



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



**EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA E.B. ESTADAL "ATANASIO DE GIRARDOT" EN EL MUNICIPIO  
NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

Participante: Joselín Romero

Tutor: Msc. José López

Naguanagua, junio 2019



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



**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto de trabajo de grado (Tesis), presentado por la ciudadana **Joselín Desiré Romero Santos C.I.: 13.899.088**, para optar al grado de Magister en mención; **GERENCIA AVANZADA** cuyo título tentativo es: **EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA E.B. ESTADAL “ATANASIO DE GIRARDOT” EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**; y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante la etapa de desarrollo del trabajo (la Tesis) hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Valencia a los seis días del mes de marzo de 2019.

---

**Msc. José López**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA DE 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, vigente en la presente fecha quien suscribe José López, titular de la cédula de identidad: No. 10.269.791 , en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA BÁSICA “ATANASIO DE GIRARDOT”, MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**, presentado por la ciudadana Joselín D. Romero S., titular de la cédula de identidad No. 13.899.088, para optar al título de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le asigne. Por tanto, doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los 22 días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

---

Firma  
C.I: No.



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



**INFORME DE ACTIVIDADES**

**Participante:** Joselín D. Romero S. **Cédula de Identidad:** No. 13.899.088

**Tutor:** Msc. José López. **Cédula de Identidad:** No. 10.269.791

**Correo electrónico:** jodesiree27@hotmail.com

**Título tentativo del trabajo:** “EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA BÁSICA “ATANASIO DE GIRARDOT”, MUNICIPIO NAGUANAGUA. ESTADO CARABOBO.

**Línea de Investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

Sesión	Fecha	Hora	Asunto Tratado	Observación
01	junio 2018	9:00 am	Revisión del Planeamiento del problema	Continuar revisión
02	Julio 2018	11:00 am	Revisión de objetivos y justificación	Continuar revisión
03	Noviembre 2018	10:00 am	Conformación del Marco Teórico	
04	Enero 2019	11:00 am	Conformación del Marco Metodológico	
05	Abril 2019	9:00 am	Revisión de instrumentos	Continuar revisión
06	mayo 2019	10:30 am	Aplicación de instrumento	
07	junio 2019	11:00 am	Análisis de resultados de la prueba	Continuar revisión
08	Julio 2019	9:00 am	Revisión trabajo final	

Título Definitivo: **“EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA BÁSICA “ ATANASIO DE GIRARDOT”, MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

Declaro que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo de grado de Maestría.

Tutor: \_\_\_\_\_

Firma

C.I: No. 10.269.791

Participante: \_\_\_\_\_

Firma

C.I: No. 13.899.088



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



**APROBACION DEL TUTOR**

Yo, José López, titular de la cédula de identidad N° V 10.269.791 en mi carácter de tutor (a) del estudio titulado: **EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA E.B. ESTADAL “ATANASIO DE GIRARDOT” EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**; presentado por la ciudadana: **Joselín Desiré Romero Santos**, titular de la cédula de identidad N° V-13.899.088, para optar al grado académico de **MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**; considero que ha cumplido con los requisitos exigidos por esta Universidad y reúne los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

**En valencia, a los 23 días del mes de noviembre del 2018**

---

**Msc. José López**



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



**VEREDICTO DEL JURADO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado: **EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA E.B. ESTADAL “ATANASIO DE GIRARDOT” EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**; presentado por la ciudadana: Joselín Desiré Romero Santos, titular de la cédula de identidad N° V-13.899.088, para optar al grado académico de **MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como

---

Nombre y Apellido	Cédula de Identidad	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

En la ciudad de Valencia a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2020

## DEDICATORIA

*Mi constancia, esfuerzo y perseverancia se las dedico:*

*A Dios, por ser mi guía en todo momento, por darme la fortaleza y la Fe que necesitaba para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

*A mi querida Madre, por ser mi pilar, por darme su apoyo incondicional. Por darme la oportunidad de estar en este mundo y guiarme siempre por el camino correcto. Te amo mami.*

*A mi padre, por su amor, apoyo, por siempre estar, te amo grandote.*

*A mi querido Esposo, que gracias a su apoyo, su confianza, su paciencia y ayuda brindada logré alcanzar una de mis metas. Te amo amor.*

*A mi adorada hija Elieska, por mi ausencia, ser lo máximo en mi vida, por ser la niña que un día soñé y sobre todo por haberme elegido como su mamá. Hija, tuyo es mi triunfo.*

*A mis familiares, por su apoyo incondicional, sus buenos consejos de seguir adelante. Los quiero mucho.*

*A todos los profesores de la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo quienes me impartieron sus conocimientos y me dieron la oportunidad de adquirir nuevos aprendizajes para optimizar mi formación profesional.*

*Al profesor Msc. José López, tutor, apoyo, dedicación y ayuda incondicional en los diferentes momentos de la realización del trabajo de investigación.*

*A mis compañeros de estudio del postgrado, gracias por su amistad, se les va a extrañar inmensamente.*

*Y a todas aquellas personas que aunque no las nombre saben que fueron parte importante de este logro. Gracias...*

**Joselín Romero**

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, por ser mi fuente de inspiración y guía en mi diario caminar. Gracias por permitirme lograr este Triunfo.*

*A mis padres, por haberme permitir ser su hija. Los amo*

*A mi querido esposo, por su apoyo, colaboración y paciencia.*

*A mi adorada hija, por haberme elegido como su madre.*

*A mis hermanas, por su cariño, consejos, perseverancia y por ser lo máximo conmigo.*

*A mi tutor Msc. José López, por compartir sus conocimientos y guiarme en la elaboración de este trabajo.*

*A mi Profe. Isabel Castillo, por ser parte importante de este logro. Te quiero hasta el sol.*

*A nuestra máxima casa de estudios, la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencia de la Educación.*

*A la Escuela Estatal "Atanasio de Girardot" por permitirme realizar el trabajo de investigación.*

**Joselín Romero**



## INDICE GENERAL

	p.p.
<b>Contenido</b>	
<b>ACEPTACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>i</b>
<b>AVAL DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>INFORME DE ACTIVIDADES</b> .....	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>iv</b>
<b>VEREDICTO DEL JURADO</b> .....	<b>v</b>
Dedicatoria .....	<b>vi</b>
Agradecimiento .....	<b>vii</b>
<b>Índice</b> .....	<b>viii</b>
Índice de Cuadros .....	<b>ix</b>
Índice de Gráficos .....	<b>x</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>xi</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema .....	<b>3</b>
Objetivos de la Investigación .....	<b>7</b>
Justificación .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes .....	<b>11</b>
Bases Teóricas .....	<b>13</b>
Bases Legales .....	<b>33</b>
Cuadro de Operacionalización de las variables .....	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación .....	<b>37</b>
Diseño y Tipo de investigación .....	<b>37</b>
Población y Muestra .....	<b>38</b>
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	<b>38</b>
Validez y Confiabilidad .....	<b>39</b>
Técnicas de procesamiento de la información .....	<b>41</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>42</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>69</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>75</b>

## INDICE DE CUADROS

CUADRO No.	p.p.
1. Operacionalización de variables.....	36
<b>Variable: Liderazgo Directivo</b>	
El Directivo de la institución:	
2. ¿Demuestra dominio y eficacia en el desempeño de sus funciones ...	43
2. ¿Fomenta confianza al personal para el trabajo en equipo? .....	43
3. ¿Supervisa al personal bajo su cargo para el logro de objetivos y metas comunes? .....	45
4. ¿Controla sus emociones para el mejoramiento y el buen clima laboral?.....	47
4. ¿Lleva relaciones con el personal docente fundadas en la responsabilidad? .....	47
4. ¿Tiene habilidad para manejar sentimientos y emociones frente al personal bajo su cargo? .....	47
5. ¿Se adapta a los cambios que surgen en el contexto educativo?.....	50
<b>Variable: Clima Organizacional.</b>	
6. ¿En la institución se promueve una actitud adecuada para la apropiada adquisición del proceso de aprendizaje? .....	52
6. ¿Trabajas en un ambiente de armonía ? .....	
7. ¿Hay comunicación efectiva entre los docentes y el directivo de la Institución? .....	54
7.. ¿Los conflictos generados en la institución son resueltos con altura y respeto con la intervención del Director? .....	54
7. ¿Consideras que en la institución se recibe un trato donde predomina la justicia? .....	54
8. ¿Te sientes involucrado en las actividades planificadas en la Institución? .....	56
8.- ¿Te sientes motivado realizando tu trabajo? .....	56
9.- ¿El director promueve el trabajo en equipo? .....	58
9.- ¿El director reconoce el buen desempeño del personal docente?.....	58
10. ¿Los beneficios socio económicos que te brinda tu trabajo,..... satisfacen necesidades? .....	60
10. ¿Te sientes satisfecho con el trabajo que realizas en la institución? .....	60

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO No.	p.p.
1. <b>Indicadores:</b> Dominio (ítem 01) Confianza en si mismo ( ítem 02) .....	43
2. <b>Indicador:</b> Control (ítem 03) .....	45
3. <b>Indicadores:</b> Estabilidad (ítem 04) Integridad (ítem 05) Inteligencia.... emocional (ítem 06) .....	47
4. <b>Indicador:</b> Flexibilidad (ítem 07) .....	50
5. <b>Indicadores:</b> Actitudes (ítem 08) Ambiente de trabajo (ítem 09) .....	52
6. <b>Indicadores:</b> Comunicación ( ítem 10 ) Conflicto (ítem 11 ) Igualdad ( ítem 12) .....	54
7. <b>Indicadores:</b> Involucramiento (ítem 13) Motivación (ítem 14) .....	56
8. <b>indicadores:</b> Organización (ítem 15) Reconocimiento (ítem 16) .....	58
9. <b>Indicadores:</b> Remuneración (ítem 17) Satisfacción laboral (ítem 18) .....	60'



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



**EL LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA E.B. ESTADAL “ATANASIO DE GIRARDOT” EN EL MUNICIPIO  
NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO**

**Autor: Joselín Romero  
Tutor: Msc. José López**

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo analizar relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la E.B. “Atanasio de Girardot”; en el municipio Naguanagua Edo. Carabobo. El sustento teórico se apoyó en los autores como Koontz y Weihrich (2003), Chiavenato (2003), Robbins (1994), Litwin y Stringer (2000) y Brunet (2004) entre otros. El tipo de investigación es descriptiva con un diseño no experimental de campo. Se tomó una población de doce (12) docentes, con una muestra censal igual a la población en estudio. Se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicó un cuestionario contentivo de 18 ítems con preguntas de respuestas policotómicas de varias alternativas (S. CS. AV.RV.N) El cuestionario fue sometido a juicios de expertos y su validez se realizó a través del Alpha de Cronbach, lo cual dio un resultado de 0.84. El procesamiento y análisis de los datos obtenidos luego de la aplicación del cuestionario, se realizó a través de estadística descriptiva (distribución de frecuencia), concluyendo que el liderazgo directivo incide en el clima organizacional de la Escuela Básica Estadal “Atanasio de Girardot”, por ello es de suma importancia, orientar acciones y buscar posibles soluciones para el logro de los fines y metas del Proyecto Educativo de la Institución en un ambiente armónico y a través de un liderazgo efectivo.

Palabras Clave: Liderazgo, Clima Organizacional, Educación  
Línea de Investigación: Gerencia Educativa. Gestión y Trabajo  
Temática: Dirección en las Organizaciones  
Subtemática: Liderazgo



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



**LEADERSHIP AND ITS INCIDENCE IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE  
FROM THE E.B. STADIUM "ATANASIO DE GIRARDOT" IN THE  
MUNICIPALITY NAGUANAGUA, CARABOBO STATE**

Author: Joselín Romero  
Tutor: Msc. José Lopez

**ABSTRACT**

The present investigation has as objective the relation that exists between the managerial leadership and the organizational climate of the E.B. "Atanasio de Girardot"; in the municipality Naguanagua Estado Carabobo. The theoretical sustenance was supported by authors such as Koontz and Wehrich (2003), Chiavenato (2003), Robbins (1994), Litwin and Stringer (2000) and Brunet (2004), among others. The type of research is descriptive with a non-experimental field design. A population of twelve (12) teachers was taken, with a census sample equal to the population under study. The survey technique was included and a questionnaire containing 18 items was applied with questions of polyotomic responses of different alternatives (S. CS AV.RV.N).The questionnaire was submitted to expert judgments and its own guarantee was made through Cronbach's Alpha, which gave a result of 0.84. The procesing and analysis of the results obtained after application of the questionnaire was also made through the descriptive statistics (frequency analysis), concluding that the direct leadership affects the organizational climate of the State Basic School "Atanasio de Girardot", That is why there is of utmost importance to guide actions and seek possible solutions for the achievement of the goals of the Educational Project of the Institution in a harmonious environment and through an effective leadership.

Keywords: Leadership, Organizational Climate, Education.  
Research Line: Educational Management. Management and Work  
Theme: Management in Organizations  
Subthematics: Leadership

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha mencionado mucho como el liderazgo ejerce influencias sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica y global, pues desde inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad ha existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado (Barroso y Salazar 2010). El comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Morán, 2007). Expresado de otra manera el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas.

El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar (Ponce y Ramos. 2012). Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable.

El mismo autor considera que el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Peraza y Remus, 2004).

Es aquí donde radica el interés de la investigadora por los resultados de observaciones directas ante la problemática que se presenta en la institución

objeto de estudio en cuanto al clima laboral no favorable que se está presentando, en analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Escuela Estatal "Atanasio de Girardot, ubicada en el Municipio Naguanagua en el Estado Carabobo.

En función de lo señalado, la investigación se estructura en cuatro capítulos cuyos contenidos son los siguientes: En el capítulo I, se plantea el problema, la formulación, objetivos, y justificación.. El Capítulo II, lo conforma el Marco Teórico, en el cual se desarrollan los aspectos relacionados con los antecedentes, las bases teóricas y bases legales en que se sustentan las variables sujetas a estudio.

En el Capítulo III, se establecen los lineamientos metodológicos con relación al tipo de investigación, diseño, población, muestra, instrumentos y técnicas de recolección de datos. Posteriormente el Capítulo IV, lo conforma la presentación del análisis de los resultados. Respectivamente, se presentaron las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas al igual que los anexos correspondientes.

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Las Instituciones Educativas en el siglo XXI, a nivel mundial, se enfrentan con escenarios altamente complejos en cuanto a liderazgo, se les exige modelar conductas, que permitan aplicar nuevos estilos que promuevan la transformación, para así enseñar a desarrollar criterios de servicio al igual que la adopción del cambio en las organizaciones en cuanto al clima organizacional, donde todos los procesos, aspiraciones y propósitos estén centrado en los actores escolares.

