



**Universidad Nacional Experimental del Táchira**  
**Vicerrectorado Académico**  
**Decanato de Postgrado**  
**Maestría en Gerencia Educativa**  
**Trabajo de Grado**

**FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA  
DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL PERSONAL  
DIRECTIVO**

**Caso: Unidad Educativa Nacional La Colorada Parroquia Alberto Adriani  
Municipio Fernández Feo del Estado Táchira**

**Autor:** Elio José Nieto Colmenares.  
**Cédula De Identidad:** V-17.877.078.  
**Teléfonos:** 0424-7228283 / 04247721869.  
**Correo Electrónico:** [ejnctachira@gmail.com](mailto:ejnctachira@gmail.com).  
**Tutor:** Blanyel José Nieto Afonso.  
**Correo Electrónico:** [bnieto@unet.edu.ve](mailto:bnieto@unet.edu.ve).

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Magíster en  
Gerencia Educativa

**San Cristóbal, junio de 2020**



# Autorización para publicación de versión digital del Trabajo de Grado – Trabajo Especial de Grado

San Cristóbal, 30 de noviembre de 2020

Dirección  
**Biblioteca Central “Dr. Lorenzo Monroy”**  
Su Despacho.

El suscrito *Elio José Nieto Colmenares*, titular de la *C.I.N° V-17.877.078* domiciliado en la Colorada Municipio Fernández Feo El Piñal, San Cristóbal, Estado Táchira, Venezuela. Con el fin de optar al título de Magister en Gerencia Educativa, he presentado ante la Biblioteca “Dr. Lorenzo Monroy” de la Universidad Nacional Experimental del Táchira el Trabajo de Grado Titulado **FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO. Caso: Unidad Educativa Nacional La Colorada Parroquia Alberto Adriani Municipio Fernández Feo del Estado Táchira.**

Por medio del presente, autorizo por tiempo indefinido a la Biblioteca “Dr. Lorenzo Monroy”, para publicar en forma electrónica y bajo libre acceso el documento digital de mí Trabajo, con el fin de que este pueda ser consultado públicamente vía Internet. Toda persona que consulte ya sea el formato digital podrá copiar partes del texto, citando siempre la fuente, es decir el autor, título del trabajo y año.

Esta autorización no implica renunciar a la facultad que tengo de publicar total o parcialmente la obra en otras instancias.

La UNET no será responsable de ninguna reclamación que pudiere surgir de terceros que invoquen autoría de la obra que presento.

## La publicación electrónica será:

A Texto completo	<input checked="" type="checkbox"/>	Inmediata	<input checked="" type="checkbox"/>
		Después de 2 años (Para casos donde se requiera)	<input type="checkbox"/>

Atentamente;

*Elio José Nieto Colmenares*  
**V.-17.877.078**

## DEDICATORIA

Dedico el presente Trabajo de Grado:

A **Dios**, por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría, todo es posible.

A mis **Padres** y **Hermana**, quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional han estado siempre a lo largo de mi vida.

A mi **Esposa** e **Hijo** quienes de manera incondicional siempre tuvieron una palabra y un gesto de aliento en los momentos difíciles.

A mis **Estudiantes** en especial a Gabriel M., Yunior S., Cleiver L., y Daniel M. que en el día a día durante las horas de clase y fuera de ellas, me han manifestado su amistad, espíritu de ayuda y colaboración, reforzando los valores éticos y morales que debe tener todo ser humano.

Estas palabras no bastan para agradecerles su comprensión, su valioso apoyo, sincero e incondicional...

## AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a **Dios**, quien me dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él que con su infinito amor me ha dado la sabiduría suficiente para culminar mi carrera y el presente trabajo de investigación.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a mis **Padres**, por todo el esfuerzo que hicieron para hacer de mi un profesional y una persona de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que han demostrado todos estos años; gracias a ustedes he llegado a donde estoy en estos momentos.

Gracias a mi **Hermana**, quien ha sido mi amiga fiel y sincera, en la que he podido confiar y apoyarme para seguir adelante.

A mi **Hijo y Esposa**, ustedes han sido un apoyo invaluable, pues han sabido entenderme, tenerme paciencia y conformarse con ese poquito tiempo de dedicación que les brinde durante mi estudio y trabajo.

Gracias a todos mis estimados **Estudiantes** que de una u otra forma me han ayudado a crecer como persona y como profesional.

A los **Profesores** de la **Universidad Nacional Experimental del Táchira** por compartir sus conocimientos. A mis Compañeros, en especial a **Elsy, Emperatriz, Heriberto y Nelson** porque siempre estuvieron demostrándome su apoyo.

**GRACIAS** mis seres amados porque en ningún momento me negaron el apoyo espiritual, sentimental y emocional, por valorar mi esfuerzo y por tener confianza en mí.

*“Ahora puedo decir que todo lo que soy es gracias a todos ustedes”*

## INDICE DE CONTENIDO

	pp.
ACTA DE APROBACIÓN .....	ii
Autorización para publicación de versión digital del Trabajo de Grado.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
INDICE DE CONTENIDO .....	vi
LISTA DE TABLAS .....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I .....	14
EL PROBLEMA .....	14
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Formulación del Problema .....	19
1.3 Objetivos de la Investigación .....	19
1.4 Justificación de la Investigación .....	20
CAPITULO II .....	22
MARCO TEÓRICO .....	22
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	22
2.2 Bases Teóricas. ....	26
2.2.1 Clima Organizacional.....	27
2.2.2. Liderazgo .....	33
2.2.3. La Gerencia.....	40
Teorías que Sustentan la Investigación.....	48

2.3 Bases Legales.....	51
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	51
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras .....	52
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo .....	52
Definición de Términos Básicos.....	55
Tabla 2.4. Sistema de Variables y Operacionalización.....	57
CAPÍTULO III .....	58
MARCO METODOLÓGICO .....	58
3.1 Modelo de la Investigación.....	58
3.2 Nivel de la investigación .....	59
3.3 Diseño de la Investigación .....	60
3.4 Población .....	61
Tabla 3.1 Población Objeto de Estudio.....	61
3.5 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	62
3.6 Validación y Confiabilidad del Instrumento.....	63
Tabla 3.2. Análisis de confiabilidad.....	64
Tabla 3.3. Análisis de confiabilidad.....	65
3.7 Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos.....	65
CAPITULO IV.....	66
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	66
4.1 Presentación y Análisis de Resultados .....	67
Tabla 4.1 Dimensión Clima Organizacional. Sub-Indicador Liderazgo.....	67
Tabla 4.2. Dimensión Clima Organizacional, Sub-indicador Gerencia.....	69

Tabla 4.3. Dimensión Clima Organizacional Sub-Indicador Estructura Organizacional. ....	71
Tabla 4.5. Dimensión Clima Organizacional. Sub-Indicador Procesos de Trabajo.....	76
Tabla 4.6 Dimensión Clima Organizacional. Sub-indicador Comunicación efectiva. ....	78
Tabla 4.7 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Estilos de Liderazgo. ....	80
Tabla 4.8 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Cambios de Visión. ....	83
Tabla 4.9 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub- Indicador Carisma. ....	85
Tabla 4.10 Dimensión Liderazgo Transformacional. Auto-Regulador.....	86
Tabla 4.11 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Cooperación .....	87
Tabla 4.12 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Autoridad. ....	88
Tabla 4.13 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Creatividad .....	89
Tabla 4.14 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Interactividad .....	90
CAPITULO V.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
Conclusiones.....	92
Recomendaciones .....	94
CAPÍTULO VI.....	95
LA PROPUESTA.....	95
Introducción.....	95
Justificación de la Propuesta.....	97
Objetivos de la propuesta .....	98
Análisis de Factibilidad.....	98
Estrategias Gerenciales desde la perspectiva del liderazgo transformacional .....	99
Estrategia 1: Fortalecimiento de capacidades y habilidades laborales. ....	99



Estrategia 2: Comunicación e interacción .....	100
Estrategia 3: Valoración del compañerismo laboral en el cumplimiento de metas.....	102
Estrategia 4: Efecto motivacional en el desempeño laboral.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
Anexos	109
Anexo A .....	110

## LISTA DE TABLAS

	pp.
Tabla 2.4. Sistema de Variables y Operacionalización.....	577
Tabla 3.1 Población Objeto de Estudio.....	61
Tabla 3.2. Análisis de confiabilidad.....	64
Tabla 3.3. Análisis de confiabilidad.....	655
Tabla 4.1 Dimensión Clima Organizacional. Sub-Indicador Liderazgo.....	677
Tabla 4.2. Dimensión Clima Organizacional, Sub-indicador Gerencia.....	699
Tabla 4.3. Dimensión Clima Organizacional Sub-Indicador Estructura Organizacional.....	71
Tabla 4.5. Dimensión Clima Organizacional. Sub-Indicador Procesos de Trabajo.....	766
Tabla 4.6 Dimensión Clima Organizacional. Sub-indicador Comunicación efectiva.....	788
Tabla 4.7 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Estilos de Liderazgo.....	80
Tabla 4.8 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Cambios de Visión.....	83
Tabla 4.9 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub- Indicador Carisma. ....	855
Tabla 4.10 Dimensión Liderazgo Transformacional. Auto-Regulador. ....	866
Tabla 4.11 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Cooperación .	877
Tabla 4.12 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Autoridad. ....	888
Tabla 4.13 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Creatividad...	899
Tabla 4.14 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Interactividad .....	90

