hernández, S., Fernández, C. Y Baptista, L. (2006). Metodología de La Investigación. Mcgraw Hill. Interamericana Editores, S.A De México.
- Hause R. (1977). A 1976. Theory of charismatic Leadership. **En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership. The cutting edge. Corbandale: Southern Illinois University Press.**
- Paradigmas y Métodos de Investigación En TiemposHurtado Y Toro (1999). de Cambios, Caracas Venezuela
- Sánchez (2000), *2 Para Saber "+ " Sobre La Asertividad*. Extraído El 18 De Marzo Del 2006 De: <Http://Www.Xtec.Es/~Cciscart/Annexos/Ampliacioassertivitat.Htm>
- Lambert, L. (2002). A Framework For Shared Leadership. Educational Leadership, 59 LEITHWOOD, K., Et Al. 1991. Building Commitment For Change: A Focus On School Leadership (Final Report For Year Two Of The Research Project : Implementing The Primary Program). Prepared For The British Columbia Ministry Of Education.
- Lara, M. (2001). Informe Pre [Diagnóstico](#) a [la Administración](#) En La Educación Básica. IUPEMAR. Maracay. Venezuela. Estriado De: <Http://Www.Monografia.Com/Trabajo15/Diag-Estrategico/Diag-Estrategico.Shtml>
- Ley Organica De Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 39.335, Diciembre 28, 2009.
- Lussier, R Y Anchua, C. (2006). Liderazgo Teorías, Aplicación y Desarrollo de Habilidades (2da. Edición) México: Thomson.
- Linares (2005), Liderazgo, Gestión del Director ante la Gerencia Educativa en el Distrito Escolar N° 3, Mariara Estado Carabobo Tesis de Maestría No Publicada, Universidad de Carabobo. Naguanagua.



- Marsh, D. (2000). Educational Leadership For The Twenty-First Century: Integrating Three Essential Perspectives. In: The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership. San Francisco, Jossey-Bass, (P.126-145).
- Orozco, C., Labrador, M. Y Palencia, A. (2002) *Manual Teórico Práctico De Metodología Para Tesistas, Asesores, Tutores Y Jurado De Trabajos De Investigación Y Ascenso*. Valencia: Ofimax De Venezuela, C.A.
- Parella, S. (2003). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Venezuela: Editorial Fedupel. Caracas
- Parella, S. Y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Venezuela: Editorial Fedupel Caracas
- Pérez, J. (1996). El Liderazgo y La Gerencia. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia
- Reglamento Del Ejercicio De La Profesión Docente. (2000). Gaceta Oficial N° 5496 Venezuela Octubre 31, 2000
- Robbins S. Y Coulter M. (2005). Administración. (8va Edición). México: Pearson Educación
- Ruiz Bolívar, C (2002), *Instrumentos De Investigación Educativa*. Procedimientos para su Diseño y Validación. Barquisimeto: Cideg.
- Sampieri R, Fernández C, Batista P (2008) Metodología de la Investigación, 4ta Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana México.
- Sánchez (2003, 1) *Síntomas De Falta De Asertividad*. Extraído El 18 De Marzo Del 2006 De: [Http://Www.Csalto.Net/Ansiedad\\_Social/S%C3%Adntomas\\_Asertividad.Htm](http://www.csalto.net/ansiedad_social/S%C3%Adntomas_Asertividad.Htm)
- Sánchez, C. (2007). Modelos Colaborativos, Management Today Año Xxxi, Enero (2007) Versión Español Mexico.

Silva (2006), El Liderazgo y su Influencia en el Clima Organizacional en la Escuela Básica Nacional “Coaheri” Manrique – Cojedes. Tesis de Maestría No Publicada, Universidad De Carabobo. Naguanagua.

Stoner, J. Y Fredman (2005) Administración, Décima Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica S.A. México

Tamayo y Tamayo M. (2002). El Proceso de Investigación Científica. (3era edición). México: Limusa

Vanegas (2003, 1) *Autoestima Y Asertividad En El Trabajador Y [Gerencia Venezolana](#)*. Extraído El 18 De Marzo Del 2006 De: [Http://Www.Psicocentro.Com/Cgi-Bin/Articulo\\_S.Asp](http://Www.Psicocentro.Com/Cgi-Bin/Articulo_S.Asp)

# ANEXOS

# ANEXOS 1

## Instrumento



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



**Profesor:** \_\_\_\_\_ **Titular de la CI:** \_\_\_\_\_

**Estimado Docente:**

Cumplimos con participarle que usted ha sido seleccionado en calidad de experto, para la validación del instrumento que fue elaborado con el fin de recolectar información necesaria para la investigación titulada: **“EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “CAMPO DE CARABOBO”**. La cual es realizado por lo Licenciada: **Sorbelys Díaz** como requisito indispensable y obligatorio para optar por el título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación

Esperando de usted su valiosa colaboración...

\_\_\_\_\_  
**Sorbelys Díaz**

**Anexos:**

- Objetivo de la investigación
- Tabla de operacionalización de variables
- Instrumento
- Formato de validación



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

¡GRACIAS



## **EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “CAMPO DE CARABOBO”.**

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General.**

Analizar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.