Del mismo modo, en las organizaciones contemporáneas en casi todos los países de América Latina, también se han producido cambios en la gestión gerencial la cual ha desequilibrado la dimensión social por su acelerado proceso de transformación y aceptación por parte del personal directivo. Asimismo, destaca Beckhard (2004), que:

En toda Latinoamérica, se han realizado grandes propuestas de innovación, especialmente en el ámbito educativo, en pro de asimilar y aplicar un liderazgo e igualmente enfoques gerenciales bajo nuevos estilos, como es el transformacional para lograr un mejor desempeño en sus actores. Considerando que, el propósito central de cualquier institución u organización es coordinar los esfuerzos de las personas hacia el logro de los objetivos. (p 95).

Por su parte, Stoner y Freeman (2001) señalan que “el líder ha de ser transformador, el cual debe basarse en un patrón de estímulo e iniciativa y apertura dirigida a la optimización de técnicas directivas” (p.61). El liderazgo asumido por el director es determinante en el éxito de la gerencia, ya que cuanto mayor sea la fuerza de líder para asumir los retos de cambio, mayor será el



potencial para poder influir en la conducta de las personas, en este caso del personal que lidera.

En este sentido, esa capacidad de transformación necesita de líderes altamente competitivos en el área institucional, para poder dirigir eficientemente las organizaciones, sobre todo las educativas, en virtud de que la carencia en el manejo de habilidades y técnicas para conducir un grupo de personas de una manera efectiva por parte del personal directivo evidentemente afecta el clima organizacional, al respecto Méndez (2006):

Se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables como: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación, que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 46)

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, los líderes de las instituciones educativas son las personas encargadas de asumir todas las acciones administrativas y académicas, al igual que saber manejar el recurso humano a través de la motivación, la comunicación, sirviendo de modelo para poder desarrollar los objetivos de acuerdo al proyecto educativo de cada institución de manera efectiva y contribuir a desarrollar un buen clima organizacional en beneficio de todos los actores escolares.

En ese contexto, Medina (2010) considera que resulta prioritario de quienes ocupan cargos directivos, el conocimiento necesario en materia gerencia, el cual le proporciona las herramientas necesarias para conducir adecuadamente la

organización de manera de propiciar un mejoramiento del desempeño laboral del docente.

La situación en Venezuela no es muy diferente a la del resto de los países latinoamericanos, ya que las exigencias educativas, están caracterizadas por los cambios de paradigma e innovaciones que se producen día a día, las cuales reclamen una adecuación de la estructura y funcionamiento de las organizaciones escolares. Para ello el Ministerio del Poder Popular para la Educación viene implementando cambios estructurales y de fundamentación de las políticas Educativas dirigidas a modernizar el sistema educativo en pleno. Dentro de ese contexto, se expresa la exigencia de un gerente educativo con habilidades, competencias, capaz de enfrentar los retos planeados al mismo, es decir, su interés no solo debe enfocarse en dirigir, sino responsabilizarse por la institución mediante una sólida formación que le permita interpretar los procesos relacionados con su cargo.

Dentro de este panorama, la gerencia a nivel de las instituciones primarias en Venezuela vienen presentando, de acuerdo a Naranjo (2010), una notable debilidad relacionada a la organización y dirección de los centros educativos al no dar respuesta adecuada a las necesidades educativas de la sociedad. Es por esa razón, señala la autora, que este subsistema educativo requiere de directivos con conocimientos gerenciales que le permitan el logro de acciones para conducir con acierto las instituciones, guiando al personal a mejorar su desempeño, así como poseedor de una actitud positiva ante los cambios educativos y con disposición a una formación permanente. Esto se sustenta en lo expresado por Sambrano y Steiner (2007) “la educación exige profesionales capaces de continuar su actualización, aprendices permanentes con habilidades para aprender- aprender, capacidad de producir o utilizar conocimientos” (p.19).

Los señalamientos anteriores permiten inferir que la gestión gerencial del directivo es una pieza clave para una excelente práctica educativa, al configurar un proceso educativo el cual cumpla con las exigencias sociales de las organizaciones.

En el contexto regional, específicamente en el estado Carabobo, se vislumbra que los líderes educativos pudieran tener carencias de conocimientos sobre los estilos de liderazgo efectivos, ya que al parecer existe poca disposición en el manejo del clima organizacional, participativo y grupal, por lo que se presume que existan directivos autocráticos, con debilidad en el manejo de relaciones interpersonales entre otras funciones administrativas.

Esta situación, no es diferente en las instituciones educativas del Municipio Naguanagua, particularmente en la Escuela Básica Estadal "Atanasio de Girardot", donde se pudo evidenciar a través de la observación directa que los docentes tienen carencias de interés en el desempeño de sus funciones, lo cual podría estar generando falta de liderazgo en las relaciones interpersonales, poca motivación y comunicación, lo que genera conflictos entre el personal, al mismo tiempo, el trabajo se realiza en un clima organizacional tenso que tal vez, pudiera no estar acorde con las expectativas deseadas del personal que labora en la institución.

Tales situaciones están supuestamente generando efectos negativos tanto para el personal como para la institución, en relación a los procesos administrativos y el desempeño de los docentes en su acción pedagógica. Por consiguiente, el personal docente que labora en la institución, manifiesta descontento, insatisfacción en la conducción de quien dirige la escuela, por cuanto es una docente de aula encargada de la dirección que viene de otro municipio del estado Carabobo la cual fue nombrada por el Distrito Escolar del Municipio Naguanagua Dicha encargada no lleva buenas relaciones profesionales con el Personal, presenta retardos frecuentes e inasistencias. Se observa la falta de

apoyo, cooperación, ayuda que debe prevalecer en una organización. Esto ha llevado a un desinterés y malestar en la comunidad escolar, traduciéndose en baja calidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje, ausentismo laboral, retardos, desmotivación, poca participación de la Comunidad, lo que no permite alcanzar lo planificado en el Proyecto Educativo.

En consecuencia, se puede apreciar el incumplimiento de los objetivos y metas establecidas, en la búsqueda de la calidad educativa y un mejor desempeño laboral del personal docente, administrativo y obrero.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, se considera formular la siguiente interrogante a fin de realizar un estudio que pueda arrojar resultados para aportar soluciones.

¿Cuál es la relación entre el liderazgo que ejerce el directivo y el clima organizacional existente en la Escuela Básica Estatal “Atanasio de Girardot”?

### **Objetivo General**

Analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Escuela Estatal “Atanasio de Girardot, ubicada en el Municipio Naguanagua en el Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar las Características que presenta el liderazgo del personal directivo de la Institución Educativa.
- Describir los factores que influyen el clima organizacional de la Institución Educativa.

- Determinar la incidencia entre el liderazgo y el clima organizacional en la institución educativa objeto de estudio.

### **Justificación**

La presente investigación reviste suma importancia dentro de la institución educativa objeto de estudio por cuanto permite aportar conocimientos de interés sobre el tema del liderazgo y el clima organizacional, lo cual sirve como base para futuras investigaciones. A continuación aspectos que justifican la realización del estudio en el ámbito teórico, práctico, metodológico y relevancia social:

Desde el punto de vista teórico, el estudio del liderazgo y el clima organizacional de la Escuela Estatal “Atanasio de Girardot” se aborda a través de autores reconocidos que han tratado el tema a profundidad, entre los cuales se encuentran: Chiavenato (2006 ), Senge (2006), Stoner y Freeman (2001) y Méndez (2006) entre otros.

Así mismo, la relevancia social del estudio se centra en el liderazgo del personal directivo y el clima organizacional que se desarrolla en la institución. Se trata de estudiar la relación entre ambas variables para tener resultados de cómo influye una variable sobre la otra y a su vez cómo influye en el personal que labora en la escuela, cómo lo afecta o beneficia, a fin de establecer a posteriori recomendaciones para fortalecer el clima laboral de la organización educativa.

En relación a los aportes prácticos del estudio, se presentarán resultados que servirán de guía al personal directivos de la escuela en relación al liderazgo que se viene desarrollando dentro de la misma a fin de prever acciones futuras y

también a otras instituciones que pudieran presentar la misma problemática sobre el tema de estudio

En cuanto a la relevancia metodológica, el estudio aportará instrumentos diseñados para aplicarlos a la población en estudio, los cuales serán sometidos a proceso de validación y confiabilidad, por lo que podrá ser utilizado por otras investigaciones que desarrollen similar temática así como servir de antecedente de estudio.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En relación al marco teórico, este es definido por Arias (2006) como: “el producto de la revisión documental-bibliográfica, consiste en una recopilación de ideas y posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106). En este orden de ideas, el marco teórico de la presente investigación está compuesto por los antecedentes, las bases teóricas o conceptuales y los conceptos básicos que sirven para realizar el presente estudio.

A continuación se mencionan algunos trabajos de investigación que sustentan la temática planteada en este estudio, relacionado con el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Escuela Estatal “Atanasio de Girardot, ubicada en el Municipio Naguanagua en el Estado Carabobo.

De este modo, se hace un recuento de investigaciones similares que permiten obtener una visión más precisa acerca de los objetivos formulados. Según Ramírez (2006), los antecedentes de la investigación permiten “dar al lector toda la información posible sobre las investigaciones que se han realizado tanto a nivel internacional como nacional, sobre el problema que se pretende investigar”.

Contreras, *D.* y Jiménez. (2016) realizaron una investigación para la Universidad del Rosario en Bogotá, titulada Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundimarca. Lineamientos Básicos para su intervención, cuyo objetivo fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a

través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del Colegio, que constituyeron el grupo estudiado. Para el caso de los educandos, los test se aplicaron con previo consentimiento de los padres. De acuerdo con los resultados, el Colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica.

El aporte de esta investigación con el presente estudio es que demuestra una clara correlación entre ambas variables, Liderazgo y Clima Organizacional, una está estrechamente relacionada con la otra y es lo que se quiere demostrar en el presente estudio.

González, R. (2017) realizó una investigación a fin de Detectar el liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Superior, para el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, considerando que el Marco Legal de la reforma educativa, exige un perfil para los directivos y docente de las instituciones educativas superiores. Considera que el capital humano actualmente es reconocido y su importancia, lo convierte en una realidad así como es necesaria, al ser imprescindible para la instrumentación y consolidación de los proyectos, esta es la razón por la cual, se realizó el estudio mediante la aplicación de un cuestionario diagnóstico aplicado a los docentes, analizando las condiciones del clima organizacional. Los resultados mostraron que un grupo de docentes es beneficiados por decisiones del director y otros que se sienten excluidos en la mayoría de los aspectos de la vida académica. Sin



embargo, estos profesores manifiestan la disposición para colaborar, lo cual habla de la posibilidad de restablecer un buen clima laboral. Otro punto relevante a mencionar es que los profesores entrevistados también mostraron agrado por el trabajo en la escuela, por las instalaciones, dicen que es un empleo seguro, el cual quiere conservar, pero consideran que requieren de un líder adecuado, fluctuando entre la burocracia y la autonomía y conseguir con ello la colaboración del personal profesional y grupal que lleve a una solidez apropiada y relevante que a su vez impacte de manera directa en el desarrollo de los alumnos, quienes finalmente son el reflejo de las instituciones educativas. Dicho estudio es aplicable a cualquier escuela oficial.

Los aportes de la investigación son de suma importancia por cuanto demuestra la importancia que tiene el liderazgo, el perfil educativo para ejercer un buen liderazgo y poder contribuir con clima organizacional acorde dentro de las instituciones educativas.

Arenas, O. (2017) Realizó una Investigación para la Universidad de Carabobo, la cual tuvo como objetivo analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral exitoso de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida, para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente organizacional, desde las competencias del profesional de la orientación. Este estudio se sustentó en la Teoría del Clima Organizacional por Likert (1997) y la Teoría de las Necesidades Humanas (Maslow, 1943), la naturaleza del estudio se realizó bajo el Paradigma Cuantitativo y el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de Campo; la población objeto de estudio estuvo conformada por treinta docentes, siendo la muestra de tipo censal, la técnica que se utilizó fue una encuesta, asimismo, la validez fue determinada por tres expertos, la confiabilidad del estudio se determinó mediante el Alfa de Cronbach, la técnica de análisis de datos se realizó a través análisis de frecuencia. Finalmente, se concluye que existe una alta relación entre el clima

organizacional y la satisfacción laboral, así como la existencia de un liderazgo participativo y no autoritario, también se determinó un clima favorable, aun cuando existen problemas de infraestructura e impuntualidad en el pago de las remuneraciones, siendo estos dos últimos, los factores más significativos a lo largo de la investigación.

El estudio aporta aspectos muy significativos por cuanto se consideró en los resultados arrojados que es necesario que los directivos dediquen mayor atención al estilo de liderazgo, en pro de garantizar un mejor clima que conlleve al buen funcionamiento de la institución.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas expuestas a continuación se desarrollaron en torno a los aspectos fundamentales para comprender el alcance y la naturaleza de la presente investigación. Atendiendo a ello, se revisaron algunos aspectos teóricos, en relación a las variables objeto de estudio: Liderazgo y Clima Organizacional, además, se abordaron aspectos que sirvieron para definir conceptual y operacionalmente la misma fundamentada en teorías de diferentes autores para brindar conocimiento e información sobre las dimensiones e indicadores que se estudian.

### **Liderazgo**

Según Koontz y Weihrich (2003) es la “forma en la que cada gerente emprende sus funciones habituales y le permite influir sobre las personas bajo su cargo, para que su esfuerzo voluntario contribuya al logro de las metas y objetivos de la organización” (p.38).

El Liderazgo para Chiavenato (2003) refiere que “ es esencial en la funciones de la administración, porque el administrador necesita conocer la motivación

humana y saber conducir a las personas, esto es, ser Líder. El Liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste” (p.42).

Para Harry Truman, citado por Koontz y Wehrich (2003), el liderazgo es “influencia, esto es el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (p. 79). Así mismo, es una interacción entre los miembros de un grupo en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado en que los actos de estos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del grupo.

Partiendo de lo antes descrito se entiende que el líder es una persona con cualidades marcadas, con capacidad y conocimiento que le permitan despertar un interés sobre los demás para que sigan sus ideas. Cualquier persona podría ser jefe o patrón, sin embargo para ser un líder es necesario poseer un conjunto de cualidades tanto empíricas como académicas dependiendo del lugar y la situación donde se vaya a emplear, unas serán más necesarias que otras, el secreto está cuando se necesita cada una de ellas.

Según Kotler (1998), una persona quizás sea un gerente eficaz, buen planificador, administrador justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar, para desatar el entusiasmo ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones.