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DECANATO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO**

**Caso: Unidad Educativa Nacional La Colorada Parroquia Alberto Adriani  
Municipio Fernández Feo del Estado Táchira.**

**Autor:** Elio Nieto Colmenares.

**Tutor:** Blanyel Nieto Afonso.

**Fecha:** junio 2020.

**RESUMEN**

Las instituciones requieren tener un clima organizacional que influya en el desempeño laboral de los trabajadores. Es así, que la percepción que tengan los empleados de la estructura interna de la organización, es fundamental para lograr que se establezca un ambiente propicio que pueda coadyuvar al alcance de los objetivos propuestos. En tal sentido, se planteó como objetivo Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional de la institución educativa desde la perspectiva del liderazgo transformacional del personal directivo. La misma se fundamentó en las posturas y aportes de diferentes autores, tomando en cuenta el liderazgo transformacional como alternativa a una posible solución, tomando como base la teoría propuesta por Bass y Burns. La investigación es de tipo descriptivo en la modalidad de campo, corresponde a un paradigma cuantitativo, bajo el diseño no experimental. La población estuvo conformada por un total de 20 individuos, se elaboró dos instrumentos tipo cuestionario, uno dirigido al personal directivo, y otro a docentes, personal administrativo y de apoyo; para su validez se empleó el juicio de expertos y la confiabilidad del instrumento con el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo valor fue de 0,837 siendo un coeficiente muy alto. Para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva y la distribución de frecuencias porcentuales. Se concluyó que el clima organizacional está siendo afectado por la gestión directiva, dado a la presencia de dificultades en las competencias y habilidades gerenciales.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Liderazgo Transformacional, Estrategias Gerenciales.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas o privadas requieren para su proyección en la sociedad tener un clima organizacional que influya en el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras. Es por ello, que la percepción que tengan los empleados de la estructura interna de la entidad más la interacción de las formas de ser de los empleados, es fundamental para lograr que se establezca un ambiente laboral propicio para que cada miembro pueda coadyuvar al alcance de los objetivos institucionales, lo cual eleva los niveles de productividad y rendimiento de todos quienes hacen vida dentro de la organización.

En este sentido, se realiza la propuesta de estrategias gerenciales basadas en el liderazgo transformacional para optimizar el clima organizacional en la Unidad educativa Nacional La Colorada, Municipio Fernández Feo, Estado Táchira, teniendo presente que un buen clima propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. De igual forma, es importante que un ambiente de trabajo adecuado permita el aumento del compromiso y de lealtad hacia la organización.

Es por ello, que se plantea como objetivo general: Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional de la institución educativa desde la perspectiva del liderazgo transformacional del personal directivo, de la unidad educativa en estudio, para su alcance se proponen como objetivos específicos, determinar los factores que afectan el clima organizacional, describir las características de liderazgo en los directivos de la Unidad Educativa Nacional La Colorada, establecer la influencia del liderazgo transformacional en el mejoramiento del clima organizacional y diseñar estrategias gerenciales dirigidas al personal directivo para el fortalecimiento del clima organizacional de la institución desde la perspectiva del liderazgo transformacional.

Cabe destacar, que al desarrollar los objetivos se pretende que la institución educativa cuente con talento humano idóneo que garantice un rendimiento eficiente en las actividades a realizar dentro de ellas, por lo que el gerente o director debe desarrollar su habilidad de diagnosticar las necesidades individuales, grupales, de estructuras organizacionales y puestos, con la finalidad de crear un ambiente laboral favorable donde se pueda alcanzar un máximo nivel de productividad y lograr los objetivos principales de la organización. Es importante resaltar, que para desarrollar este trabajo, se utiliza la investigación de campo tipo descriptivo, para la recolección de datos, se usa un cuestionario y una pregunta tipo escala Likert, a la que se le aplicó un análisis cualitativo.

En cuanto a la estructura de la investigación es la siguiente: Capítulo I Planteamiento del Problema, Formulación del problema, Objetivos de la Investigación: General, Específicos, Justificación de la Investigación. Capítulo II. Marco Teórico, Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Bases Legales, y Cuadro de Operacionalización de las Variables Capítulo III. Marco Metodológico, Tipo de Investigación, Diseño de la Investigación, Población, Muestra del Estudio, Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos, Validación. Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados. Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, Capítulo VI. La Propuesta y Referencias Bibliográficas. Anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las empresas u organizaciones buscan constantemente el mejoramiento de los procesos productivos, con el propósito de alcanzar el cumplimiento de los objetivos que fueron propuestos desde su creación y de esta manera no solo lograr su permanencia en el tiempo, sino que pueda competir en el mercado con otras empresas, logrando la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ingresos económicos para los propietarios de las mismas, fuentes de trabajo para quienes en ella laboran y contribuyen además con el desarrollo económico del país.

Sin embargo, para poder lograr esto, es necesario que en toda organización quienes la dirigen, puedan garantizar un clima organizacional, el cual es definido por Fincher y Nash citados por Fiallo y otros (2015) como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos” (p.1). Por tanto, el clima organizacional se refiere a la apreciación que tienen los miembros sobre las políticas, la estructura organizacional, la toma de decisiones, el sistema de recompensa y el funcionamiento de la institución; esta percepción incide en la actitud del equipo de trabajo, así como en la motivación de estos.

Es por ello, que resulta fundamental crear un ambiente favorable que proporcione a sus integrantes la satisfacción de sus necesidades personales, profesionales y laborales, así como el mejoramiento de la actitud de los mismos, de igual manera, requiere para garantizar su normal funcionamiento contar con una estructura organizativa que les permita desarrollar sus actividades dentro de la organización de

una manera eficiente. Esta misma condición y con mucho más peso aplica al caso de quienes ocupan la gerencia, ya que sobre estos recae la responsabilidad de dirigir el grupo o equipo de trabajo para la consecución de las metas propuestas. En el caso de las instituciones educativas, la gerencia educativa de acuerdo a Azocar (2011) se constituye en:

Una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar (p.1).

De acuerdo con lo anterior, en los centros o instituciones educativas al igual que cualquier otra empresa, se requiere de un proceso de organización que permita a cada uno de sus miembros desarrollar la actividad que le fue asignada. En el caso de los gerentes educativos, estos son los encargados de dirigir como bien lo señala Azocar, al equipo de trabajo y les corresponde además ejecutar cualquier acción que consideren conveniente para la consecución de los fines de la institución. En efecto, los directivos de los entes educativos son quienes tienen la responsabilidad de conducir la institución y al igual que cualquier otro gerente, requiere que quien ostente este tipo de cargos sea un gerente integral, que tenga la capacidad de dirigir, organizar y crear estrategias que permitan el buen desempeño global. En este sentido Azocar (2011) citando a Deming y Guédez señala que:

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa, la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-

**EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR.** La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (p.1).

Según lo citado, el gerente educativo planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, además de aprovechar al máximo posible todos los recursos con lo que cuenta, tanto el recurso humano como los tecnológicos y financieros puestos a su disposición. Por otro lado, debe poseer la cualidad de ser líder, ya que el liderazgo directivo juega un rol significativo, no solo en el sentido académico en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la eficiencia de las mismas y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos, sino también en lo administrativo. Pero en el caso del gerente educativo, no basta el simple líder, se requiere de un liderazgo especial como es el ser un líder transformacional, el cual de acuerdo a Cardona citado por Guerra (2008) plantea que:

El liderazgo transformador: Tiene una visión radicalmente nueva, es atrayente y motiva a la gente, es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideal de los seguidores. Es un liderazgo que arrastra, convence, tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, así como un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone (p. 133).

En tal virtud, el liderazgo transformacional representa la forma más adecuada para dirigir las instituciones educativas, pues permite cambiar la visión, no solo del líder sino de todo el personal que este maneja, para poder implementar todos los cambios que se requieran en función de transformar la institución. Sin embargo y a pesar de la importancia que tienen estos gerentes transformadores, puede observarse como en el caso de quienes ocupan el cargo directivo de la Unidad Educativa Nacional La



Colorada ubicada en la Parroquia Alberto Adriani, Municipio Fernández Feo del Estado Táchira, estos no se ajustan al perfil que debe tener este tipo de líder por las siguientes razones:

Los Directivos de dicha organización educativa probablemente asumen un trabajo individual respecto a la toma de decisiones, no existe delegación de responsabilidades sino que todo gira y se desenvuelve bajo sus criterios. Posiblemente, desempeñan una comunicación desnivelada creando relaciones interpersonales limitadas y no motivantes por lo que no existe trabajo en equipo. Tal vez tampoco propician el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.

De igual manera seguramente no ofrecen un ambiente favorable para la convivencia y para la promoción del desarrollo personal y social de sus miembros, así como tampoco estimulan ni reconocen el trabajo y esfuerzo del personal. Por otro lado, tal vez no cumplen con las funciones típicas como lo son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, así como tampoco el control o supervisión del resto de los miembros de la institución, no articulan acciones para enfrentar los problemas que se suscitan, quizás no hacen uso apropiado y articulado de los recursos financieros y tecnológicos con los que cuenta, solo por mencionar algunas.