#### **Objetivo específicos.**

- Diagnosticar el tipo de liderazgo prevalece en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.
- indagar el clima organizacional que percibe el personal adscrito a la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.
- Relacionar el liderazgo transformador como elemento estratégico en el clima organizacional en la Unidad Educativa “Campo de Carabobo”.

# ANEXOS 2

## Validez de los Expertos



27	✓		✓		✓		✓		
28	✓		✓		✓		✓		
29	✓		✓		✓		✓		Corregir lo indicado
30	✓		✓		✓		✓		
31	✓		✓		✓		✓		
32	✓		✓		✓		✓		
33	✓		✓		✓		✓		
34	✓		✓		✓		✓		
35	✓		✓		✓		✓		

Nombre \_\_\_\_\_

Especiali \_\_\_\_\_

Grado A \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_

**Nota:**

1 = Excelente

2 = Bien

3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos

SI  NO

Que ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

EL LII  
EL CI

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración:

Firma: Altagracia Tamba





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



Nombre del Evaluador: Lisbeth Castillo González  
Especialidad: \_\_\_\_\_  
Grado Académico: Magister en Investigación Educativa  
Fecha: 28/07/12

**EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA "CAMPO DE  
CARABOBO**

**Leda. Sorbelys Díaz**

**C. I: 17.991.931**

**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

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

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

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3		✓		✓			✓			✓			Eliminar "Considera que"
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16		✓		✓			✓			✓			¿lo promueve en qué? Para qué?
17		✓		✓			✓			✓			Eliminar "El director" Colocar "a largo plazo"
18	✓			✓			✓			✓			
19	✓			✓			✓			✓			
20	✓			✓			✓			✓			
21	✓			✓			✓			✓			
22	✓			✓			✓			✓			
23	✓			✓			✓			✓			
24	✓			✓			✓			✓			
25		✓		✓				✓		✓			Mejorar redacción
26	✓			✓			✓			✓			

27	✓																
28	✓																
29	✓																
30	✓																
31	✓																
32	✓																
33	✓																
34	✓																
35	✓																

**Nota:**

1 = Excelente

2 = Bien

3 = Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos

SI  NO

Que Ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración:

Firma: Isabel Castillo



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



Nombre del Evaluador: Saúl Escobar,  
Especialidad: Lic. en Educación  
Grado Académico: \_\_\_\_\_  
Fecha: 09-08-2012

EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO  
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA  
"CAMPO DE CARABOBO".

Leda, Sorbelys Diaz

C. I: 17.991.931

**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

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

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

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observación
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5		✓		✓			✓			✓			corregir la palabra (ente)
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8		✓		✓			✓			✓			corregir la observación
9	✓			✓			✓			✓			
10		✓		✓			✓			✓			Redacción
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13		✓		✓			✓			✓			Eliminar seguir la posición cumplida
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			✓			
17		✓		✓			✓			✓			Redacción eliminar donde dice director
18	✓			✓			✓			✓			
19	✓			✓			✓			✓			
20	✓			✓			✓			✓			
21	✓			✓			✓			✓			
22	✓			✓			✓			✓			
23	✓			✓			✓			✓			
24	✓			✓			✓			✓			
25		✓		✓			✓			✓			Redacción corregir
26	✓			✓			✓			✓			
27	✓			✓			✓			✓			
28		✓		✓			✓			✓			Eliminar trabajar
29	✓			✓			✓			✓			

30	✓		✓		✓		✓				
31	✓		✓		✓		✓				
32	✓		✓		✓		✓				
33	✓		✓		✓		✓				
34	✓		✓		✓		✓				
35	✓		✓		✓		✓				

Nota

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

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos  
 SI  NO

Que ítems agregaría:

*[Lined area with a diagonal slash through it, indicating no items to be added.]*

Sugerencias para mejorar el instrumento

*[Lined area with a diagonal slash through it, indicating no suggestions.]*

Gracias por su colaboración:

Firma

*[Handwritten signature]*

# ANEXOS 3

## Tabulación de la Confiabilidad

## Confiabilidad del Instrumento

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	Xi	
1	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	67
2	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	3	1	2	1	2	3	3	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	3	3	2	3	3	75	
3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	2	3	3	3	3	3	76	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	95	
5	2	3	2	3	3	1	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	1	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	69	
6	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	2	1	2	1	1	1	1	3	3	3	2	3	3	2	72	
7	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	80	
8	3	2	3	2	3	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	89	
9	2	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1	3	1	3	3	2	3	1	3	1	69	
10	3	2	3	2	3	1	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	83	
Sumatoria	27	25	28	24	29	16	18	14	17	20	29	21	19	23	18	21	25	26	22	17	26	21	18	20	14	15	18	17	29	23	27	26	25	30	27	775	
Media	3	2	3	2,4	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	77,5	
Desv. Est.	0	1	0	0,5	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	9,24	
Varianza	0	0	0	0,3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	85,4	

S= 3

AV=2

N=1

	k/k-
	1      1,029
Varianza Interna	12
Varianza Externa	85,39
Fracción	0,14
Corchete	0,86
Alpha	0,88