Según Robbins (1994) entre las teorías de contingencia que gozan de mayor aceptación y validación empírica se encuentra la teoría de la trayectoria-meta de R. House, la cual postula que la conducta del líder tiene influencia en la motivación

y el desempeño de los supervisados cuando estos logran satisfacción y recompensas significativas por alcanzar metas como producto de un esfuerzo personal que ha sido guiado y facilitado por un líder.

Esta teoría, según el mismo autor, también considera que el líder debe adoptar conductas directivas flexibles dependiendo de la situación e incorpora factores de contingencia tanto del entorno de trabajo como de los supervisados.

Entre otros enfoques, Northouse (1997) refiere las teorías del liderazgo carismático y liderazgo transformacional. La teoría del liderazgo carismático señala que cuando el líder demuestra determinados rasgos y conductas tales como: autoconfianza, claridad y convicción de lo que realiza, sensibilidad, los seguidores le atribuyen cualidades excepcionales que facilitan la influencia que pueda ejercer sobre el desempeño del grupo.

Según el mismo autor, la teoría del liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo carismático y postula que el líder motiva a sus seguidores a lograr altos desempeños a través de la comprensión de la importancia y valor de las metas a alcanzar e incentivar a trascender los propios intereses y maximizar el desarrollo de las potencialidades de cada persona, involucrando al líder y a sus seguidores en un proceso de transformación personal y organizacional.

En este ámbito, un gerente educativo, en este caso el directivo, para lograr mejorar el clima organizacional en la institución, debe necesariamente ser un buen líder, además de un gran comunicador organizacional, es por ello, que el proceso de comunicación también es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la institución y es considerado como otro factor influyente en el clima organizacional.

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas (Peiró & Rodríguez, 2008). Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Un líder es una persona que se hace seguir por su conducta ética y permite crear un ambiente en el cual el potencial único de cada ser humano se proyecta en actos y hechos creados.

El logro y los objetivos de las empresas van a estar orientados y conducidos por grupos de individuos poseedores de cualidades y destrezas que le van a permitir guiar el camino y alcanzar con gran satisfacción las metas propuestas por la organización. El liderazgo es la habilidad que se posee para influenciar en las opiniones, actitudes y comportamientos de otros; es decir, cualquier persona apta, con gran capacidad para dirigir o influenciar a otros hacia alguna posición común, puede funcionar como líder.

Gil, Ruiz y Ruiz (1997), define el liderazgo como: "Aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado". (pág. 170). El liderazgo permite influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y conseguir los fines del grupo. Stoner (1993) define "El proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros relacionados con las tareas". (pág. 507)

A lo anteriormente dicho, es necesario destacar que el líder juega un papel predominante en el comportamiento de los grupos para así obtener la cooperación de sus seguidores. Se hace énfasis, en que el desempeño efectivo de un grupo, está determinado en gran medida por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales y también por el grado en que el liderazgo resulta apropiado para la tarea y la naturaleza del grupo.

## **Toma de Decisiones**

Una de las aplicaciones más claras del proceso de comunicación se encuentran en el área de la toma de decisiones y resolución de problemas, sin embargo, las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros, por lo cual, la eficacia del proceso comunicativo repercutirá en la calidad de las decisiones. Koontz y Weihrich (1998), indican que:

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas; es la médula de la planeación, no se puede decir que existe un plan a menos que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o reputación. (pág. 115).

Dentro de las empresas constantemente se deben tomar decisiones concretas, así como también se tienen que tomar cuando sean necesarias y en forma tan económica como sea posible, debido a que en ocasiones compromete a la empresa en un fuerte gasto de fondo o riesgos bastante elevados, lo cual implica una evaluación y atención más profunda de parte del nivel administrativo, pero cuando se trata de integrar a grupos se debe actuar como un conjunto donde los gerentes forman un equipo para estimular aspectos como: creatividad, innovación, diseños, servicios entre otros.

Las organizaciones modernas toman decisiones frecuentemente en el ámbito de grupo de personas, que se integran en comité o grupos, estos les permiten

lograr que todos trabajen de forma armónica para alcanzar los objetivos y metas, tomando en consideración el rol que tiene cada persona dentro de la empresa, respetando la dignidad de cada uno de ellos.

Las relaciones interpersonales son vitales para la consecución de los objetivos de una organización. Esta se define como: “Un proceso que enlaza los diferentes componentes de la empresa, encontrándose en todos los niveles e influye en cada una de las personas que trabajan en ellas”. <http://www.psicopedagogia.com>. pág. 8/8. Año 2005.

Las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización y tiene gran importancia en el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades, así como objetivos en el área laboral. Las buenas relaciones interpersonales, es un factor determinante en el clima organizacional, ya que aumenta la productividad y el logro de objetivos.

Para que en una organización reine un buen ambiente de trabajo es preciso que los trabajadores sientan confianza entre ellos, que existan una relación afectiva permitiendo esto que haya buenas relaciones interpersonales entre estos, además la empresa debe mantener a los empleados informados de los pasos que se vayan a dar y por ende el supervisor tiene que realizar su papel de líder en todo momento para que estos sientan que su guía se preocupa por ellos y no hay mejor forma de mostrarlo que oyendo sus sugerencias y no olvidarlos al momento de tomar cualquier decisión que sea de beneficio para la Institución.

### **Características del líder.**

Según Nellilgan M. (1999) El líder auténtico tiene habilidades y características que lo diferencian del líder no efectivo. Lo que diferencia a un líder o persona efectiva son las acciones y resultados. Lo que caracteriza a un líder son sus cualidades, habilidades, formación y función que desempeña. En el desarrollo de

esta dimensión de la variable se tomarán como base las características citadas por Luissier (2005) las cuales son las siguientes:

#### Dominio.

Los buenos líderes desean ocupar puestos directivos y asumir responsabilidades. En el líder esta inmerso el deseo de dirigir e influenciar a otros.

#### Confianza en sí mismo.

Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza entre sus seguidores. Esta característica influye en las metas, tareas y persistencia del individuo. Sin embargo los líderes tienen confianza realista en su persona.

#### Control.

Los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta y productividad, del desempeño de su conducta, del desempeño de su unidad organizacional, y tienden a orientarse hacia el futuro, establecer objetivos y prepara planes para alcanzarlos.

#### Estabilidad

Los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos. Conocen sus puntos fuertes y débiles y se orientan hacia el mejoramiento personal. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por su puesto también sabe cuales son sus debilidades y busca subsanarlas.

#### Integridad.

Se refieren a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, la honestidad se refiere a la sinceridad en contraste con el engaño. Las relaciones fundadas en la confianza son parte medular de la rentabilidad y sustentabilidad en una economía mundial basada en los conocimientos. Para que un líder lo ven como



alguien digno de confianza tiene que ser honesto, apoyar a sus seguidores y o divulgar los secretos.

Inteligencia emocional.

Es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propias y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder. Es la habilidad para trabajar bien con la gente. Las relaciones de la gente tanto dentro como fuera del trabajo afectan las relaciones humanas del trabajo.

Flexibilidad.

Es uno de los aspectos más difíciles de manejar por el líder, pues ser flexible, es poder adaptarse con facilidad a los cambios y al asumirlo debe pensar en los seguidores, prepararlos para afrontarlos, de manera que juntos puedan alcanzar los objetivos planteados. El líder debe entender la conducta humana y poseer dominio en el manejo de grupos, de manera que pueda aminorar y hasta extinguir cualquier diferencia de opinión, cuando de producir cambios se trate en la medida que todos estén ganados y comprometidos con los cambios será eficiente el trabajo.

### **Clima Organizacional**

Según Litwin y Stringer (2000) “es la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado en ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p. 26)

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en

diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores” (13)

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

En el mismo orden de ideas, Brunet (2004) indica que en una forma general el Clima Organizacional se reflejan en los valores, las actividades, las creencias de los miembros, los cuales por su naturaleza, se transforman, en elementos del clima, en esto recae la importancia para un gerente educativo, en la capacidad de analizar y diagnosticar el panorama de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se debe dirigir las intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la institución para prever los problemas que pueden surgir. De esta manera, el personal pueda conocer las fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas de la organización, lo cual les permitan afrontar y controlar las exigencias propias de los procesos que se realizan continuamente en la misma, los cuales actualmente cambian drásticamente debido a otros factores como: tecnología, calidad y exigencia del sistema, entre otros.

Respecto al mismo punto, el autor antes citado, agrega que a través del conocimiento, el administrador es capaz de analizar, evaluar el ambiente interno, componentes y factores de la variable. Asimismo, permite evaluar las fuentes del conflicto, de estrés, de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, indicar al igual que sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, así como seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir en la misma, de manera que se garantice la permanencia de un clima adecuado.

Méndez (2006) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de la organización percibido por el trabajador de acuerdo a las condiciones en las que se desenvuelve dentro de la estructura organizacional, que se pronuncia por variables como: Control, toma de decisiones, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos y relaciones interpersonales. De todos ellos es aceptado que el liderazgo es el más determinante para la construcción de un buen clima (Brunet, 2004)

Para González y Figueroa (2014) las bases de un adecuado clima organizacional tiene relación con el correcto desempeño de la organización y más concretamente con los indicadores de concordancia del trabajo con los beneficios sociales, la vida familiar, satisfacción en el puesto de labor y liderazgo. De igual manera señala que este último tiene mayor relevancia, ya que es el que más incide en el clima organizacional.

Los líderes actuales asumen nuevos retos en las organizaciones siendo generadores de cambio (Caro, Castellanos, & Martín, 2007), que provoca beneficio en el talento humano que conlleva a la construcción de confianza interna en la organización (Balogun & Hailey, 2004). De tal manera se debe superar la falta de visión en actividades organizacionales, colocando un especial interés por la calidad de vida de los colaboradores (Windsor, 2006), y comprometerse con las condiciones de trabajo, bienestar de los colaboradores y el clima organizacional (Ararat y Tafel , 2008).

Por otra parte, Goncalves (2006), afirma que el clima organizacional es clave para que una institución sea exitosa porque condiciona el comportamiento de sus trabajadores, por ello hoy en día las organizaciones, entre ellas las educativas requieren contar con mecanismos de medición de su ambiente laboral, este estudio permite saber cómo las mismas son percibidas por sus trabajadores, al mismo tiempo como estas comparten y comprenden la filosofía de la organización. Sin duda, la especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes; sino que depende de las percepciones que tenga el mismo, de los factores que la conforman. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida 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.

Factores determinantes del Clima Organizacional:

Actitud.

Para Davis y Neutrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia define su comportamiento. (p. 274)

Ambiente de trabajo.

Está formado por el entorno físico, material, psicológico y social que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por sub factores ergonómicos: Ambiente físico (luz, calor, frio) y materiales.

.Comunicación.

La comunicación es el intercambio de información entre dos o más personas. Es un componente esencial en las relaciones interpersonales, y a veces puede ser inadecuada por deficiencias en el emisor o el receptor.

Conflicto.

Según Robbin (1999) el conflicto es “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte” (p.434)

Igualdad.

Es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa.

Involucramiento.

Según Davis y Newstrom (1999) es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Motivación.

Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.

Organización

Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización de trabajo. Se trabaja mediante procesos productivos, por inercia o por las urgencias del momento. Se trabaja para promover los equipos por proyectos entre otros.

Reconocimiento.

El reconocimiento se utiliza como un instrumento para premiar el buen desempeño. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneración.

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Satisfacción laboral.

Davis y Newstrom (1999), definen la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

### **Importancia del Clima Organizacional**

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del ambiente de trabajo. Al respecto, Amoros (2007), opina que “La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma razón sino por el modo como la perciben y la representan” (p. 224).

### **Componentes que Influyen en el Clima Organizacional**

En primer lugar, se debe tener en cuenta que el clima organizacional y el ambiente laboral de una organización está formada por seres humano, personas empleadas en ellas, y es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diferentes maneras,

según las circunstancias y los individuos. La apreciación que estos hacen de esos diversos factores esta a su vez influida por situaciones que se presentan interna o externamente a ellos. Al respecto, Bustos (2004), plantea que:

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. (p. 58).

Los factores organizacionales (externos e internos) repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos. Estas apreciaciones derivan en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los factores psíquicos, anímicos, familiares, sociales y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una organización, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

## **Factores Psicológicos:**

### **Motivación**



Robbins y Judge (2009) definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La motivación son los estímulos y esfuerzos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Se presume que la discrepancia en las respuestas dadas por los docentes tiene relación con el clima organizacional que prevalece en la institución objeto de estudio, siendo la motivación otra de las causas de ausentismo laboral dentro de la institución educativa objeto de estudio.(p, 122)

La motivación del trabajador hacia el puesto de trabajo que ocupa, debe ser vista como uno de los factores más importantes, debido a que el ambiente en el que un trabajador ejecuta las funciones, va a repercutir significativamente en la eficiencia y en el desempeño de las actividades que realiza. Si las condiciones físicas son inadecuadas, el trabajador se sentirá desmotivado, apático, por la labor que ejecuta y por lo tanto descenderá la producción. El punto de partida para estudiar la motivación es el individuo, donde esta se encuentra latente pero que solo aflora cuando aparecen las necesidades.

Se entiende por necesidades, las carencias que experimenta una persona en un momento concreto; esa necesidad no satisfecha le impulsa a hacer algo que oriente la ejecución individual hacia la excelencia. Las posibles causas de este problema pueden ser el descontento de la gran mayoría del personal con respecto a la existencia de: factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos.

La motivación de los empleados para que sea más productiva y obtengan un alto nivel de calidad requiere que se usen una serie de incentivos, teniendo en

cuenta que la implementación de éstos va a depender de las necesidades que tengan los empleados.

Los incentivos son factores de mucha importancia que determinan el éxito y una mayor productividad; además, tienen efectos positivos sobre las actitudes de un individuo. Por ello existen una serie de incentivos que es necesario considerar:

**Incentivos Financieros:** Son los que directa o indirectamente se retribuyen en dinero. Entre ellos están los sueldos y salarios, vacaciones pagadas, pagos de horas extras, utilidades, bonos, primas, comisiones, entre otros.

**Incentivos no Financieros:** Son todas aquellas formas de pago donde el aliciente no es monetario. Esto influye en la moral y reputación del trabajador y en consecuencia en el mejoramiento de su trabajo.

Entre estos incentivos se encuentran: El reconocimiento al personal por la labor realizada en la empresa a través de la entrega de placas, botones, certificados, promociones, ascensos; así como recibir elogios públicos de sus superiores.