En efecto, esta situación puede ser causada por el carácter autocrático del personal directivo que impide que este ejerza un verdadero liderazgo, la ausencia continúa de quien se desempeña como director, la falta de personal en áreas fundamentales que impide la delegación de responsabilidades, falta de conocimientos administrativos y contables por parte del directivo, falta de recursos tecnológicos, ausencia de acciones dirigidas a la solución de diversos problemas institucionales, tanto académicos como administrativos. Así mismo es de resaltar, que una de las posibles causas dentro de la

función que se ejerce en la administración gerencial educativa es la ausencia de una organización educativa, para poder llevar a la práctica y ejecutar, los procedimientos y técnicas necesarias para poder lograr y obtener los fines establecidos.

Todo esto trae como consecuencia, que en la Unidad Educativa Nacional La Colorada, no pueda garantizarse un clima organizacional apropiado, donde exista motivación hacia el personal y satisfacción de sus necesidades y aspiraciones; impide el manejo adecuado de recursos humanos, financieros y tecnológicos, no se garantiza a los educandos un sistema de enseñanza y aprendizaje de calidad incidiendo en la prestación del servicio e imposibilita el cumplimiento de los fines institucionales, así como con los propósitos de la educación en Venezuela.

En el mismo orden de ideas, es de mencionar que se pueden generar procesos ineficaces e ineficientes que obstaculizan la realización de la función de la institución, puede provocar también una comunicación desnivelada creando relaciones interpersonales limitadas, se podría observar la falta de empleo de la inteligencia emocional para ser empáticos, y así poder transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal inmerso en el proceso educativo; observándose así la ausencia de la autoconfianza de los mismos, por lo cual no se generara lealtad ni compromiso, promoviendo precisamente la falta de satisfacción del personal de la organización educativa.

Por lo expuesto, se hace necesario crear mecanismos o estrategias que permitan superar todas estas acciones o conductas que no se ajustan al perfil de un líder transformador, así como también cualquier otro hecho negativo que se presente en la institución y que derive de manera directa o indirecta de la falta de este liderazgo transformacional, que lejos de ayudar al desarrollo y crecimiento de la institución, generan procesos ineficaces que dificultan el logro de los objetivos planteados.

Es por esta razón que se recomienda la aplicación de estrategias gerenciales que generen un proceso de cambio, partiendo como base del paradigma del liderazgo

transformacional, los cuales serán fundamentados en competencias gerenciales para que se pueda asumir el trabajo colectivo y en equipo, así mismo se propone la formación del capital intelectual humano.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo se puede fortalecer el clima organizacional de la institución educativa desde la perspectiva del liderazgo transformacional del personal directivo?

¿Cuáles serán los factores que afectan e influyen de manera negativa el clima organizacional?

¿Es la gestión eficiente y la adquisición de conocimientos características de un líder transformacional?

¿Cuáles son las estrategias gerenciales aplicables para el fortalecimiento del clima organizacional desde la perspectiva del liderazgo transformacional?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional de la institución educativa desde la perspectiva del liderazgo transformacional del personal directivo.

### **Objetivos Específicos:**

1. Determinar los factores que afectan el clima organizacional en la Unidad Educativa Nacional La Colorada.

2. Describir las características de liderazgo en los directivos de la Unidad Educativa Nacional La Colorada.
3. Establecer la influencia del liderazgo transformacional en el mejoramiento del clima organizacional, de la Unidad Educativa Nacional la Colorada.
4. Diseñar estrategias gerenciales dirigidas al personal directivo para el fortalecimiento del clima organizacional de la institución desde la perspectiva del liderazgo transformacional.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

La realidad educativa actual exige cambios sustanciales dirigidos a garantizar a los estudiantes, en especial a los niños y adolescentes una educación de calidad. Pero para poder garantizar esto dentro de las instituciones educativas se requiere que exista un personal directivo que cuente con unas características específicas que le permita dirigir a la institución al logro de los objetivos que se ha propuesto con su creación. Una de estas características es la de ser un líder transformador, quien es el que se encarga de diseñar la visión de su equipo, incentivar y motivar, así como contribuir al desarrollo de las habilidades y aprendizajes de quienes están bajo su dirección.

Por la importancia que tiene este líder transformador dentro de la institución educativa, es necesario que su directiva reúna estos requisitos, con el propósito de crear un clima organizacional que permita el desarrollo y bienestar de todos los sujetos que la conforman. Es por ello, que en el caso del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional La Colorada, ante las dificultades que estos presentan para ajustarse a las características propias de un líder transformador, se hace necesario brindarles las herramientas a través de un conjunto de estrategias que le permitan realizar los cambios pertinentes dirigidos a perfilarlos en este tipo de líder.

En razón de lo expuesto, el presente estudio desde el punto de vista teórico pretende realizar un análisis de las principales teorías o posiciones doctrinales acerca del objeto de estudio, las cuales servirán de fundamento al trabajo investigativo. Desde el punto de vista metodológico se constituye en un antecedente para futuras investigaciones ya que en la misma se cumple con los parámetros metodológicos exigidos por la Universidad.

En el sentido práctico permitirá establecer estrategias basadas en el paradigma del liderazgo transformacional, los cuales se constituirán en una herramienta gerencial que contribuirá a solucionar los problemas que afronta la institución en cuanto al clima organizacional, asimismo permitirá mejorar la educación impartida a sus estudiantes y lograr el reconocimiento de la institución por la comunidad, brindando de esta manera la investigación un aporte institucional no solo para la Unidad Educativa en estudio, sino también para otros centros educativos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación permiten conocer los diferentes estudios referentes al mejoramiento del clima organizacional de la institución educativa desde la perspectiva del liderazgo transformacional del personal directivo de la Unidad Educativa Nacional La Colorada, ubicada en la Parroquia Alberto Adriani Municipio Fernández Feo del Estado Táchira, dentro de los cuales se deben analizar variables, relacionadas o asociadas a esta importante investigación, que coadyuvará a mejorar no solo el clima organizacional sino también incrementar el desempeño laboral de los empleados y por ende la mejora de la calidad educativa que brinda la institución.

De manera que las siguientes referencias, constituyen una muestra de antecedentes referidos al estudio en cuestión, donde las mismas están enmarcadas en la investigación que se pretende realizar, teniendo presente lo que afirma Arias, (2012), en cuanto a que los antecedentes “son los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, con investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p. 106).

A nivel internacional, en Perú, Espinoza (2017), presenta un trabajo titulado Clima Organizacional y Liderazgo: Predictores del Desempeño Docente, en los Centros Educativos Iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016, para la Universidad Peruana Unión. Se propuso como objetivo determinar si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente en los centros educativos de la unión peruana del norte, 2016. Se ubicó en una investigación con un enfoque cuantitativo, sostenido en los tipos descriptivo, correlacional y analítico.

La población estuvo conformada por 79 individuos entre docentes y directivos, presenta un diseño censal, por lo que el estudio no tuvo muestra sino que se estudió a toda la población por conveniencia. Para la recolección de datos se hizo uso de 2 cuestionarios uno para liderazgo y otro para clima organizacional con un total de 39 y 90 ítems cada uno respectivamente y que fueron aplicados a los docentes, por otra parte se aplicó un cuestionario de rendimiento de los docentes que fue suministrado solo a los directores y que consta de 31 ítems. Se determinó la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach, los coeficientes tomaron valores entre 0.8970 y 0.9853, revelando una alta confiabilidad.

Se concluyó que, el clima organizacional y el liderazgo transformacional son predictores del desempeño docente, así como también se hace necesario poseer mayor presencia y estabilidad de este tipo de líder, para que la educación sea integral y de calidad. Se recomienda que, se incluya el estudio de otras variables que puedan explicar el desempeño docente: la satisfacción laboral, la motivación, la retención, la identidad docente, la participación docente en la gestión, los programas curriculares, las unidades didáctica y las sesiones de aprendizaje, con el propósito de ampliar los estudios y la cosmovisión educativa sobre estas variables y su relación con el buen desempeño docente.

Este estudio es pertinente a la presente investigación, ya que la misma tiene como finalidad el estudio de dos variables como lo son el de clima organizacional y el de liderazgo en el personal directivo, así mismo el autor estudia la influencia de estos factores en el desempeño y rendimiento docente; siendo estas unas variables de gran importancia en la búsqueda de una educación orientada hacia la calidad de la institución educativa.

En lo nacional, en Venezuela, Gutiérrez (2015), presenta un trabajo titulado Liderazgo del Personal Directivo como Factor Influyente en la Formación de Equipos de Alto Desempeño en las Instituciones Educativas, para la universidad de Carabobo.

Se formuló como objetivo general, el proponer un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U. E. Antonio José de Sucre, ubicada en la urbanización popular Antonio José de Sucre Norte, Parroquia Santa Rosa del Municipio Valencia, Estado Carabobo. Se sustenta en la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Burns y la Teoría de camino-meta de Robert House.

La estructura metodológica de dicha investigación se fundamentó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, enmarcado en el paradigma positivista o de enfoque cuantitativo. La población estuvo integrada por un grupo de cuarenta (40) docentes, por tanto la muestra estuvo conformada por treinta (30) docentes, para ello, se consideró la técnica muestral de tipo probabilística; fue seleccionada la encuesta como técnica y el instrumento fue un cuestionario con alternativas de respuesta de tipo dicotómicas; dicho instrumento se sometió a la validación a través del juicio de expertos, mientras que la confiabilidad se calculó a través del programa estadístico Kuder Richardson 20, obteniendo como resultado un rango altamente confiable (0,99).