## **Trabajo en Equipo**

Según Chiavenato (2000), todas las organizaciones están conformadas por personas las cuales deben formar grupos para cumplir para una de las tareas encomendadas para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, cada uno de los miembros de las organizaciones deben ser capaces de integrar grupos de trabajo, ya que de esta manera las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente lo que permite lograr el éxito de la organización, que en gran medida depende de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados.

## **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales constituyen otro factor interno del clima organizacional. Sin duda, el hombre actual es un ser social pues, para satisfacer sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la oportunidad a la vez de satisfacer las necesidades de ellos. En sí, las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos.

En este sentido, Murillo (2000), sostiene que “Las relaciones interpersonales vienen a ser las capacidades que los individuos poseen para desenvolverse y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad” (p. 72.)

Por otro lado, Zaldívar (2007), señala que “Las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación” (p. 65).

## **Satisfacción**

La satisfacción es un conjunto de sentimientos que reflejan la conformidad que tienen los miembros de la organización frente a determinados aspectos que la conforman. Chrudden y Sherman (1.996); expresan que la satisfacción: “Se describe como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo, constituida por un grupo de actitudes o sentimientos”. (pág. 258-259)

La satisfacción debe ser entendida y manejada de manera que se eviten algunos resultados en forma de insatisfacción que pueda afectar en forma

negativa a las organizaciones. Existen algunos tipos de satisfacción, entre ellos tenemos los siguientes:

**Relaciones con sus Compañeros:** Es el trato que existe de persona a persona, es decir, si hay comunicación armoniosa entre ellos en el área de trabajo.

**Trabajo en Equipo:** Es aquel trabajo que se realiza de manera coordinada todas las personas se integran para realizar las labores por igual y compartiendo ideas, opiniones para obtener mayor eficiencia y lograr objetivos organizacionales.

**Beneficios Laborales:** Son los que obtienen todos los trabajadores por realizar su trabajo, entre estos tenemos: bonos alimenticios, transporte, H.C.M., seguros de vidas, primas, entre otros.

**Confianza con el Jefe:** Sentirse seguro de su supervisor y este le orienta en las actividades que realizan, donde cualquier inquietud que tenga un empleado la puede compartir con su jefe.

## **Esfuerzo**

En toda organización es de vital importancia que se cumplan los factores psicológicos debido a que, de ellos depende que los trabajadores sientan ganas de seguir luchando y de dar lo mejor de sí para el crecimiento de la Institución. Un trabajador que ve que su esfuerzo es valorado, que se le premia se siente motivado a esforzarse cada día más para beneficio tanto propio como organizacional de allí viene también, la satisfacción que pueda sentir por las

labores que realiza; por tanto el supervisor de la organización debe estar pendiente del bienestar psicológico del trabajador con respecto a los beneficios que le ofrece la Institución para bien mutuo.

## **Factores Sociales**

### **Comunicación**

La comunicación es entendida como un intercambio de información, la cual viene a ser un proceso fundamental en toda organización, pues al realizar las tareas, la comunicación va a permitir el intercambio entre los empleados y la empresa. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), definen la comunicación como: “La doble vía; es decir, aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados”. (pág. 150)

Por ello, de acuerdo a los aspectos abordados es indispensable que el gerente educativo este muy atento del clima que predomina en la institución, a fin de optimizar las buenas interacciones entre el personal, del trato con los representantes, y especialmente con el alumnado. En tal sentido, el gerente debe propiciar las condiciones necesarias para que fluyan las buenas relaciones interpersonales en la organización, generando soluciones equilibradas para los implicados en una disputa, ya que una actitud negativa podría acarrear consecuencias negativas irreparables tanto para la institución como en el desempeño del personal. De tal modo, el comportamiento de los miembros de una organización es causado parcialmente por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben, también por sus informaciones, percepciones valores y capacidades. La reacción de una persona ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de ésta, por consiguiente, si la realidad influye sobre la percepción, es ella la que determina el tipo de comportamiento que el conglomerado de una organización adoptará.

## **Bases Legales:**

A continuación se señalan las bases legales en las que se sustenta el estudio:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 102.- La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. (p. 29).

El artículo anterior destaca el carácter social y democrático de la educación y el deber del Estado de apoyarla en todos sus niveles y modalidades. Se considera que uno de esos apoyos debe ser la implementación de cursos, talleres de actualización y profesionalización docente, así como generar las facilidades para que el personal directivo y docente realicen estudios de Postgrado en concordancia con Universidades del país. Se trata de dar la importancia que se merece que el personal este al día con los adelantos en materia educativa y gerencial, lo que traerá como consecuencia un trabajo en equipo de acuerdo a las nuevas tendencias y un liderazgo que ayude a llevar un clima organizacional agradable, cónsono con la misión docente.

Por su parte, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE) (2003) en el Artículo 69 contempla.

El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y

Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados (p. 10).

Se establece de esta manera que, el director es la máxima autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo igualmente expone que le corresponde impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias emanadas del Ministerio de Educación, ahora Ministerio del Poder Popular para la Educación. Por tanto, este artículo guarda relación con este trabajo de investigación, ya que resalta la figura central de la organización educativa; el director, así como sus funciones y liderazgo y su incidencia en el desempeño de los docentes.

Asimismo, el director debe proporcionar a los docentes un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la escuela lo que traerá grandes beneficios en el proceso enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, los directivos y docentes deben abrirse a la participación y los requerimientos del medio, coordinando esfuerzos con todos los agentes sociales

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

Capítulo IV del Régimen de Concursos para la Provisión Cargos de la Carrera Docente, Determina en su Artículo 59 lo siguiente:

El concurso de méritos y oposición es el de actos y procedimientos mediante el cual, además de confrontar credenciales, se evalúan competencias entre los aspirantes a ocupar un cargo donde se miden conocimientos, habilidades, hábitos, destrezas y técnicas que demuestren aptitudes para el ejercicio del cargo de acuerdo con un programa previamente determinado (p. 29).

La preparación es importante para ascender en jerarquía, según lo que determina el artículo señalado. Esto es de suma importancia para que los directivos de una institución educativa se capaciten a nivel gerencial, ya que a mayor preparación será mejor su desempeño como líder educativo lo que influirá en la calidad educativa.



## Cuadro N°1

### Matriz Operacional de las Variables

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Escuela Estatal “Atanasio de Girardot, ubicada en el Municipio Naguanagua en el Estado Carabobo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<p>Diagnosticar las Características que presenta el liderazgo del personal directivo de la Institución Educativa.</p>	Liderazgo	<p>Forma en la que cada gerente emprende sus funciones habituales y le permite influir sobre las personas bajo su cargo, para que su esfuerzo voluntario contribuya al logro de las metas y objetivos de la organización. Koontz y Wehrich (2003)</p>	Características del Liderazgo	<p>Dominio Confianza en sí mismo Control Estabilidad Integridad Inteligencia emocional Flexibilidad</p>	<p>01 02 03 04 05 06 07</p>
<p>Describir los factores que influyen el clima organizacional de la Institución Educativa.</p>	Clima Organizacional	<p>Percepción que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado en ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Litwin y Stringer (2000)</p>	Factores determinantes del Clima Organizacional	<p>Actitudes Ambiente de trabajo Comunicación Conflicto Igualdad Involucramiento Motivación Organización Reconocimiento Remuneración Satisfacción laboral</p>	<p>08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18</p>
<p>Determinar la incidencia entre el liderazgo y el clima organizacional en la institución educativa objeto de estudio.</p>					

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Nivel de Investigación / Diseño de la Investigación**

La investigación se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, “utilizando la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (Hernández, 2006, p.5), el tipo de investigación abordado es descriptivo porque su intención es describir detalladamente la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la Escuela Estadal “Atanasio de Girardot, ubicada en el Municipio Naguanagua en el Estado Carabobo.

En relación a los estudios descriptivos, Ramírez (2006) plantea que son aquellos estudios cuyos objetivos están concentrados en la descripción de los fenómenos, hechos, personas y/o grupos.

Así mismo, en la investigación se utilizó un diseño de campo donde se recopiló la información de primera mano, en el sitio donde se presenta la problemática a estudiar la cual es la Escuela Estadal “Atanasio de Girardot. Se recopilan los datos en forma directa de la realidad, mediante el trabajo de la investigadora.

Sabino (2003), al respecto de la investigación de campo expone: “los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo del investigador. Estos datos son llamados primarios, ya que son tomados de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza” (p 58). Por lo tanto, se recopilarán los datos de la totalidad del del personal directivo, docente y administrativo que labora en la institución.

## **Población y Muestra**

Toda investigación requiere de información para poder estudiar y analizar el problema de investigación, de allí que se requiere de una población a consultar: Para Hurtado (2007-59), la población es definida como “todas las unidades de investigación que se seleccionan de acuerdo con la naturaleza de un problemas, para generalizar hasta ella los datos recolectados, esta puede ser finita o infinita”(p.76). En esta investigación la población está constituida por (12) docentes que laboran en la institución objeto de estudio. La población se consideró finita o accesible.

Para Hernández, S. (2006), la muestra representa un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características que se llama población. En lo que respecta a la muestra del estudio, se tiene que está es una porción significativa de la población, presentando características comunes. Cabe destacar que por ser la población del personal directivo, docente y administrativo menor de 100 se trabajo con una población censal, la misma es definida bajo la perspectiva de Tamayo y Tamayo (2006), como la porción que descansa en el principio de que las partes representan al todo, y por tanto refleja las características que definen a la población de la cual fue extraída, indicando su representatividad, en el caso que ocupa la investigación la muestra quedo conformada por el censo de la población.

## **Técnica e Instrumentos de Recolección de datos**

La técnica a empleada fue la la observación, para recopilar los datos requeridos en la investigación y cumplir con los objetivos planteados. La observación es una técnica elemental de la investigación, y está presente en todas las actividades de esta índole, ya que ayuda a observar la realidad orientando la

recolección de los datos específicos de acuerdo a la utilidad del investigador. Se aplicó una encuesta (tipo cuestionario personal), contentivo de dieciocho (18) preguntas o ítems tipo policotómicas con las siguientes opciones de respuestas ( Siempre, Casi Siempre, A veces, Rara vez, y Nunca) a los (12) sujetos que forman parte de la investigación. Anexo A. Modelo de Instrumento aplicado.

El cuestionario, según Hernández (2006), es un método de recolección de información, que refleja una serie de preguntas sobre un tema determinados. En este caso relacionado sobre la información requerida en la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional del personal que labora en la Escuela Estatal “Atanasio de Girardot”, fin de contribuir con aportes para mejorar las relaciones interpersonales.

### **Validez y confiabilidad del instrumento**

Hernández (1991:293), señala que la validez “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. La validez del instrumento para esta investigación, se llevó a cabo a través de Juicio de Expertos, para obtener dicha validación para ello se contó con profesores expertos en el área objeto de estudio, adscritos a la Dirección de Post Grado de la Universidad de Carabobo, quienes emitirán sus juicios, tomando en cuenta, la coherencia de los ítems con los objetivos, pertinencia, redacción adecuada y validez interna (de contenido). por último se realizaron las correcciones sugeridas, y se aplicó una prueba piloto a la muestra seleccionada. Anexo B. Firma de los expertos validadores del instrumento de investigación aplicado.

### **Confiabilidad.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (1997) indican que la confiabilidad “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno, genera resultados similares”

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos se aplicó una prueba piloto la cual señala Tamayo, (1999) “permite ver las deficiencias existentes en torno al diseño metodológico y conduce a la realización de los ajustes necesarios e igualmente pondrá de manifiesto las ventajas y desventajas en torno a la investigación que se realizara posteriormente”.

Así mismo, Hernández, S; Fernández, C. y Baptista, P. (1997), dice que la prueba piloto, “se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o población. Se realiza con una pequeña muestra (inferior a la definitiva)”. En este sentido, la muestra para la prueba piloto quedó conformada por doce (12) docentes de la institución.

Los resultados de la prueba piloto fueron sometidos al cálculo del coeficiente de confiabilidad “Alpha de Cronbach”, utilizado para medir la correspondencia de los objetivos con las variables e indicadores, demostrando así su nivel de aplicabilidad.

El procedimiento para medir la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos por el método de Alpha de Cronbach es el siguiente:

1. Construcción del instrumento;
2. Selección de la muestra piloto
3. Aplicación de la prueba a la muestra piloto seleccionada.
4. Construcción de la matriz de datos
5. Aplicación de la fórmula para obtener el Coeficiente de Alpha de Cronbach.

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * 1 - \left[ \frac{\sum St^2}{S^2} \right]$$

Donde:

N= Numero de Ítems

c= Constante

S<sub>2</sub>= Varianza de los Puntajes

St<sub>2</sub>= Varianza de los totales

Los Niveles de Confiabilidad de la presente investigación se ubicó dentro del rango de alta correlación con un porcentaje de 0, 84 . Anexo C. Calculo completo de la confiabilidad.

### **Técnica de procesamiento de la información.**

El procesamiento y Análisis de los datos obtenidos luego de la aplicación del cuestionario, se realizó a través de estadística descriptiva (distribución de frecuencia), cuyo análisis sirvió de referencia para la formulación de las conclusiones y recomendaciones de la investigación, y en caso del estudio, orientar acciones para fortalecer el clima laboral .

Para la comprensión de los datos obtenidos en el cuestionario a aplicado, se procedió a tabularlos, tomando las respuestas seleccionadas por cada uno de los individuos, obteniéndose así las frecuencias de cada categoría por cada ítems, luego se dividió entre el número de sujetos a los cuales se le aplicó el instrumento y finalmente se multiplicó por cien, para así obtener el porcentaje de cada categoría. Realizado este procedimiento se presentaron los resultados en cuadros y gráficos de manera que se pueda visualizar las inclinaciones de los encuestados. Además se realizó la interpretación de los datos de acuerdo a la información obtenida, estableciendo una relación entre estos y las bases teóricas

que sirvieron de soporte a la investigación

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El análisis de los datos recopilados por la aplicación del cuestionario a los docentes, se realizó de forma porcentual, donde los cuadros y gráficos estadísticos se hicieron en función de las variables estudiadas, tomándose en cuenta las dimensiones e indicadores que caracterizan a éstas variables, realizándose en función del cuadro de Operacionalización de las mismas.

Para Berelson, citado por Hernández y otros, (2008) “el análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa” (p.301). Luego que se aplica el instrumento, se le realiza un análisis estadístico para obtener los resultados correspondientes.

Asimismo, la interpretación de la información se realiza destacando los datos de mayor significación en cada ítems; relacionándose ésta información con el basamento teórico que sirvió de sustentación a la investigación que se llevó a cabo Esta relación se hizo en función de las relaciones entre la información recopilada, el marco teórico y la intencionalidad de la investigación con la finalidad de que tuviera mayor profundidad y utilidad.