Se presenta los resultados en porcentaje; encontrando que existe en la institución deficiencias en el liderazgo del personal directivo lo que propicia el bajo nivel de compromiso en los miembros del equipo y factores necesarios y específicos de un liderazgo directivo, por consiguiente se determinó que es factible la aplicación de un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la U.E “Antonio José de Sucre”, para lo cual, se diseñó dicho programa fundamentado en los resultados obtenidos.

Se concluyó que la responsabilidad del directivo o gerente es crear a través de la comunicación, de la motivación y del liderazgo, un ambiente propicio tal que otros lo encuentren satisfactorio y atractivo para desarrollarse. Así mismo se recomienda el propiciar un clima de armonía con la toma racional de decisiones enmarcadas en la



participación tanto de docentes como de todo el personal que labora en la institución educativa; así mismo incentivar a los docentes y directivos a la capacitación y actualización de las nuevas tendencias de liderazgo y toma de decisiones que demandan el momento actual de la educación.

Este estudio es pertinente a la presente investigación, ya que se toma el liderazgo directivo como una prioridad y un papel clave en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y situación en los cuales trabajan. Así mismo es de señalar que el liderazgo crea patrones de conductas diseñados por sus líderes y copiados por sus seguidores, logrando impactar no solo en el ámbito social, sino también en el ámbito económico y moral.

A nivel regional, en Táchira, Ramírez (2016), presenta un trabajo titulado Propuesta Estratégica para la Mejora del Clima Organizacional, caso: Unidad Educativa Estatal Andrés Bello, Municipio Ayacucho del Estado Táchira, para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. La presente investigación tiene como objetivo, formular una propuesta estratégica para la mejora del clima organizacional de la Unidad Educativa Estatal “Andrés Bello” ubicada en San Juan de Colón, municipio Ayacucho, Estado Táchira.

El estudio es de naturaleza descriptiva, bajo un diseño de campo y un enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible, la población está constituida por cincuenta y cinco (55) sujetos y una muestra de treinta (30) sujetos, de igual manera, la recolección de datos se realizó mediante una encuesta, con un instrumento bajo la escala Likert, compuesta por cinco opciones de respuestas. La validación del instrumento fue a través de juicio de tres expertos y la confiabilidad del instrumento se determinó por medio del coeficiente de confiabilidad de Cronbach, luego se revisaron los instrumentos y se codificaron mediante una matriz de tabulación de datos.

Concluyó que el clima organizacional dentro de la institución está afectado por diversos factores, tales como la capacidad del líder de generar confianza, resolver conflictos, promover el trabajo en equipo, la creatividad, incentivar al equipo de diversas formas, permitiendo así su satisfacción dentro del entorno de trabajo; por otra parte la comunicación está siendo afectada impidiendo el buen desarrollo de las actividades que se llevan a cabo. Así mismo se recomienda propiciar ambientes favorables de comunicación que faciliten formar parte al personal docente del proceso de transformación, creándole sentido de pertenencia, valorando sus sentimientos y las opiniones que puedan emitir, nutriendo así el proceso de comunicación en mejora del desempeño docente.

Guarda relación con la investigación en curso, al aplicar estrategias que sirven de guía para que se logre un clima organizacional eficiente, en la cual se pretende contribuir con la calidad de la educación y de esta manera lograr que el docente responda a las necesidades que satisfagan a la comunidad educativa, abocándose a un proceso de enseñanza y aprendizaje pertinente al progreso del educando y de la comunidad en general; en el estudio se sustenta aquellos factores que debe considerar un líder para propiciar confianza, fortalecer la comunicación entre sus compañeros de trabajo, por tal motivo un buen clima induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones.

## **2.2 Bases Teóricas.**

Toda investigación, amerita la revisión y fundamentación teórica de diversos autores, al respecto, Arias (2012), las define como: “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107), es decir, es toda aquella información principal que complementa la realización con el tema de investigación, se definen conceptos, además se buscan datos de importancia sobre el

problema que se desea abordar, así como los factores que influyen en él. De acuerdo con lo anterior se presentan los fundamentos teóricos en los que se basa el tema en estudio. Las bases teóricas que establecerán este estudio se describen a continuación:

### **2.2.1 Clima Organizacional**

El mundo institucional está sujeto a una serie de variantes entre las que está el ambiente en el que se desempeña su talento humano y las relaciones que entre ellos se genera, como el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores, clientes, lo cual va formando el clima organizacional, lo que significa que en este ambiente laboral influyen factores externos e internos a la organización, la cultura de sus empleados junto a los de la empresa. En este sentido, Jiménez, (2011), sostiene que el clima organizacional es:

El ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento (p.1).

Con respecto a lo citado, el clima organizacional es el ambiente en el que los trabajadores sienten agrado de cumplir con sus funciones, el cual permite el desarrollo de una cultura organizativa que promueva el sentido de pertenencia, y compromiso con las tareas asignadas, éste será siempre una ventaja competitiva para las instituciones, debido a la calidad, y productividad de los trabajadores, pues tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor. Es por ello, que el clima organizacional está íntimamente ligado con la determinación de la cultura organizacional, porque con ella se pone de manifiesto el patrón general de conductas, creencias, y valores compartidos por los miembros de la organización.

En virtud de lo expuesto, el clima organizacional es vital para toda institución educativa, es por lo que Chiavenato, (2009), opina que “el clima organizacional es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p. 261). Según lo expuesto por el autor, nos da a entender que las organizaciones deben propiciar ambientes en los que sus trabajadores puedan tener un proceso de socialización que les permita adaptarse a las políticas de ellas, así como a sus compañeros de trabajo, lo cual va a influir en su motivación, comportamiento y efectividad.

#### **2.2.1.1. Tipos de clima organizacional**

Ochoa, (2011) puntualiza los tipos de clima organizacional, de acuerdo con la teoría de Rensis Likert que fundamenta los sistemas de organización en el marco de los climas, ellos son:

- 1. Clima Autoritario Explorador**, donde la dirección no tiene confianza a sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas existe poca interacción entre los superiores y subordinados la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- 2. Clima Autoritario Paternalista**, donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los empleados. Las interacciones entre los subordinados se establecen con descendencia, por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados.

3. **Clima Participativo Consultivo**, la dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente pero se permiten a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los empleados. Hay cantidad moderada de interacción entre supervisor-subordinado.
4. **Clima Participativo en Grupo**, donde la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, la comunicación es de forma ascendente, descendente y lateral, los empleados están motivados por la participación, implicación y establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de confianza y amistad entre los supervisores y subordinados. (p. 30).

#### 2.2.1.2. Características del Clima Organizacional

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

1. **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes, no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (p. 166).

### 2.2.1.3. Factores que Influyen en el Clima Organizacional

La organización, entendida por el cuerpo social de la empresa, cruzado por múltiples relaciones formales e informales, por relaciones jerárquicas de subordinación, laterales y oblicuas, presenta el marco propicio para toda la sensibilidad que las personas aportan a dicha organización y su dinámica de retroalimentación diaria. Esta aspereza social, caracterizada por intereses cruzados, subordinaciones e insubordinaciones al interés general de la empresa, es realmente un campo muy variable y fácilmente desestabilizable frente a ciertos factores claves.

Para Castro (2017) citando la firma Psicología y Empresa, 2011 propone que el clima organizacional es el resultado de los siguientes factores:

- Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.
- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.
- Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
- Los factores subyacentes de la cultura organizacional
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores (p.16)

Del planteamiento hecho por la autora se desprende que pueden ser diversos los factores que pueden influir positiva o negativamente en el ambiente laboral, entre los que se encuentran: la infraestructura, los factores psicológicos como las actitudes y la motivación del personal, las condiciones y remuneraciones laborales y el estilo de liderazgo implementado por los jefes y supervisores que es a lo que Ñanco Muñoz, (s/f) califica como factores jerárquicos y sobre los cuales expresa que “Son los jefes, los grandes responsables de mantener buenas relaciones dentro de la organización. Desde el Gerente General hacia abajo, deben ser capaces de respetar en primer lugar a las personas, empoderar los roles de sus subordinados, enseñar y exigir” (p.1).

Se desprende de esto, que una organización que presente deficiencias de liderazgo puede presentar problemas que irán afectando el clima laboral ya que maltratos, vejámenes u otros tipos de tratos crueles contra los subordinados pueden incidir en la motivación y productividad de estos al acarrear situaciones como estrés laboral, conflictos internos, entre otros. De igual manera, la falta de autoridad o una “mala organización, donde los procesos, procedimientos y relaciones jerárquicas estén mal diseñadas” (p.1) también pueden afectar gravemente el clima organizacional que es a lo que Ñanco denomina factores estructurales. Además agrega Castro que la firma a

la que hace referencia explica que el clima organizacional está conformado por la interrelación y combinación de varios elementos que aduce de la siguiente manera:

- Individuo: se observan las particularidades de cada persona, con unos principios y valores, con una personalidad, unos motivadores, habilidades, aptitudes, actitudes, destrezas, estrés que debe manejar a diario y que puede influir sobre su ambiente de trabajo y comportamiento en la organización.
- Liderazgo: se muestra la personalidad, estilo e influencia, ejecución, supervisión, delegación de poder y confianza con los subordinados por parte del líder.
- Grupos: Se evidencia en el manejo de los grupos que actúan en la organización, así como la estructura, la comunicación, los roles, y el papel que cada trabajador desempeña.
- Estructura: aquí se indica la conformación del aparato administrativo, la estructura orgánica de la compañía, en donde están contenidas las normas, la comunicación entre las personas, las políticas, las relaciones de poder, así como la carga laboral y la presión en el cumplimiento de sus labores, que dificultarán el clima.
- Políticas de personal: se encuentran contenidas las siguientes políticas: productividad del trabajador, reconocimiento a su dedicación y esfuerzo, la capacitación, promoción y ascenso en los puestos de trabajo, incentivos, bonificaciones, manejo de los sueldos y salarios, de bienestar social, todo esto influye de modo particular en el clima laboral (p.17).