A continuación se presentan los resultados de cada uno de los ítems del cuestionario aplicado a la muestra de docentes.

**VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO**

**DIMENSIÓN: CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO**

**Indicadores:** Dominio (ítem 01) Confianza en si mismo ( ítem 02)

**Ítems:** El directivo de la institución:

1.- ¿Demuestra dominio y eficacia en el desempeño de sus funciones?

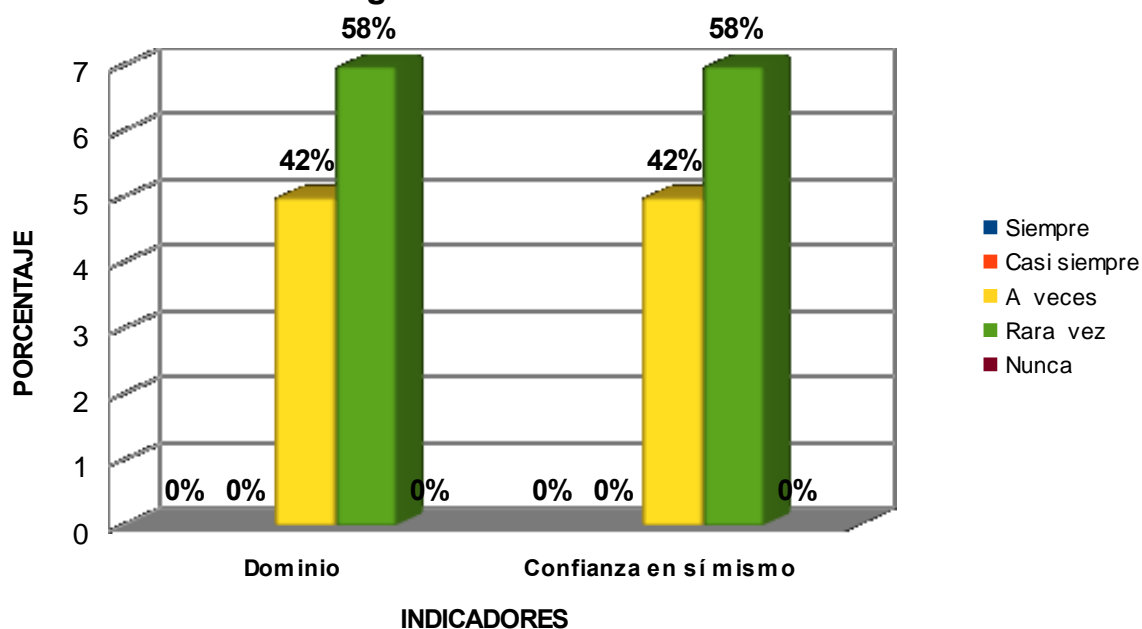
2.- ¿Fomenta confianza al personal para el trabajo en equipo?

**Cuadro N° 2**  
**Liderazgo directivo – características**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentajes**

ALTERNATIVAS	S		CS		AV		RV		N		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	%
Ítems											
01	0	0	0	0	5	42	07	58	0	0	
02	0	0	0	0	5	42	07	58	0	0	

Fuente: Romero (2018) Cuestionario aplicado a los Docentes.

**Gráfico N° 01**  
**Liderazgo directivo - características**





### **Análisis:**

Se puede constatar en los resultados del ítem 01 que del 100 por ciento de la muestra a la cual se le aplicó el cuestionario, el 42 por ciento considera que a veces el directivo demuestra dominio y eficacia en el desempeño de sus funciones y un 58 por ciento respondió que rara vez el directivo demuestra dominio y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Luissier 2005, expresa que los buenos líderes desean ocupar puestos directivos y asumir responsabilidades. En el líder está inmerso el deseo de dirigir e influenciar a otros. (p-130). El dominio y eficacia en el desempeño directivo son factores de suma importancia para el logro de los fines del Proyecto Educativo Institucional.

Los resultados observados del ítem 02 en relación a las respuestas dadas por los docentes encuestados en cuanto a si el directivo fomenta confianza al personal para el trabajo en equipo, permiten evidenciar que un 42 por ciento indican que a veces fomenta confianza para el trabajo en equipo y un 58 por ciento consideran que rara vez lo hace.

Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza entre sus seguidores. Esta característica influye en las metas, tareas y persistencia del individuo. En la Escuela rara vez el directivo demuestra confianza en el personal docente..

**VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO**

**DIMENSIÓN: CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO**

**Indicador:** Control (ítem 03)

**Ítems:** El directivo de la institución:

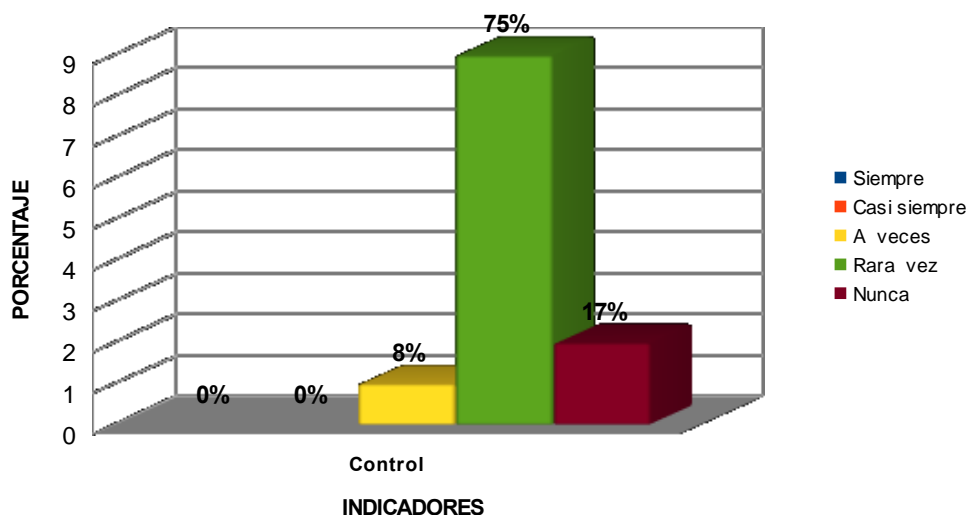
3.- ¿Supervisa al personal bajo su cargo para el logro de objetivos y metas comunes?

**Cuadro N° 03**  
**Liderazgo directivo – Características**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentajes**

ALTERNATIVA	S		CS		AV		RV		N		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
03	0	0	0	0	1	08	09	75	02	17	

Fuente: Romero (2018) Cuestionario aplicado a los Docentes.

**Gráfico N° 02**  
**Liderazgo directivo - características**



**Análisis.**

Los resultados observados en el gráfico 02 en relación al ítem 03 del indicador control, el 08 por ciento de los docente respondió que a veces el directivo supervisa al personal para el logro de objetivos y metas comunes, el 75 por ciento

opinó que rara vez lo hace, y el 17 por ciento contestó que nunca supervisa al personal para el logro de objetivos y metas comunes en la institución objeto de estudio.

Bateman (2004, p. 349), quien considera al “control como la función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica el logro de los fines educativos”.

En las instituciones educativas el control debe estar orientado a verificar el logro de metas y objetivos , así como la supervisión y el asesoramiento de los docentes en las actividades pedagógicas que promueven un aprendizaje significativo y una educación de calidad. En el caso de la institución objeto de estudio el control es una debilidad para alcanzar el éxito educativo.

**VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO**

**DIMENSIÓN: CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO**

**Indicadores:** Estabilidad (ítem 04) Integridad (ítem 05) Inteligencia emocional (ítem 06)

**Ítems: El directivo de la institución:**

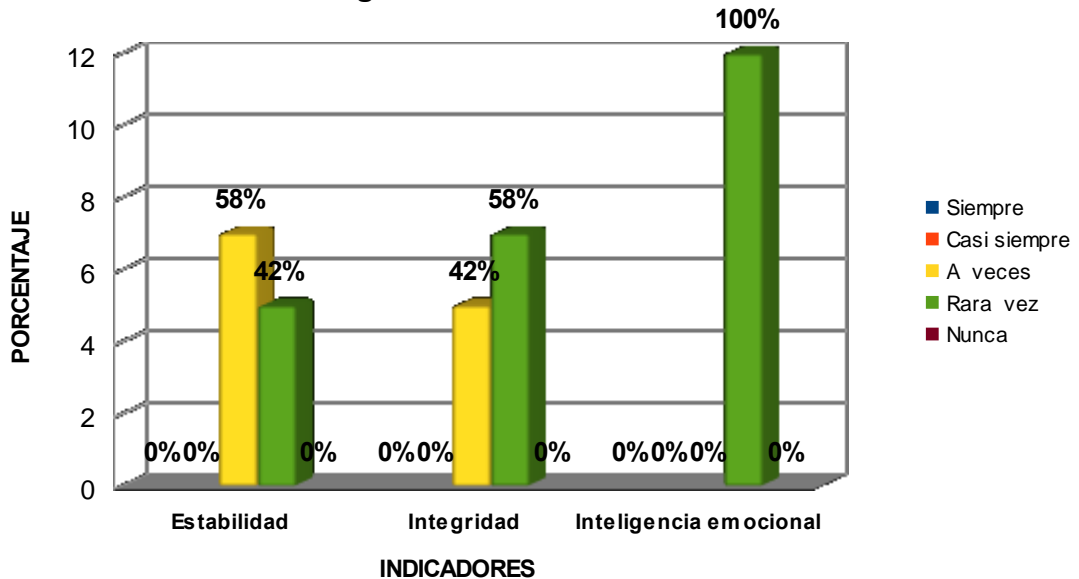
- 4.- ¿Controla sus emociones para el mejoramiento y el buen clima laboral?
- 5.- ¿Lleva relaciones con el personal docente fundadas en la responsabilidad?
- 6.- ¿Tiene habilidad para manejar sentimientos y emociones frente al personal bajo su cargo?

**Cuadro N° 4**  
**Liderazgo directivo – Características**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentajes**

ALTERNATIVA	S		CS		AV		RV		N		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
04	0	0	0	0	07	58	05	42	0	0	100
05	0	0	0	0	05	42	07	58	0	0	100
06	0	0	0	0	0	0	12	100	0	0	100

Fuente: Romero (2018) Cuestionario aplicado a los Docentes.

**Gráfico N° 03**  
**Liderazgo directivo - características**



### **Análisis:**

Los datos representados en el gráfico 03 reflejan en el ítem 04 que un 58 por ciento de los docentes respondió que a veces el directivo de la institución controla sus emociones, el 42 por ciento consideró que rara vez las controla.

Luissier (2005) indica que "los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta y productividad, del desempeño de su conducta, del desempeño de su unidad organizacional, y tienden a orientarse hacia el futuro, establecer objetivos y prepara planes para alcanzarlos" (p-125). En el caso de institución objeto de estudio más del 60 por ciento de los docentes consideraron que el directivo a veces y rara vez controla sus emociones, lo que es una debilidad para la institución para llevar un clima organizacional en armonía

Es importante destacar que el control de las emociones es primordial para el buen desarrollo de las actividades cotidianas, ya que la carga emocional que se tiene puede facilitar o retrasar el trabajo y las relaciones que se tengan dentro del mismo. Los resultados demuestran que el directivo de la institución tiene debilidad para controlar sus emociones, lo que no favorece el buen clima organizacional.

En cuanto al ítem 05 sobre las relaciones que lleva el directivo con el personal docente fundadas en la honestidad, el 42 por ciento respondió que a veces se cumple con el indicador, y el 58 por ciento consideró en sus respuestas que rara vez el directivo lleva relaciones con el personal docente fundadas en la honestidad..

Luissier (2005 - 126) en relación a la integridad, "se refiere a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, la honestidad se refiere a la sinceridad en contraste con el engaño. Para que un líder lo vean como alguien digno de confianza tiene que ser honesto, apoyar a sus seguidores y/ o divulgar los secretos. Los docentes consideraron en más de un 50 por ciento que las relaciones del personal directivo con los docentes raras veces son honestas.

En relación a las respuesta dadas por los docentes encuestados en el ítem 06, el 100 por ciento respondió que el directivo rara vez tiene habilidad para manejar sentimientos y emociones con el personal bajo su cargo.

La inteligencia de las emociones constituye una base fundamental para tener profesionales prácticos adaptables, auténticos y creativos, que están capacitados para poder formar relaciones interpersonales armónicas, y que creen un ambiente adecuado para lograr desarrollar y alcanzar de manera positiva las metas fijadas. En este sentido, Goleman (2006) considera que “la actitud del individuo, con la que asume sus emociones y realiza el proceso de comprensión es fundamental, en vista de que esto le facilita la capacidad de soportar cualquier tipo de presión en el ambiente laboral”. (p.45)

**VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO**

**DIMENSIÓN: CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO**

**Indicador:** Flexibilidad (ítem 07)

**Ítems:** El directivo de la institución:

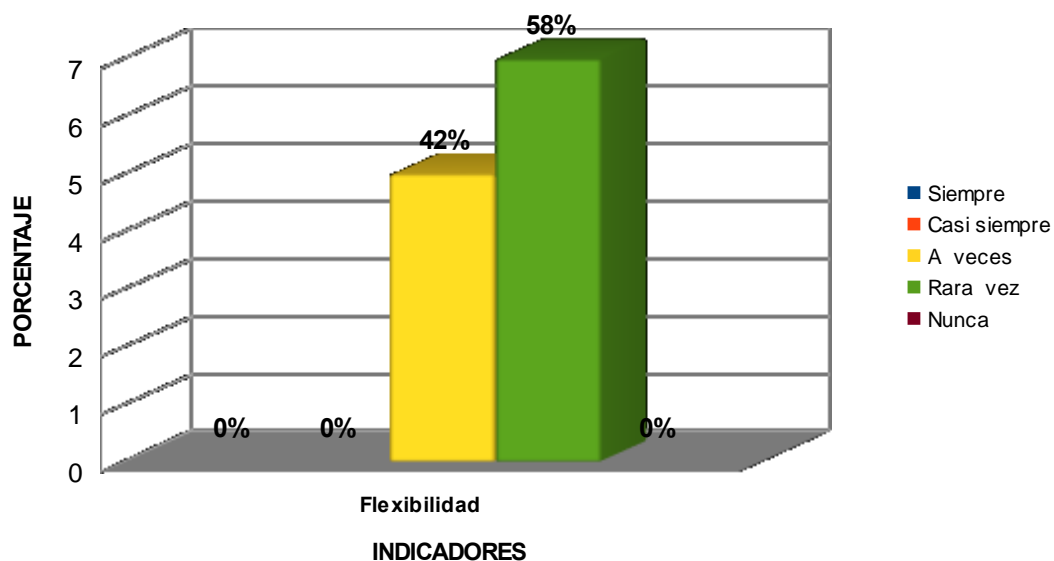
7.- ¿Se adapta a los cambios que surgen en el contexto educativo?

**Cuadro N° 5**  
**Liderazgo directivo – Características**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentajes**

ALTERNATIVA	S		CS		AV		RV		N		TOTAL
Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	%
07	0	0	0	0	5	42	7	58	0	0	

Fuente: Romero (2018) Cuestionario aplicado a los Docentes.

**Gráfico N° 04**  
**Liderazgo directivo - características**



**Análisis:**

En el cuadro 05, se observa que del 100 por ciento de docentes encuestados, el 42 por ciento consideró que el directivo a veces se adapta a los cambios que surgen en el contexto educativo, mientras que el 58 por ciento consideró que rara vez se adapta a los cambios.

La flexibilidad “es uno de los aspectos más difíciles de manejar por el líder, pues ser flexible, es poder adaptarse con facilidad a los cambios y al asumirlo debe pensar en los seguidores, prepararlos para afrontarlos, de manera que juntos puedan alcanzar los objetivos planteados” (Luissier 2005 – 126). Los resultados infieren que el directivo rara vez y a a veces se adapta a los cambios que surgen en el contexto educativo, característica de suma importancia que debe tener el líder educacional en estos momentos de avances científico, tecnológicos y educativos.



**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

**DIMENSIÓN: FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Indicadores:** Actitudes (ítem 08) Ambiente de trabajo (ítem 09)

**Ítems:**

8.- ¿En la institución se promueve una actitud adecuada para la apropiada adquisición del proceso de aprendizaje?

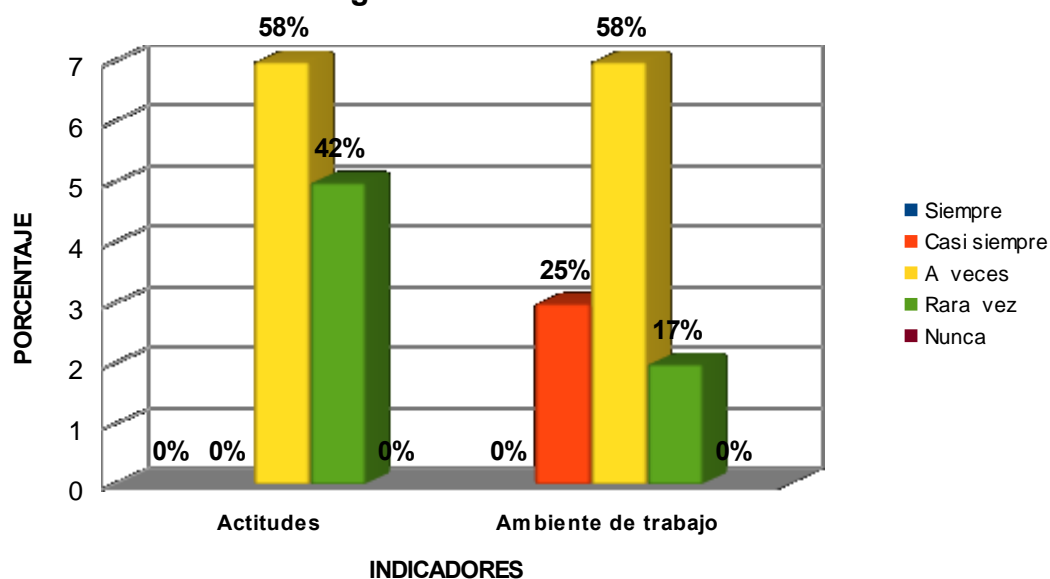
9.- ¿Trabajas en un ambiente agradable?

**Cuadro N° 6**  
**Clima organizacional – factores determinantes**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentajes**

ALTERNATIVA	S		CS		AV		RV		N		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
08	0	0	0	0	07	58	05	42	0	0	100
09	0	0	03	25	07	58	02	17	0	0	

Fuente: Romero (2018) Cuestionario aplicado a los Docentes.

**Gráfico N° 05**  
**Clima organizacional - factores determinantes**



## **Análisis:**

Los resultados del ítem 08 reflejados en el cuadro N° 05, indican que el 58 por ciento de los docentes encuestados consideran que en la institución a veces se promueve una actitud adecuada para la apropiada adquisición del proceso de aprendizaje, mientras que un 42 por ciento consideró que rara vez se promueve una actitud adecuada para la apropiada adquisición del proceso de aprendizaje.

En cuanto a los resultados obtenidos en el ítem 09, se observa que el 25 por ciento de los docentes respondieron casi siempre trabajan en un ambiente agradable, el 58 por ciento consideró a veces a trabajan en un ambiente agradable y un 17 por ciento expresaron que rara vez trabajan en un ambiente agradable.

El ambiente existente en el lugar de trabajo puede lograr que todos los actores que hacen vida en el mismo, se sientan comprometidos con las normas y reglamentos que la institución establece en sus acuerdos de convivencia, o bien generar un desapego de estas mismas normas. Entre el contexto de trabajo y la percepción que los individuos tengan de la organización se puede crear estímulos que definan y logren el cumplimiento de los fines y objetivos de la organización. En el caso de los resultados obtenidos se puede inferir que más del 60 por ciento de los docentes no trabajan en un ambiente agradable, lo que infiere en el clima organizacional de la institución.

**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

**DIMENSIÓN: FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Indicadores:** Comunicación ( ítem 10 ) Conflicto (ítem 11 ) Igualdad ( ítem 12)

**Ítems:**

10.- ¿Hay comunicación efectiva entre los docentes y el directivo de la Institución?

11.- ¿Los conflictos generados en la institución son resueltos con altura y respeto con la intervención del Director?

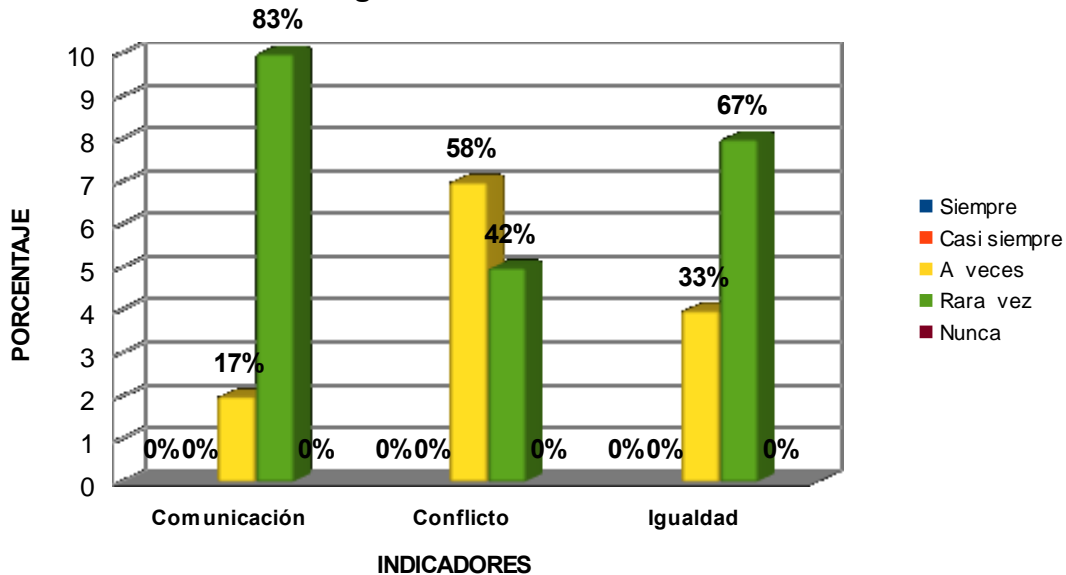
12.- ¿Consideras que en la institución se recibe un trato donde predomina la justicia?

**Cuadro N° 7**  
**Clima organizacional – factores determinantes**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentajes**

ALTERNATIVA	S		CS		AV		RV		N		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
10	0	0	0	0	02	17	10	83	0	0	100
11	0	0	0	0	07	58	05	42	0	0	100
12	0	0	0	0	04	33	08	67	0	0	100

Fuente: Romero (2018) Cuestionario aplicado a los Docentes

**Gráfico N° 06**  
**Liderazgo directivo - características**



**Análisis:**

En relación a los resultados relacionados con el ítem 10, el 17 por ciento de los docentes respondieron que a veces hay comunicación efectiva entre los docentes y el directivo de la institución, mientras que el 83 por ciento respondió que rara vez hay comunicación efectiva entre los docentes y el directivo de la institución.

La comunicación es entendida como un intercambio de información, la cual viene a ser un proceso fundamental en toda organización, pues al realizar las tareas, la comunicación va a permitir el intercambio entre los empleados y la empresa. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), definen la comunicación como: “La doble vía; es decir, aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados”. (pág. 150)

Para que la comunicación sea de calidad y fluya adecuadamente es importante que el líder favorezca la transparencia informativa, que aplique una política de grandes opciones, que de ejemplo, que escuche, que propicie que los empleados se conozcan, lo importante es preguntar, escuchar más y observar las reacciones, además tener en cuenta el lenguaje verbal y no verbal y las emociones del interlocutor.. En el caso la Escuela Básica Estatal “Atanasio de Girardot!” los resultados demuestran que no hay una comunicación efectiva entre el personal docente y el directivo.

Los datos reflejados en el cuadro N° 06, ítem 11, indican que el 58 por ciento de los docentes consideran que los conflictos generados en la institución a veces son resueltos con altura y respeto con la intervención del director, y un 42 por ciento respondió que rara vez los conflictos son resueltos con altura y respeto.

Un líder educacional debe tener una formación que esté basada, además de los aspectos fundamentales de la gerencia educativa, en técnicas de resolución de conflictos (coaching empresarial), ser un profesional con inteligencia emocional en la mediación de los conflictos, para así contribuir con la armonía y el buen clima organizacional en el plantel.

Respecto a los resultados del ítem N° 12 , el 33 por ciento de los docentes consideró que a veces en la institución se recibe un trato donde predomine la justicia y el 67 por ciento restante consideró que rara vez se recibe un trato donde predomine la justicia. Aspecto de suma importancia para el desarrollo de un clima organizacional de armonía. En este sentido hay debilidades en la Escuela Básica Estatal “Atanasio de Girardot”.

**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

**DIMENSIÓN: FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Indicadores:** Involucramiento (ítem 13) Motivación (ítem 14)

**Ítems:**

13.- ¿Te sientes involucrado en las actividades planificadas en la institución?

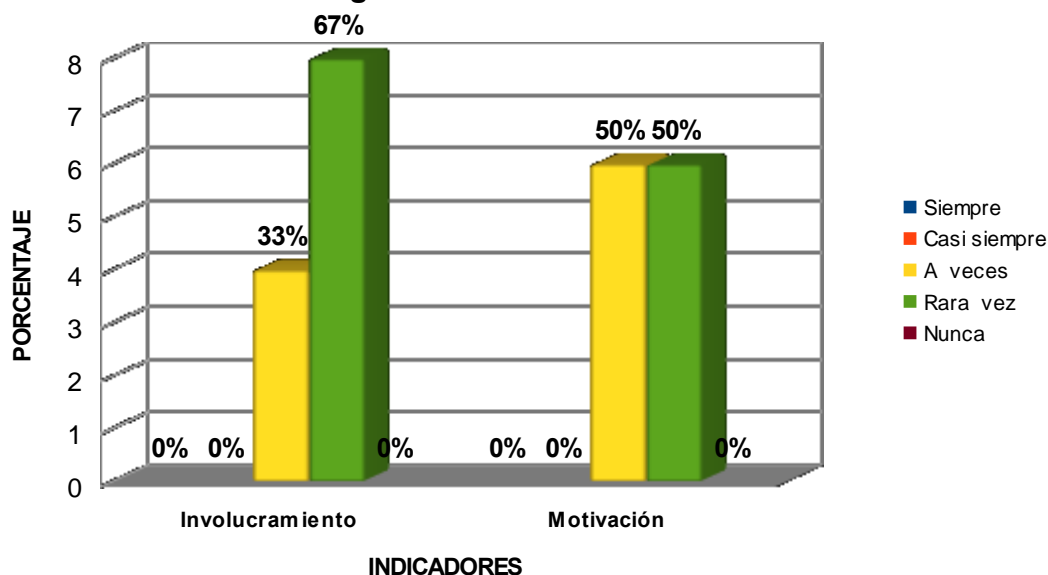
14.- ¿Te sientes motivado realizando tu trabajo?

**Cuadro N° 8**  
**Clima organizacional – factores determinantes**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentajes**

ALTERNATIVA	S		CS		AV		RV		N		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
13	0	0	0	0	04	33	08	67	0	0	100
14	0	0	0	0	06	50	06	50	0	0	100

Fuente: Romero (2018) Cuestionario aplicado a los Docentes.

**Gráfico N° 07**  
**Clima organizacional - factores determinantes**



**Análisis:**

Del cien por ciento de los docentes encuestados en relación al ítem N°13, el 33 por ciento respondió que a veces se siente involucrado en las actividades

planificadas por la institución, mientras que el 67 por ciento respondió que rara vez se sienten involucrados con las actividades planificadas por la institución.

Del mismo modo, los datos reflejados en el ítem 14 indican que el 33 por ciento de los docentes encuestados, a veces se sienten motivados realizando su trabajo en la institución objeto de estudio, el 67 por ciento rara vez se sienten motivados, un 20 realizando su trabajo en la institución.

. En este sentido, Robbins y Judge (2009) definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo e involucramiento que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La motivación son los estímulos y esfuerzos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Se presume que las respuestas dadas por los docentes tiene relación con el clima organizacional que prevalece en la institución objeto de estudio.

**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

**DIMENSIÓN: FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Indicadores:** Organización (ítem 15) Reconocimiento (ítem 16)

**Ítems:**

15.- ¿El director promueve el trabajo en equipo?