Como se observa de lo citado, existen factores humanos que pueden influir en el ambiente de trabajo como son las actitudes y motivaciones del personal, así como el liderazgo ejercido por los jefes. Por otro lado, la autora también refiere a la organización de la empresa como un factor estructural que puede incidir en este ámbito y por último las políticas de recursos humanos aplicadas por la organización. Adicionalmente a estos factores, Ñanco hace una clasificación de los factores estratégicos sobre los que indica que “Cuando la empresa trabaja sin herramientas de



gestión, sin metas claras, sin políticas sostenibles ni planificación explícita, condena la estructura y la cultura de la organización” (p.1).

En conclusión, existen factores humanos, estructurales, físicos, estratégicos y jerárquicos, entre otros que pueden influir como antes se indicó de manera positiva o contraproducente a los intereses de la empresa u organización, por tal motivo, corresponde al personal directivo realizar los correctivos necesarios a fin de asegurar un ambiente laboral adecuado que vaya en beneficio no solo de la organización sino también de su personal.

### **2.2.2. Liderazgo**

El liderazgo es un factor fundamental en toda organización, ya que permite lograr la efectividad general de esta a través de la dirección y la influencia que ejerce en las actividades laborales de quienes la conforman. En este sentido, López (2013) citando a Sánchez lo define como “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno” (p.5). Por tanto, el liderazgo se puede considerar como aquella capacidad de influir en un determinado grupo de individuos con la finalidad de alcanzar las metas, de esta manera el que cumpla la función de liderar debe trabajar con entrega, compromiso, respeto, visión y destreza en la asignación y distribución de roles, así como en el manejo de relaciones personales. Para Rozo y Abaunza (2010) es:

El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo en pro del bien común; el arte de dirigir y movilizar toda la inteligencia, el talento, la pasión y el compromiso de un equipo hacia el logro de un objetivo común. Ser capaz de convocar la energía de otros y orientarla hacia el logro de un objetivo común (p.1).

De las definiciones citadas se tiene que el liderazgo es la capacidad que tiene un individuo de dirigir e influir en otros para la consecución de un objetivo. Se trata de un aspecto vital en toda organización pues es el que garantiza su posibilidad de competencia frente a otras organizaciones y por ende su existencia o continuidad en el tiempo. Agregan las autoras citadas que “las últimas teorías sobre liderazgo y estilos de liderazgo mencionan el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo del siglo XXI” (p.1). Como se aprecia existen varios tipos de liderazgo los cuales se procede a explicar a continuación.

### **2.2.2.1. Estilos de Liderazgo**

Pedraja L, Rodríguez E y Rodríguez P (2016) señalan que “El estilo de liderazgo se configura a partir del patrón conductual de un directivo o líder, desde la mirada de Terceros” (p. 749). Esto significa, que el tipo de liderazgo dependerá de la actitud asumida por el líder, así se tiene según los especialistas nombrados que existen tres tipos: El liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y laissez faire (dejar hacer o permisivo).

### **Liderazgo Transformacional**

Acerca de este tipo de liderazgo señala Roza y Abaunza (2010) que es:

Uno de los enfoques de liderazgo más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985), quien junto con sus colaboradores (Avolio, Walkman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 1994) construyó la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteamientos de House (1977) y Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (p.1)

Así se tiene que el precursor de este tipo de liderazgo es Bernard M. Bass quien con el apoyo de otros colaboradores y partiendo de los planteamientos de House y Burns formuló su teoría partiendo del estudio de los rasgos y conductas del líder por ello para él el líder adopta determinados comportamientos que lo caracterizan tales como la consideración individualizada, la motivación que inspira y la estimulación intelectual como se explicará a continuación. Siguiendo este orden de ideas Pedraja et al señalan sobre este tipo de liderazgo que:

Es aquel que se focaliza en el desarrollo y empoderamiento de sus seguidores, logrando además aumentar la motivación y la moral de éstos. Los líderes transformacionales generan propósitos y metas desafiantes por las cuales vale la pena esforzarse y logran movilizar a sus seguidores en procura de alcanzar tales propósitos y meta (p.749).

Partiendo de esta definición, debe indicarse que por medio del liderazgo transformacional puede el líder lograr cambios importantes en quienes dirige con la finalidad de lograr los objetivos que se ha propuesto en virtud de su perspectiva de largo plazo, su visión de valores compartidos, su capacidad para estimular a las personas desde el punto de vista intelectual y su posición activa en la toma de algunos riesgos que van también en beneficio de la organización. Agregan estos autores:

Siguiendo la teoría de Bass (1985), Zhu et al. (2012) identifican tres vías por las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores: 1) crear un sistema de valores y hacer que los seguidores tomen conciencia de la importancia de la tarea; 2) proporcionar una mirada de conjunto desde la organización o desde el equipo, por sobre la perspectiva individual y centrada en los intereses propios; 3) descubrir las necesidades de orden superior de los seguidores (p.749).

De los planteamientos hechos se desprende que los líderes transformacionales ejercen sobre las personas un poder de tal magnitud que pueden lograr que estos

depongan sus intereses en pro de los intereses de la organización, así como también tienen la capacidad de lograr el trabajo en equipo. Este tipo de líderes destacan por “su alto estándar ético, cuestión que le hace ganar el respeto de sus seguidores y de la sociedad” (p. 749). Asimismo, pueden incorporar “al interior del equipo de valores socialmente deseables tales como altruismo, conciencia, espíritu de cuerpo, cortesía y virtudes cívicas, unidos a la credibilidad del líder, conducen a la creación de un clima de altas exigencias morales” (p.749).

En definitiva, este tipo de líderes está dotado de una serie de valores y principios que influyen positivamente en quienes están bajo su dirección y mando, logrando que estos se aparten de intereses individuales para lograr la consecución de fines colectivos. En cuanto a este estilo de liderazgo Martins, Carmmaroto, Neris, y Canelón (2009) señalan “El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente” (p 2). Se trata como se ha venido induciendo de una cualidad o atributo por parte del líder que impulsa y asegura en el caso de la educación una gestión docente de calidad. Según Zayas y Cabrera (2006) comentan que entre las características que identifican al líder transformacional se mencionan las siguientes:

- ✓ Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza., es ese cierto carisma expresado en la personalidad de cada persona.
- ✓ Inspiración: Comunica altas expectativas.
- ✓ Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia y la solución cuidadosa de problemas y tiene la capacidad de hacer crecer humana e intelectualmente a sus compañeros cada uno en sus posibilidades.

- ✓ Consideración individualizada: Proporciona atención personalizada, instruye, aconseja.

Por su parte, Pedraja et al, previamente mencionados enumeran las siguientes características:

1. Influencia idealizada: los líderes transformacionales son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos, tanto en sus rasgos personales como en sus conductas.

Tal y como se ha venido indicando el líder transformacional se convierte en un modelo a seguir en virtud de los principios y valores que caracterizan su proceder, lo que provoca entre otros aspectos confianza entre sus direccionados por su carisma que lo que hace distinguir y sobresalir de los demás miembros de la organización.

2. Motivación inspiracional: “se refiere al hecho que los líderes transformacionales son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado intrínseco a su trabajo” (p.749).

Sobre esta característica debe indicarse que la misma guarda relación con el poder de motivación, es decir, con la capacidad que tiene este líder de hacer sentir a las otras personas que su trabajo es importante para la organización, enalteciendo la labor de cada sujeto.

3. Estimulación intelectual: “los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores a ser creativos e innovadores, buscando por sí solos las soluciones a sus problemas y desafíos” (p.749).

Una de las características de estos líderes es que pueden influir en las personas para que estos sean más creativos e innovadores, además que ellos valoran este aspecto y permiten a través de la delegación de funciones que el personal pueda

tomar por si solo decisiones a fin de dar solución a los problemas que se susciten de forma novedosa.

4. Consideración individual: “los líderes transformacionales juegan un rol de mentor al distribuir las responsabilidades entre los seguidores, dándole la oportunidad de crecimiento y actualización a cada individuo en el proceso”.

Esta característica guarda relación con la anterior, ya que el líder transformacional en esa capacidad de delegar funciones y responsabilidades, permite que los sujetos dirigidos por él puedan participar activamente en el proceso productivo dándoles como lo expresan los autores oportunidad de crecimiento y actualización. Para Braun citado por Pedraja et al coloca de “relieve la importancia de la relación de mentor y propulsor del desarrollo de cada miembro del equipo” (p.749). En definitiva, una de las características del líder transformacional es que incide positivamente en su equipo de trabajo al punto que los inspira para que ellos puedan también desarrollarse y participar de manera productiva en la organización.