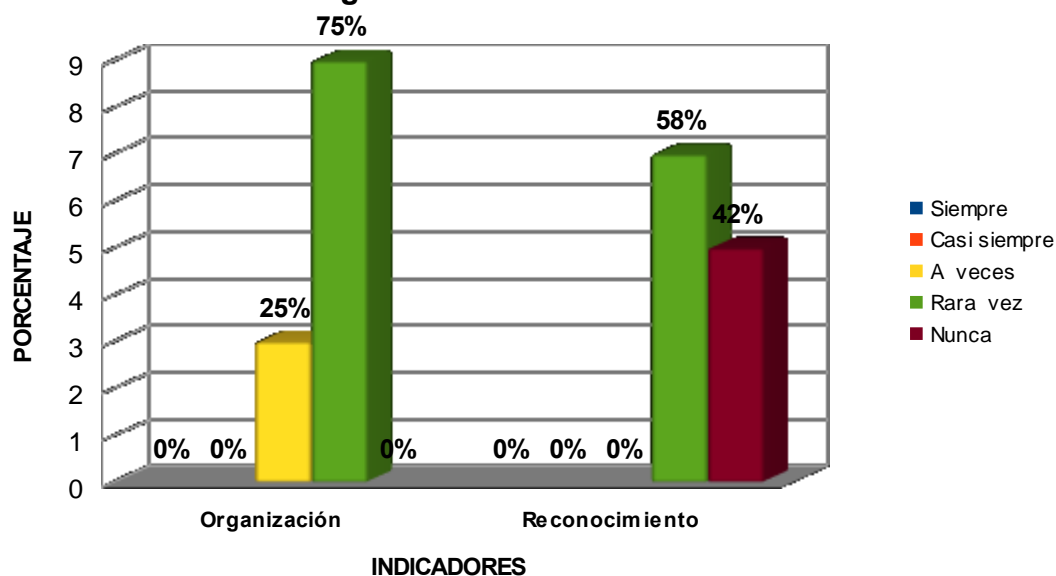
16.- ¿El director reconoce el buen desempeño del personal docente?

**Cuadro N° 9**  
**Clima organizacional – factores determinantes**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentajes**

ALTERNATIVA	S		CS		AV		RV		N		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	%
15	0	0	0	0	03	25	09	75	0	0	100
16	0	0	0	0	0	0	07	58	05	42	100

Fuente: Romero (2018) Cuestionario aplicado a los Docentes.

**Gráfico N° 08**  
**Liderazgo directivo - características**



**Análisis:**

Los resultados del ítem N° 15 relacionados con la promoción del trabajo en equipo por parte del directivo, el 25 por ciento de los docentes encuestados respondieron que a veces se trabaja en equipo mientras que un 75 por ciento respondió que rara vez se trabaja en equipo en la institución objeto de estudio

Las relaciones interpersonales son vitales para la consecución de los objetivos de una organización. Esta se define como: “Un proceso que enlaza los diferentes componentes de la empresa, encontrándose en todos los niveles e influye en cada una de las personas que trabajan en ellas”. [\(2005-8\)](http://www.psicopedagogia.com)

Las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización y tiene gran importancia en el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades, así como objetivos en el área laboral. Las buenas relaciones interpersonales, es un factor determinante en el clima organizacional, ya que aumenta la productividad y el logro de objetivos.

En cuanto a los resultados del ítems 16 relacionado al reconocimiento del trabajo que realizan los docentes por parte del director, muestran que el 58 por ciento respondió que rara vez se reconoce su trabajo, y el 42 por ciento expresó que nunca es reconocido su trabajo por parte del directivo de la institución.

Al respecto Locke y Latham (2002), en la Teoría de Fijación de Metas, destaca que reconocer el desempeño de los trabajadores, sirve de empuje, promueve la participación, el buen desempeño y compromiso laboral entre las partes.

Considerando que la promoción del trabajo en equipo y el reconocimiento al desempeño docente motiva a lograr la eficiencia en el trabajo, se infiere que hay debilidades en este sentido en la institución por cuanto los resultados así lo demuestran, lo que no contribuye a un buen clima organizacional



**VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

**DIMENSIÓN: FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Indicadores:** Remuneración (ítem 17) Satisfacción laboral (ítem 18)

**Ítems:**

17.- ¿Los beneficios socio económicos que te brinda tu trabajo, satisfacen tus necesidades?

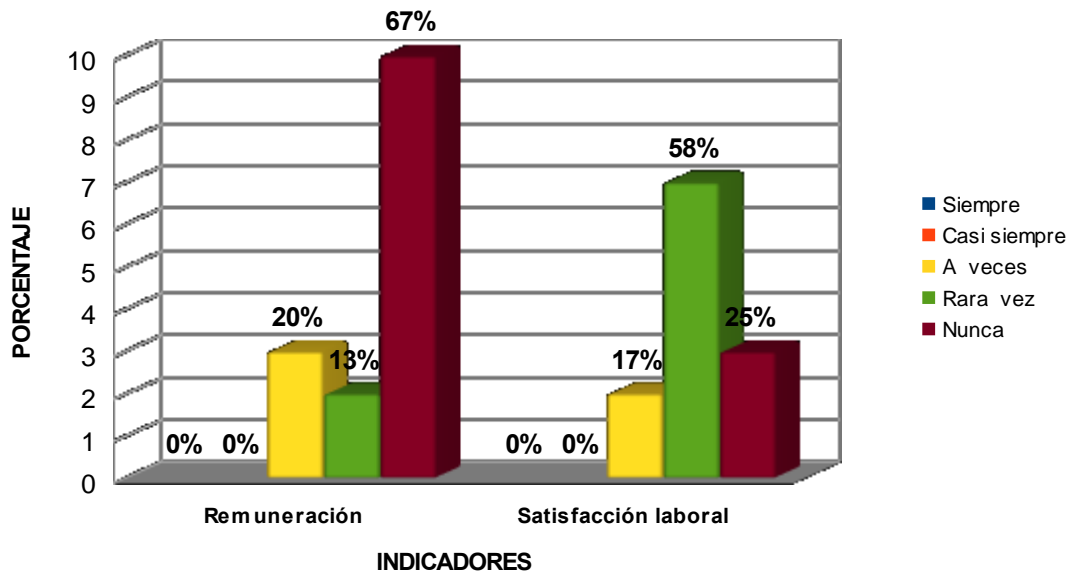
18.- ¿Te sientes satisfecho con el trabajo que realizas en la institución?

**Cuadro N° 10**  
**Clima organizacional – factores determinantes**  
**Distribución de Frecuencias y Porcentajes**

ALTERNATIVA	S		CS		AV		RV		N		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
17	0	0	0	0	0	0	02	17	10	83	100
18	0	0	0	0	02	17	07	58	03	25	100

Fuente: Romero (2018) Cuestionario aplicado a los Docentes.

**Gráfico N° 09**  
**Liderazgo directivo - características**



**Análisis:**

En cuanto al ítem 17 con relación a si sus necesidades son satisfechas de acuerdo a los beneficios socioeconómicos que le brinda su trabajo , los resultados

indican que un 17 por ciento de los docentes rara satisface sus necesidades con los beneficios que le brinda su trabajo y el 87 por ciento de los docentes manifestaron que nunca satisfacen sus necesidades con los beneficios socioeconómicos que le brinda su trabajo.

Molinera (2006), dice que el ausentismo laboral aumenta cuando el trabajador se enfrenta con que la relación remuneración-trabajo no le es en absoluto satisfactoria, lo cual le conduce a una mayor desmotivación en la realización de sus tareas”.(p. 21)

Es importante mencionar que el 87 por ciento de los docentes encuestados consideran que nunca satisfacen sus necesidades con la remuneración recibida. Los beneficios socio económicos representan un papel muy importante para equiparar el cumplimiento de las necesidades de un grupo familiar., por ello el docente se ve en la necesidad de realizar otras actividades extras de su trabajo a fin de obtener otros recursos económicos. Por ello se infiere que los aspectos socioeconómicos son unas de las causas del ausentismo laboral que prevalece en la institución educativa objeto de estudio y ello influye negativamente en el clima laboral.

En relación a los resultados del ítem N° 18, el 17 por ciento de los docentes respondió que a veces se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la institución, un 58 por ciento consideró que rara vez se siente satisfecho con el trabajo que realiza y un 25 por ciento respondió que nunca se sienten satisfechos con el trabajo que realizan.

La satisfacción es un conjunto de sentimientos que reflejan la conformidad que tienen los miembros de la organización frente a determinados aspectos que la conforman. Chrudden y Sherman (1.996); expresan que la satisfacción: “Se describe como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo, constituida por un grupo de actitudes o sentimientos”. (pág. 258-259).

La satisfacción de necesidades y la motivación están estrechamente relacionadas, debido a que motivación busca siempre satisfacer algo determinado.

En torno a la satisfacción laboral, considerada como elemento clave en el rendimiento laboral de los trabajadores de una organización, definida, por Ardovin (2000), citado por Márquez (2001), como: “Aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen” (p. 8), ésta resulta importante evaluarla en trabajadores de organizaciones como la que aquí se define, puesto que al tener trabajadores plenamente satisfechos, mejorará notablemente el trabajo desempeñado.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES:

A partir de las evidencias encontradas, tras la aplicación del instrumento de recolección de datos al personal docente de la Escuela Básica Estatal “Atanasio de Girardot, ubicada en Naguanagua- Estado Carabobo, con relación a diagnosticar las características que presenta el liderazgo del personal directivo de la institución objeto de estudio, describir los factores que influyen en el clima organizacional de la escuela. y de esta forma buscar las posibles vías de soluciones para el mejoramiento de la eficiencia dentro de este grupo organizacional. Se hizo una revisión teórica de lo que implica el liderazgo y sus efectos en el clima organizacional, en efecto, en base a las respuestas y análisis de la aplicación del instrumento para dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación, surgen las siguientes conclusiones:

De acuerdo al objetivo específico N° 1. “Diagnosticar cuales son las características que presenta el liderazgo en la Institución objeto de estudio. A través de la aplicación del instrumento se pudo diagnosticar que las características del liderazgo de la Escuela Básica Estatal “Atanasio de Girardot”, ubicada en Naguanagua- Estado Carabobo, son las siguientes:

- En cuanto a la variable liderazgo , indicadores dominio y confianza en si mismo, los resultados indican que mas del 58 por ciento de los docentes consideró que rara vez el directivo demuestra dominio y

confianza en el desempeño de sus funciones. Estas características son de suma importancia en el gerente educativo para el logro de los fines del Proyecto Educativo Institucional, siendo una debilidad en la institución estudiada.

- Otra característica del liderazgo que presenta un porcentaje elevado es la falta de supervisión al personal de la institución para lograr objetivos y metas comunes, resultando un 75 por ciento de respuestas que afirman que rara vez son supervisados por el directivo.
- En relación a las características estabilidad, Integridad e Inteligencia emocional que debe tener un directivo de escuela para el manejo de los grupos, más del 60 por ciento respondió, que el directivo no aplica estos aspectos en el desempeño de sus funciones. . Los resultados demuestran que estas características son debilidades presentes en la escuela, no favorece el buen clima organizacional.
- Los resultados relacionados a la característica flexibilidad, se infiere que el directivo rara vez y a a veces se adapta a los cambios que surgen en el contexto educativo, característica de suma importancia que debe tener el líder educacional en estos momentos de avances científico, tecnológicos educativos.

En cuanto al objetivo N° 02, sobre la descripción de los factores que inciden en el clima organizacional, se encontraron los siguientes resultados:

- En cuanto a la variable clima organizacional, indicadores actitudes y ambiente laboral, se pudo evidenciar en el caso de los resultados obtenidos que más del 60 por ciento de los docentes no trabajan en un ambiente agradable, lo que se infiere que estos factores influyen en un buen clima organizacional.
- Los resultados de los indicadores comunicación, conflicto y trata justo indicaron que más del 50 por ciento de los docentes no reciben

comunicación efectiva, los conflictos no son solucionados en equipo y no reciben un trato justo. Estos factores influyen negativamente en un el clima organizacional para llevar con eficiencia un proceso educativo de calidad.

- Los resultados de los indicadores motivación y reconocimientos también presenta un alto porcentaje ( más del 60 por ciento) de los docentes que respondieron no sentirse motivados en su trabajo y que el mismo no es reconocido por sus superiores. La motivación incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo e involucramiento que realiza un individuo para la consecución de un objetivo y reconocer el desempeño de los trabajadores, sirve de empuje, promueve la participación, el buen desempeño y compromiso laboral entre las partes. Estos factores presentan debilidad en la institución educativa objeto de estudio.
- Se encontró además que más del 70 por ciento de los docentes encuestados consideraron que rara vez sienten satisfacción en su trabajo y además que la remuneración que reciben no satisfacen sus necesidades. Molinera (2006), dice que el ausentismo laboral aumenta cuando el trabajador se enfrenta con que la relación remuneración-trabajo no le es en absoluto satisfactoria, lo cual le conduce a una mayor desmotivación en la realización de sus tareas”.(p. 21). Estos factores inciden en el desempeño docente y en el logro de los objetivos educacionales.

Por otra parte, dando respuesta al objetivo específico N°3. Que indica, determinar la incidencia entre el liderazgo y el clima organizacional en la Escuela Básica Estadal “Atanasio de Girardot”, Se considera de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de las características del liderazgo de la institución y los factores que inciden en el clima organizacional , que existe una marcada incidencia entre el liderazgo y el clima organizacional de la Escuela Básica Estadal “Atanasio de Girardot”. Lo que conlleva a buscar estrategias y fortalecer el liderazgo presente en la institución a fin de

contribuir con el desarrollo de un buen clima organizacional en beneficios de los fines y metas de la institución y el cumplimiento de impartir una educación de calidad.

El director de la institución debe proporcionar a los docentes un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la escuela lo que traerá grandes beneficios en el proceso enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, los directivos y docentes deben abrirse a la participación y los requerimientos del medio, coordinando esfuerzos con todos los agentes sociales

## **RECOMENDACIONES**

Posteriormente de haber realizado la investigación y percibir debilidades relacionadas con el liderazgo y su incidencia con el clima organizacional en la Escuela Básica Estatal “Atanasio de Girardot”, a continuación se exponen una serie de recomendaciones que tienen la finalidad de brindar posibles soluciones o alternativas para propiciar un liderazgo efectivo y un buen clima organizacional

### **Al Personal Directivo:**

- Se les recomienda, aplicar estrategias de gerencia y toma de decisiones para el desarrollo de su rol como gerente, Supervisiones y acompañamientos pedagógicos al personal, Comunicación efectiva y buen clima organizacional lo cual conducirá a ejercer una mayor motivación del personal a su cargo.
- Otorgar reconocimiento a los docentes por asistencia completa, su desempeño laboral, objetivos y logros obtenidos durante el mes, de igual forma, elogiarlos por el trabajo realizado y darles dicho reconocimiento ante

sus compañeros, a través de una ceremonia donde se premie a los docentes responsables, para que los demás compañeros tomen conciencia y lo tomen como modelo aprendidos a fin de que traten de seguir ese buen ejemplo.

### **Al personal Docente:**

- Tener pertinencia hacia el rol tan importante que ejercen , para que sean capaces de crear y desarrollar herramientas novedosas con el fin de incentivar el desarrollo de la praxis educativa, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva con todos lo que laboran en la institución. Contribuir al fomento de un buen clima organizacional, identificarse con los fines y metas de la institución, propiciar un trabajo colaborativo.