### **Liderazgo Transaccional**

Este es otro de los estilos de liderazgo que Pedraja et al define como “aquel que se focaliza en el monitoreo y control de sus seguidores a partir de mediciones respecto de las metas convenidas. Así, los términos de análisis son de corto plazo y este líder no pretende cambios del clima o la cultura organizacional” (p. 749). Según esto, este tipo de líderes miden la capacidad de sus dirigidos a corto plazo por medio del logro de las metas propuestas sin tener interés por hacer cambios en el clima organizacional. Este tipo de liderazgo según Roza y Abaunza (2010):

Suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los

seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse conformado por dos sub-dimensiones:

**Recompensa contingente:** remite a una interacción entre líder y seguidor guiado por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

**Administración por excepción:** el líder interviene solamente cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso (p.1).

En virtud de lo anterior, este tipo de liderazgo se caracteriza porque los líderes que en ella se enmarcan inspiran a sus seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios en beneficio de la organización, a través de recompensas contingentes que implica según Pedraja et al que “el líder define lo que se debe hacer, cómo se debe hacer y los desempeños necesarios para lograrlo, junto con las recompensas asociadas a realizar lo requerido de buena manera” (p.750). Por tal motivo, tiene un efecto sobre quienes dirige a corto plazo pues solo llevan a cabo determinadas conductas en función de una recompensa. En estos casos, el líder solo interviene para recompensar o sancionar y de esta manera asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

### **Estilo laissez faire**

En este tipo de liderazgo denominado laissez faire o permisivo como también lo refieren Pedraja et al:

El líder evita tomar responsabilidades a su cargo. Por consiguiente, prefiere dejar de lado las decisiones y las acciones que le hagan ser responsable de los resultados de las mismas (Skogstad et al., 2014). De este modo elude y minimiza su propia autoridad y se ausenta en los

momentos clave de la dirección de su equipo (Avolio et al., 1999). La pasividad del líder y el evitar la conducción del equipo, brinda a los seguidores altos grados de libertad, ya que no hay una visión del líder ni un proceso de control o monitoreo (Chaudhry y Javed, 2012) (p.750).

A diferencia de los estilos anteriores, en este tipo existe una ausencia de dirección, pues los líderes no intervienen en el trabajo ni en la toma de decisiones por lo que existe un escaso apoyo y orientación por parte del líder, tampoco existe una autoridad que rija motivo por el cual los seguidores actúan libremente pues como bien se citó no solo no hay líder tampoco existe control en la organización por lo que difícilmente esta podrá permanecer de manera funcional.

### **2.2.3. La Gerencia**

Todas las organizaciones ameritan de personas que dirijan y organicen su proceso, lo cual necesita de líderes o gerentes responsables, es por ello, que crea la gerencia como cargo que ocupa el director de una institución, esta tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos. En este sentido Henry Sisk y Mario Sverdlik (s/f) afirmaron que:

El término (gerencia) es difícil de definir: Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo (p.638).



De lo citado se infiere, que dentro de la gerencia se cumplen diversas funciones, porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, entre otros. De acuerdo a Stephen, (s/f), “la gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales” (p.6). Es decir, la gerencia conlleva un proceso gerencial conformado por distintas y separadas funciones, al respecto señala Guédez citado por Álvarez (2014) que:

La gerencia es un proceso que se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones: a) Dimensión estructurada que se apoya en principios válidos y sistematizados y supone tres subprocesos planificar, organizar y evaluar, b) Dimensión desestructurada y asimétrica que se desenvuelve en una dinámica abierta y cambiante, comprende la acción de dirigir o gerenciar (p.32).

Queda claro entonces, que la gerencia se trata de un proceso el cual está conformado por dos dimensiones. La dimensión estructurada como bien lo indicó el autor citado se basa en principios válidos establecidos incluso en manuales y se subdivide en tres subprocesos como son: planificar, organizar y evaluar y la dimensión desestructurada caracterizada por presentar escenarios impredecibles en los que se ejerce directamente la acción de gerenciar. La gerencia se trata entonces de un proceso integral que involucra la acción de planificar, organizar y evaluar más otras actividades dirigidas a lograr los propósitos establecidos.

### **2.2.3.1 Tipos de Gerencia**

Del concepto de gerencia y de las dimensiones que lo comprende, se evidencia que gerenciar involucra diversas actividades o funciones, de allí la complejidad de su

definición tal como lo expresó Henry Sisk y Mario Sverdlik. Sin embargo, existe una clasificación de gerencia que Álvarez aborda de la siguiente manera.

- ✓ Gerencia Patrimonial: Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa. Sisk y Sverdlik (ob. cit.)
- ✓ La Gerencia Política: La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.
- ✓ La Gerencia por Objetivos: La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.
- ✓ La Gerencia Estratégica: esta incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales: 1. La misión y visión de la organización 2. La actuación prospectiva de la organización 3. La capacidad de definir la dirección y control de la organización 4. El compromiso y la planificación gerencial, deben estar presentes en todas las fases del proceso productivo 5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización 6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo (p.34).

Existe entonces 4 tipos de gerencia: La gerencia patrimonial que se refiere a los cargos gerenciales ocupados por los miembros de la familia propietarios de la organización. La gerencia política es aquella designada por filiaciones e intereses políticos, la gerencia por objetivos se refiere al cargo asignado para la consecución de un fin o propósito preestablecido y la utilización de estos objetivos en dicho proceso gerencial medido su cumplimiento tanto de manera individual como de la

organización. Y por último la gerencia estratégica que aborda fundamentos teóricos de la administración tradicional, formula, diseña e implementa estrategias para la consecución de objetivos, reconoce la participación basada en el liderazgo de quienes toman decisiones, establecen planes de acción, identifica amenazas y oportunidades externas, al igual que las debilidades y fortalezas internas, y busca suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los miembros de la organización, entre otros.

### **2.2.3.2 Proceso Gerencial**

Sobre el proceso gerencial señala Álvarez previamente citado que “se trata de una disciplina académica, que debe ser considerada como proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales” (p.35). Por tanto, la gerencia se trata de un proceso compuesto por varias funciones que el autor citado divide en: Planeación, organización, dirección y control, explicando cada una de ellas así:

✓ Planeación: Cuando la gerencia es vista como un proceso, la planeación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo (p.35).

En efecto, si la gerencia es un proceso la primera fase del mismo inicia con la planeación en la cual se establecen las estrategias y políticas a aplicar en el sistema gerencial para la obtención satisfactoria de resultados que conlleven al logro de los objetivos establecidos por la organización. En este punto es importante señalar que la planificación es fundamental en cualquier área sea en contextos educativos, empresas u otro tipo de organizaciones y que debe contar además con un rigor científico.

✓ Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización (p.35).

En relación a esta función debe indicarse que la misma se refiere a la estructuración de los procesos y operaciones de trabajo fijando las funciones, actividades, tareas, poderes y responsabilidades, que permita la materialización de los planes elaborados, en consecuencia, esta organización responde a los planes efectuados.

✓ Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial (p.35).

En cuanto a la función de dirección esta es una de las más importantes funciones porque tiene que ver con los recursos humanos y técnicos de una organización e involucra tareas típicas de la dirección como la representación, trasmisión de información, toma de decisiones y el poder de ejecución de las mismas, entre otras. Y para finalizar:

✓ Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control o evaluación. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y

aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeación. La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeación-control-planeación (p.35).

Para concluir con estas funciones, se encuentra la función de control cuya finalidad es la de medir cualitativamente y cuantitativamente la ejecución de los planes establecidos, por esta razón, para el autor existe un estrecho vínculo entre la función de planeación y control. En definitiva, la gerencia entendida como proceso comprende 4 funciones definidas, las cuales, en la práctica un gerente puede llevar a cabo simultáneamente, o al menos en forma continuada.

### **2.2.3.3 Gerencia Educativa**

La gerencia educativa es definida por Álvarez (2014) citando a Lugo y Luque como:

El proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones en el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes (p.37).

Se desprende de esta definición, que la gerencia educativa es un proceso dirigido a lograr la efectiva organización, el empleo de recursos humanos y técnicos y la mejora de las relaciones entre todos sus miembros, todo dirigido a lograr los objetivos preestablecidos por la organización, entre los que se encuentran: la calidad del servicio educativo, el bienestar del personal docente, administrativo y de apoyo, así como del resto del colectivo. En este sentido, señala el autor ya citado que:

La gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica, la eficiencia administrativa, la efectividad comunitaria y la trascendencia cultural (p.37).

De acuerdo con lo anterior, en las instituciones educativas también se llevan a cabo actividades gerenciales en la que al igual que cualquier otra empresa se traza objetivos, se diseñan planes, se implementan estrategias, y se evalúa el logro de los objetivos establecidos, lo que la diferencia es el tipo de organización y los fines de la misma, es decir, la gerencia educativa posee ciertas particularidades primero se aplica a instituciones educativas y en segundo lugar busca satisfacer las necesidades del educando, mejorar la calidad del servicio y cumplir los requerimientos y demandas de la sociedad.

#### **2.2.3.4 El gerente Educativo**

La función del gerente educativo es gerenciar, bien sea la institución o el circuito que supervisa en el caso de los supervisores circuitales o municipales, destacando según Herrera las siguientes misiones:

1. Misión social: Al respecto, señala Herrera lo siguiente:

La igualdad de oportunidades es quizás la misión social más trascendental de la educación. Se trata de que todos los alumnos tengan las mismas posibilidades de aprender y dominar las competencias necesarias para su integración a la sociedad y para su éxito individual. Para que la educación cumpla con esta misión social se necesitan dos condiciones: cobertura y calidad. La cobertura es un asunto del sistema, del Estado, del Ministerio de Educación. La calidad es en cambio, responsabilidad de la escuela y del sistema educativo. El sistema educativo necesita garantizar las condiciones adecuadas en términos de infraestructura y dotación en cada uno de los planteles escolares de nuestro país. Pero la escuela debe

garantizar procesos y resultados de calidad para todos sus alumnos. Y aquí, la responsabilidad del director es central. Es él quien debe promover la producción de justicia social en su escuela. Para ello, el trabajo de apoyo y seguimiento pedagógico a los docentes en sus aulas es indispensable. El papel de Director meramente administrativo no permite cumplir con esta responsabilidad. Es pues crucial que a los directores se les oriente hacia el cumplimiento de la misión social de la escuela y su responsabilidad pedagógica (p.32).

Desde el punto de vista social, la educación juega un papel trascendental pues es la que permite promover el desarrollo social en base a un crecimiento individual y grupal de sus miembros por medio de la transmisión de conocimientos que llevan al cambio del individuo y del grupo social. Pero para lograr esto, el sistema educativo debe contar como bien lo explica Herrera con las condiciones de infraestructura adecuadas y con un personal eficiente y capacitado y es aquí donde entra el director como gerente encargado de que su institución cuente con estos elementos permitiendo que se imparta una educación de calidad que garantice igualdad de oportunidades de sus educando respecto a otros pertenecientes a instituciones del mismo rango o nivel.

Los directores y equipos de dirección deben ser orientados para responsabilizarse por el mejoramiento del rendimiento de todos sus alumnos. Deben formarse en las competencias que deben dominar para el apoyo técnico y el seguimiento de las actividades de aula. Garantizar que las clases sean motivantes y productoras de aprendizaje en los alumnos es el centro de las competencias a dominar por los directores (p.33).

Como se ha venido explicando, el director debe ocuparse de lograr el mejoramiento académico de los alumnos pertenecientes a la institución que dirige, para ello, deberá aplicar algunas estrategias como el seguimiento de las actividades del aula, organización de talleres, conferencias y demás actividades de mejoramiento profesional para los docentes, aplicación de técnicas para el mejoramiento del clima organizacional como la motivación a los docentes, entre otros. En fin, el director es el

responsable de que su institución cumpla con las expectativas de la comunidad y del sistema educativo en general.

### **Teorías que Sustentan la Investigación**

El modelo teórico que se toma como base para explicar el liderazgo transformacional corresponde al modelo de liderazgo transformacional de Bass y Burns (Bass, 1998; Burns, 1978), o también llamada teoría de rango total, para Burns, significa básicamente, el liderazgo ejercido por personas que hacen cambios profundos en la sociedad, en las actitudes y comportamientos de los miembros de las organizaciones, obteniendo de ellos el compromiso y la empatía necesarios para lograr los objetivos; por otro lado Bass ha orientado su trabajo hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos el transaccional y el transformacional. Burns ve el liderazgo transaccional como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo - beneficio, que explica al liderazgo transformacional como un fenómeno opuesto al liderazgo transaccional que es más rutinario y diario.

Bass (1994) sostuvo que el liderazgo transformacional transforma a sus seguidores. Este tipo de líder tiene valores éticos y metas establecidas. Considera las motivaciones de sus subordinados, atiende sus necesidades y los trata como personas. Este líder identifica los cambios y planifica acciones para enfrentarlos de manera pertinente. Es decir que el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Para Deyvis, Eden, Avolio y Shamir (2009), consideran que:



Los líderes transformacionales muestran sus actitudes y acciones como cualquier otro, hacen continuos esfuerzos para motivar a sus seguidores, hacen rondas, escuchan, tranquilizan y entusiasman. Poseen un inquebrantable compromiso para conservar a la gente en movimiento, particularmente durante los tramos oscuros.

Con respecto a lo anterior descrito por los autores señalados, los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Así mismo es de resaltar que en el modelo teórico de rango total, el líder transformacional dichos líderes no responden al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

Del mismo modo para Gil y Delgado (2008), el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores; para Bass & Avolio (1994) consideran que, el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero a diferencia de los líderes transaccionales, no se preocupa tanto por los beneficios a favor de los seguidores. En otras palabras se puede decir que el líder transformacional, debe resaltar una cualidad muy específica, dicha cualidad es la moralidad la cual es un atributo importante en el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores.

Según el modelo de rango total, el líder transformador, elabora estrategias las cuales consolidan los intereses personales del colaborador con su organización, dirigen los esfuerzos directivos a construir una visión y condiciones de trabajo digno para sus seguidores. De acuerdo y citando a Bass, tales líderes logran estos resultados

en una o más de los siguientes factores, los cuales representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional:

1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático): Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Consideración Individualizada: Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

3. Estimulación Intelectual: Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos y problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder.

4. Liderazgo Inspiracional: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

El rasgo distintivo de los líderes transformacionales, a diferencia de los líderes transaccionales, es que se preocupan por las conciencias de los seguidores, y por lo tanto, apelan a los ideales y valores morales como la libertad, la justicia, la paz, la honestidad, la responsabilidad y el honor, y no a las emociones básicas como el miedo, el odio, la envidia y la avaricia. Es por ello que al hablar de liderazgo transformacional, se hace referencia al proceso mediante el cual los líderes fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a superar sus egoísmos en apoyo de los objetivos de la organización, produciendo grandes cambios y alto rendimiento; basando su proceso de influencia en la demanda de inspiración.

## **2.3 Bases Legales**

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

De acuerdo a la norma citada, todo venezolano tiene derecho, pero a su vez el deber constitucional de trabajar. El Estado tiene la obligación de proveer fuentes de empleo, que les permita tener una vida digna, además las empresas deben ofrecer las condiciones necesarias para que los empleados puedan trabajar en ambientes seguros, higiénicos y adecuados, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras**

**Artículo 17.** Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo. Los trabajadores y trabajadoras sean o no dependientes de patrono o patrona, disfrutaran ese derecho y cumplirán con los deberes de la Seguridad Social conforme a esta Ley. El trabajo del hogar es una actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social, de conformidad con la ley. Se entiende por faena, toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualesquiera las condiciones.

**Artículo 167** Definición de jornada. Se entiende por jornada de trabajo, el tiempo durante el cual el trabajador o la trabajadora están a disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas a su cargo, en el proceso social de trabajo.

Las disposiciones jurídicas mencionadas dejan claro la protección legal que tiene el trabajador, el deber del patrono de asignar las funciones desde el momento que se incorpore al trabajo, las cuales deben cumplir con la disposición del tiempo libre que le asina la norma laboral. }

### **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo**

**Artículo 1.-** El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

**Artículo 2.-** El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleadores, contratistas, subsidiarios o agentes.

**Artículo 3.-** El Estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta Ley.

**Artículo 4.-** Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

**Artículo 5.-** Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta Ley.
2. Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
3. Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

**Artículo 6.-** A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:

1. Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
3. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
4. Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.

5. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las comodidades necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

Parágrafo Uno: Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psico-sociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención.

Parágrafo Dos: Quien ocultare a los trabajadores el riesgo que corren con las condiciones y agentes mencionados en el parágrafo anterior o tratare de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad queda incurso en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del fin de lucro

La anterior norma jurídica protege al trabajador como un ser biopsicosocial, garantizando las condiciones óptimas para que pueda desempeñarse con holgura y sin poner en riesgo su salud física ni mental.

## **Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial Nº 40452 de fecha 11 de Julio de 2014**

### **Artículo 3 In Fine**

Se consideran como valores fundamentales el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos...

Se consagra a través de esta disposición los valores en los que se fundamenta la educación en Venezuela tales como: el amor, la vida, la solidaridad, el respeto, la armonía y la igualdad. En cuanto a los valores que interesan al presente estudio se encuentra la convivencia, la ética, la cooperación, la corresponsabilidad y la valoración social que debe tener el trabajo, el cual es un derecho social fundamental y necesario además para el desarrollo de la sociedad.

### **Artículo 19. Gestión Escolar.**

El Estado a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica ejerce la orientación, la dirección estratégica, y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad de acuerdo con lo establecido en la Constitución y la presente Ley.

De acuerdo con esta disposición, se establece la gestión escolar la cual tiene por objeto fortalecer el funcionamiento adecuado de las instituciones educativas mediante su dirección y supervisión a través del órgano competente, asimismo dispone que esta gestión se fundamenta en los principios de corresponsabilidad, e incorporación y participación de todos actores comunitarios con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

### **Definición de Términos Básicos**

**Clima organizacional:** fenómeno relacionado con los factores del sistema organizacional y los elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores, percibidos por estos últimos y que determinan su comportamiento en la obtención de los resultados a alcanza. (Valdés, 2010).