A la Secretaría de Educación del Gobierno de Carabobo a la cual están adscritos los Docentes de la Escuela Básica “Flor Torres de Núñez” ubicada en el Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

- Revisar el perfil académico y el desempeño docente que tienen las personas que asignan como directivos encargados de las Escuelas Estadales y proveer de cargos directivos por méritos de acuerdo a los dispuesto en el reglamento del Ejercicio de la Profesión docente.
- Llevar una supervisión efectiva y acompañamientos pedagógicos tanto al personal directivo como docente de las instituciones, a fin de constatar el cumplimiento de los fines y metas planteados en el Currículo Nacional vigente.
- Planificar talleres de actualización docente donde se motive al docente a la práctica y permanencia efectiva en el ejercicio de sus funciones.
- Crear un sistema de incentivos y reconocimientos a la labor docente.



- Cumplir con un salario justo de acuerdo a la categoría del docente.
- Ubicar a los docentes en escuelas cercanas a su residencia para evitar los retardos e inasistencias por la problemática presentada con el transporte público
- Reconocer los méritos y estudios a nivel superior del personal.
- Otorgar los cargos directivos y docentes a través de la evaluación del desempeño docente, tal como lo estipula el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente

Lo más importante en el líder son sus prácticas, ya que para mejorar el desempeño de sus subordinados dependerá exclusivamente en la medida que las prácticas del liderazgo mejoren confirmado por Stringer (2001). En base a esto el líder será capaz de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los miembros y equipos de la organización. Si el líder no logra que sus seguidores trabajen con entusiasmo y disposición para el logro de sus metas, sencillamente no está siendo eficaz.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú: Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. (2001). **El trabajo en equipo** (1 ed.). México, Editorial Progreso.
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Ararat y Tafel (2008) A development perspective for “Corporate Social Responsibility” Case of turkey. Corporate Governance, pp. 271-285
- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación**. Guía para su elaboración. Edición 6ta. Editorial Episteme. Caracas
- Balestrini, M (1998). **Como se elabora un Proyecto de Investigación**. Caracas, Venezuela. Editorial Consultores B:L.
- Balogun & Hailey. (2004). Exploring strategic change. Prentice Hall.
- Barroso, J. (2005). **Liderazgo y Autonomía de los Centros Educativos**. Revista Española de pedagogía (232), 423-442.
- Barroso y Salazar (2010) Liderazgo y Clima Organizacional en maquilladoras Textiles de exportación. Journal Busines y Economía.
- Bateman (2004). Administración. Un nuevo panorama competitivo. Editorial Trillas. México.
- Beckhard, L. (2004). **Competencias y Competitividad. Diseño para las Organizaciones latinoamericanas**. Bogotá. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Beckhard, L. (2004). **Liderazgo Gerencial**. México. Edición Robin Book.
- Brunet. L. (1999). **El Clima de trabajo organizacional: Definición, Diagnóstico y Consecuencias**. México. Editorial Trelles
- Brunet, M. (2004). El Clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y Consecuencia. México: Trillas.
- Bustos, P. (2004). Clima Organizacional. Extraído el 24 de Junio 2012. Desde: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Caro y Martin. (2007). Propuesta de una escala de medición de las responsabilidades sociales m, conocimiento, innovación y emprendedores : Camino al futuro. , pp 2621-2631.

- Contreras, (2008) Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. International Journal of Psychological Research, pp. 64-72
- Contreras, R. Doris, M. y Jiménez, A. Luisa, F. (2016) Liderazgo y Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca Lineamientos para su Intervención. Tesis de Grado. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Cordeiro, P.(1999). **Liderazgo y comunicación en la organización** Tesis en la Universidad Autónoma Madrid. España. Pag. 36
- Chiavenato, I (2000). **Administración de recursos humanos**. Editorial Internacional Thomson.S.A. Colombia. Pag. 458.
- Chiavenato, I (2004). **Comportamiento organizacional: Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard** .. Argentina. Editorial
- Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración** (séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones** (8 ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Chruden, H. y Sherman A. , Administración de Personal. Desarrollo de los Recursos Humanos, 2 a edición, México, Ed. Trillas, 1996.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Editorial Kairós. Barcelona.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 36.860 (Extraordinaria), Diciembre 30, 1999
- Curtis and O'Connell, (2011) Essential leadership skills for motivating and developing staff. Nursing Management, pp. 32-35
- Goncalves, V. (2006). Dimensiones del Clima Organizacional. (Documento en línea). Disponible: <http://www.calidad.org/articulos Internet. 2010>
- González y Figueroa (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes: caso Catering Gourmet de Durango. México. Revista Internacional Administración y Finanzas. Pp. 45-62
- González J. Roberto (2017) Detectar el liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Superior. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- Graffe, S. (2005) Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela. Bogota: Ecoe.

- Davis, K y Neutrom, J (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico. Mc Graw Hill.
- Fullan, (2002) *Liderar en una cultura de cambio*. Octaedro.
- Gil, I., Ruiz L. & Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, R. Y Baptista Lino, P. (2006) **Metodología de la Investigación**. 4ta Edición. México, Mc Graw Hill.
- Hersey y Blanchard. (1982). **El Nuevo Liderazgo: Liderazgo situacional**. México . Pag. 62-64.
- Hurtado de Barrera, J. (2007). **El Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Editores Quirón y Sypal.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003) **Administración una Perspectiva Global** (12ava ed.).
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Ley Orgánica de Educación (1980). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela* 2.635 (Extraordinaria), Julio 28, 1980.
- Litwin, F y Stinger, H (2000) **Medidas de Clima Organizacional**. México. Hermanos Pressantino America.
- Locke, E. y Latham, G. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: a 35-year Odyssey*. *American Psychologist*. September.
- Medina, V. (2010) *Competencias del Asesor Técnico de Educación Física desde La Perspectiva del Liderazgo Efectivo*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Méndez A.. (2006): **"Clima Organizacional en Colombia"**. Centro Editorial de la Universidad del Rosario.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008) *Currículo Bolivariano*. Caracas: Autor.

- Molinera, Carmen (2006). Evolución histórica del ausentismo laboral. Ediciones Ecor Colombia.
- Morán A. (2007) **Liderazgo en la función directiva**. Mc-Graw-Hill. México
- Morán, V. (2006). **Liderazgo de los Directores y Desempeño Laboral de los Jefes de Seccional**. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Bellosó Chacín URBE. Maracaibo Estado Zulia.
- Murillo V, G. (2002). “Dimensiones psicosociológicas en el análisis de las organizaciones contemporáneas, de lo humano organizacional”. En: Revista Cuadernos de administración. Nº 27, ¿humanismo organizacional? nuevas perspectivas. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. pp. 218-234.
- Naranjo, M. (2010). La Educación Venezolana: ¿Salida de la Crisis? Mimeo. Maracaibo.
- Nellilgan, Mauricio (1999) Liderazgo Auténtico. Edamex Editores. México
- Peraza y Remus (2004) Clima Organizacional. Conceptos y experiencias. Transporte Desarrollo y Medio Ambiente. Revista Psicología del trabajo y de las organizaciones. 24.
- Arenas, O. (2017) **EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO EXITOSO DE LA LABOR DOCENTE. RETO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Educación. Mención Orientación. Universidad de Carabobo. Dirección de Estudios de Postgrado. Naganagua. Carabobo
- Payeras, (2004) Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados.
- Peiró y Rodríguez, (2008) Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional. Papeles del Psicólogo. Pp 68-82
- Ponce y Ramos (2012) Influencia de los estilos de liderazgo y las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos sobre el Clima Organizacional de Innovación Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 28
- Ramírez, T. (2006) **Como hacer un proyecto de investigación**. Caracas,

Venezuela Editorial PANAPO

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE) (2003). Decreto N° 2.385. Caracas: Autor.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.496 (Extraordinaria), Octubre 4, 2000

Robbins, S. y Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Decimotercera Edición. Pearson Educación. México.

Robbins, S. (1999) **Comportamiento Organizacional**. Octava Edición. México Prentice Hall.

Robbins, S. (2008). **Las nuevas tendencias en las Organizaciones**. Editorial Prentice Hall. México.

Sabino, C. (2002) El Proceso de Investigación Venezolana. Panapo

Sambrano y Steiner (2007) Estrategias Educativas para Docentes y Padres del Siglo XXI. Caracas: Alfa.

Seisdedos, N. (1996). “**El clima laboral y su medida**”, Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Núm. 2).

Senge, P. (2006). La Quinta Disciplina. **El arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje**. España. Ediciones Granica.

Schneider, (1990) Organizational climate and culture. Jossey-Bass Publishers.

Stoner y Freeman (2001). **Desempeño por Competencias**. Editorial Granicas . Buenos Aires. Argentina.

Stringer, (2001) Leadership and Organizational Climate. Prentice-Hall.

Tamayo y Tamayo (2003) El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición Editorial Limusa, Sa. Grupo Noriega.

Villalobos, V (2007) **Estilos de Liderazgo del supervisor y Clima Organizacional En la Escuela Básicas Estadales**. Tesis de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. Venezuela.

Windsor, (2006) Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches

Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. Journal of Management Studies, pp. 93-114.

Zaldívar, D. (2007). Competencias Comunicativas y Relaciones Interpersonales. Extraído el 19 de junio 2012. Desde: <http://saludparalavida.5ld.cul/modules.php?name=news&file..>

# **ANEXOS**



## Anexo A



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



Apreciado Docente:

El siguiente instrumento, tiene como finalidad analizar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de la E.B. "Atanasio de Girardot"; del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Instrucciones:

A continuación, usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con su desempeño y participación en cuanto al liderazgo directivo, así como también, a aspectos sobre el clima organizacional. Para ello, marque con una X la afirmación que represente su opinión con respecto al tema en una de las casillas indicando: Siempre\_ Casi siempre\_\_ A veces\_\_ Rara vez\_\_ Nunca\_

Ejemplo:

Nº Usted considera que: Siempre, Casi siempre, A veces, Rara vez, Nunca

1 ¿Se fomenta buen clima laboral en la institución?

Gracias por su sinceridad y colaboración!

N	<b>VARIABLE: LIDERAZGO DIRECTIVO</b>  <b>ITEMS</b>  <b>El Directivo de la Institución:</b>	4	3	2	1	0
		S	CS	AV	RV	N
01	¿Demuestra dominio y eficacia en el desempeño de sus funciones?					
02	¿Fomenta confianza al personal para el trabajo en equipo?					
03	¿Supervisa al personal bajo su cargo para el logro de objetivos y metas comunes?					
04	¿Controla sus emociones para el mejoramiento del clima laboral?					
05	¿Lleva relaciones con el personal docente fundadas en la ética profesional?					
06	¿Tiene habilidad para manejar sentimientos y emociones frente al personal bajo su cargo?					
07	¿Se adapta a los cambios que surgen en el contexto educativo?					
	<b>VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>  <b>ITEMS</b>	4	3	2	1	0
		S	CS	AV	RV	N
08	¿En la institución se promueve una actitud adecuada para la apropiada adquisición del proceso de aprendizaje?					
09	¿Trabajas en un ambiente agradable?.					
10	¿Hay comunicación efectiva entre los docentes y el directivo de la Institución?					

11	¿Los conflictos generados en la institución son resueltos con altura y respeto con la intervención del Director?					
12	¿Consideras que en la institución se recibe un trato donde predomina la justicia?					
13	¿Te sientes involucrado en las actividades planificadas en la institución?					
14	¿Te sientes motivado realizando tu trabajo?					
15	¿El director promueve el trabajo en equipo?					
16	¿El director reconoce el buen desempeño del personal docente?					
17	¿Los beneficios socio económicos que te brinda tu trabajo, satisfacen tus necesidades?					
18	¿Te sientes satisfecho con el trabajo que realizas en la institución?					

CALCULO DEL COEFICIENTE ALFA DE CROMBACK  
 RESULTADO DE PRUEBA PILOTO  
 ROMERO (2019)

ITEMS SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	T
1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	31
2	1	2	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	29
3	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	0	2	28
4	1	1	0	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	0	1	21
5	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	0	1	24
6	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	0	0	1	22
7	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	0	1	26
8	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	1	16
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	0	1	21
10	2	2	1	2	2	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	0	0	0	22
11	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	17
12	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0	1	15
Σ	18	16	13	20	17	12	20	19	22	14	20	16	16	20	17	9	2	12	272
X	1,5	1,3	1,1	1,6	1,4	1	1,6	1,6	1,8	1,2	1,6	1,3	1,3	1,6	1,5	0,8	0,2	1	22,7
S <sup>2</sup>	0,02	0,1	0	0,03	0	0	0,03	0	0,01	0	0,03	0,01	0,01	0,03	0,02	0,02	0	0	0,31
S	0,1	0,3	0	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	1,3

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{(S)^2} \right] \quad r_{tt} = 1,06 \cdot (1 - 0,2)$$

$$r_{tt} = \frac{18}{18-1} \left[ 1 - \frac{0,31}{(1,3)^2} \right] \quad r_{tt} = 1,06 \cdot 0,80$$

$$r_{tt} = \frac{18}{17} \left[ 1 - \frac{0,31}{(1,69)} \right] \quad r_{tt} = 0,84$$

## **Anexo B**

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



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



**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

El presente formato presenta varios aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento relacionados con el trabajo de investigación titulado **El Liderazgo y su incidencia en el Clima Organización de la Escuela Básica Estatal “Atanasio de Girardot” en el Municipio Naguanagua Estado Carabobo**. Para ello se brindan dos (2) alternativas para que seleccione la que usted considere correcta y, al final, puede realizar las observaciones que considere pertinente en el espacio designado para ello.

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR EN CADA ÍTEM									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X	
16	X		X		X		X		X	
17	X		X		X		X		X	
18	X		X		X		X		X	

<b>CONSIDERACIONES GENERALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
La hoja de presentación del instrumento es pulcra y contiene instrucciones claras y precisas para que se puedan emitir las respuestas	X		
El instrumento está presentado adecuadamente. En caso de no ser así señale cuáles aspectos se deben mejorar	X		
Los ítems se ordenaron de manera lógica y secuencial, y están adaptados a la tabla de operacionalización o de especificaciones	X		
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que sustentan la investigación	X		
Los ítems son adecuados para recolectar la información necesaria y pertinente a la investigación. De ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a modificar, incluir y/o eliminar	X		
La redacción de los ítems no sugiere la respuesta (sesgo). De ser negativa la respuesta indique cuáles ítems presentan esa condición y deben ser por tanto modificados	X		

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE	X	NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	e-mail:
Cédula de Identidad:	Teléfono(s):
Firma:	Fecha: 23-02-2019