**Cultura organizacional:** Es la parte más importante de la organización que está presente en todas las acciones y funciones que realizan todos los miembros que la componen. (Cantú, 2002).

**Estrategia:** Es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción. (Cantú, 2002).

**Gerencia:** Es la parte de una organización o empresa, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos ya establecidos. Es la parte encargada de la toma de decisiones. (Encarta 2003).

**Organización:** Manera en que un estado, una administración o servicio están constituidas (Larousse, 2001).

**Institución:** Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital. (Peresson, 2007).

**Sistema:** Es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia, entre lo que existe una cierta cohesión y unidad de propósito. (Larousse, 2001).



**Tabla 2.4. Sistema de Variables y Operacionalización**

Variable.	Definición Conceptual.	Definición Operacional.	Dimensiones.	Indicadores.	Sub-Indicadores.	Instrumento.	Ítem. Personal	Ítem. Directivos
Fortalecimiento del clima organizacional de la institución educativa desde la perspectiva del liderazgo transformacional del personal directivo.	<p><b>Clima organizacional:</b> Comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la organización educativa, constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades, puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.</p> <p><b>Liderazgo transformacional:</b> Es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Se centra en transformar a otros a ayudarse, aumentando la armonía, la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.</p>	El clima organizacional en la Unidad Educativa Nacional La Colorada será medido a través de la técnica de encuesta y el instrumento es un cuestionario contentivo de ítems dirigido al personal directivo, docente, administrativo, de apoyo y madres elaboradoras a fin de determinar las condiciones actuales en que se enmarca el clima laboral en dicha institución.	Clima organizacional	Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Gerencia.</li> <li>✓ Estructura Organizacional.</li> <li>✓ Políticas internas.</li> <li>✓ Procesos de trabajo.</li> <li>✓ Comunicación Efectiva.</li> </ul>	CUESTIONARIO	1 – 2	1 – 2
		Se requiere determinar en la Unidad Educativa Nacional La Colorada el estilo de liderazgo presente en la directiva por medio de la aplicación de la técnica de encuesta a través de un cuestionario aplicado al personal directivo y docente, administrativo, de apoyo y madres elaboradoras.	Liderazgo transformacional	Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estilo de liderazgo.</li> <li>✓ Cambios de visión.</li> <li>✓ Carisma.</li> <li>✓ Autorregulador.</li> <li>✓ Cooperación.</li> <li>✓ Autoridad.</li> <li>✓ Creatividad.</li> <li>✓ Interactividad.</li> </ul>		3 – 4	3 – 4
							5 – 6	5 – 6
							7 – 8	7 – 8
							9	9
							10 – 11	10 – 11
							12 – 13 – 14	12 – 13 – 14
							15 – 16	15 – 16
							17	17
							18	18
							19	19
							20	20
							21	21
							22	22

**Fuente: Nieto E. (2018)**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”, es decir, recoge fundamentalmente los pasos desarrollados desde que se inicia el estudio hasta su culminación, sobre las bases de la sistematización racional del fenómeno estudiado, en cuanto a los conocimientos obtenidos, en función de la demostración de los objetivos específicos y la temática abordada sobre el mejoramiento del clima organizacional de la institución educativa desde la perspectiva del liderazgo transformacional del personal directivo, en el caso de la Unidad Educativa Nacional La Colorada, ubicada en la Parroquia Alberto Adriani del Municipio Fernández Feo del Estado Táchira.

#### **3.1 Modelo de la Investigación**

Toda investigación debe producir nuevos conocimientos, con la finalidad de enriquecer o profundizar la teoría de una ciencia determinada, así también como solucionar un problema. La presente investigación se orienta en el modelo de las ciencias fácticas la cual según Arias (2012) las define como: “son las que se encargan del estudios de objetos materiales o tangibles. Utilizan el método científico y su criterio de verdad es la verificación” (p. 18). Por lo antes citado se puede decir que dependen de un contenido empírico que debe poder confirmarse a través de la

experiencia (de la observación y la experimentación) dicha verificabilidad es clave para distinguirlas de otras ciencias y así poder obtener un resultado previsible.

Así mismo cabe destacar que dentro de estas ciencias fácticas, la investigación se enmarca dentro de las ciencias sociales la cual lo constituye una serie de disciplinas que emprenden, desde una perspectiva científica el estudio de los grupos humanos y de sus relaciones en sociedad, es decir, su objetivo es descubrir las leyes sociales inherentes a las distintas instituciones y organizaciones humanas, a partir del conocimiento de la conducta individual y colectiva. Por otra parte cabe mencionar que el presente proyecto corresponde al paradigma cuantitativo, el cual citando a Navarro (2009), plantea que:

Los estudios cuantitativos se fundamentan en un proceso deductivo al plantear hipótesis para su posterior comprobación, permitir medir variables que pueden describirse en valores numéricos; emplear el análisis estadístico para responder las preguntas de investigación y pretender generalizar los resultados obtenidos a través de muestras representativas al resto de la población.

Por lo expuesto anteriormente se resume que dicho enfoque cuantitativo, utilizan métodos de recolección de datos y de análisis de los mismos, que permiten como su nombre lo indica cuantificar los mismos, a través de los diseños de investigación de campo.

### **3.2 Nivel de la investigación**

Con la finalidad de conseguir respuestas confiables a las preguntas planteadas en el capítulo I, para dar cumplimiento con los objetivos del estudio, el proyecto de investigación se encuadra dentro de la investigación descriptiva por cuanto el investigador busca conocer los atributos de los indicadores de cada dimensión que

conforman la variable de estudio. Esta acción es coherente con la definición expuesta por Arias (2012), quien expone:

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

En relación con la cita, la investigación descriptiva sirve de base para el presente trabajo, por cuanto requiere un mayor nivel de profundidad en el análisis de sus características, lo que conlleva a una mejor comprensión del problema planteado y alcance de los objetivos propuestos.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es la forma como se dará respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación, Arias, (2012), afirma que: “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.” (p.27).

El trabajo se enmarca en el tipo de investigación de campo, pues el investigador recoge los datos directamente en el sitio dispuesto para dicho estudio, donde las unidades muestrales se desempeñan, sin intervención ni control de variables, en este sentido, Ramírez, citado por Arias (2012) la define como: "la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables" (p. 31).

De igual manera, esta investigación está dentro de los tipos transeccionales, al respecto, Navarro (2009), afirma que son aquellos que: “permite la recolección de datos en un punto en el tiempo” (p. 11), los estudios transeccionales tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de una población, su procedimiento consiste en medir a los sujetos en estudio una sola vez en un único momento en el tiempo.

### 3.4 Población

Silva, (2010) define la población como: “la totalidad del fenómeno a estudiar, cuyas unidades de análisis poseen características comunes, las cuales se estudian y dan origen a los datos de la investigación” (p. 96). En este estudio, la población está comprendida por veinte (20) miembros de la U.E.N La Colorada, Fernández Feo Estado Táchira.

**Tabla 3.1 Población Objeto de Estudio**

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Cuerpo Directivo (Director, Subdirector)	2
Personal Docente, Administrativo, de Apoyo, Madres Elaboradoras.	18
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Fuente: Nieto E. (2019)**

#### 3.4.1 Muestra

Es de señalarse, que en este caso como la población es pequeña (finita), se tomará deliberadamente como unidad muestral el total de la población, así se tendrá acceso de forma más fidedigna a la información requerida para la investigación, tomando en cuenta que Arias, (2012) sostiene que “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Así mismo es de señalar que el

número que integra la población es accesible, por lo tanto se podrá investigar y obtener datos de toda la población objetivo.

Cabe señalar que la muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (1997) establece que la muestra censal: es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

### **3.5 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

Es de exaltar, que una vez efectuada la operacionalización de la variable y definidas las dimensiones e indicadores se seleccionan las técnicas e instrumentos de recolección de datos pertinentes para responder las interrogantes formuladas; todo en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de investigación; en este orden de ideas Arias (2012) señala que se entenderá por técnica: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67), para este trabajo se utilizará la técnica de la encuesta, la misma es definida por Arias (2012), “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular.” (p. 72).

Cabe señalar, que es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. En este sentido, se tiene que a través de esta técnica de obtendrá información directamente de los miembros de la U.E.N La Colorada, ubicada en el municipio Fernández Feo del Estado Táchira., la cual será clasificada, procesada, analizada e interpretada; lo que implicará estructurar y elaborar los instrumentos de recolección de datos. De lo anterior se infiere, que para desarrollar la técnica seleccionada en esta investigación, se utilizará un instrumento, que como sostiene Arias (2012) es “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel

o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68). Es decir, que la aplicación del mismo acerca más al investigador a la realidad de los sujetos; es decir, aporta la mayor posibilidad a la representación fiel de las variables a estudiar.

Es de señalar, que para realizar el presente estudio se utilizó como instrumento un cuestionario de preguntas cerradas, de diferentes clases, de selección simple y escala Likert. En cuanto a estos tipos de instrumentos, Arias (2010) los define: Selección simple: “preguntas que ofrecen varias opciones para las respuestas pero se escoge sólo una” (p. 74). Se debe resaltar que estos instrumentos se estructuraron en 2 cuestionarios conformados por 22 ítems, uno destinado para el personal que labora en la institución y otro cuestionario para el personal directivo constituido formulados de acuerdo a los objetivos propuestos.

### **3.6 Validación y Confiabilidad del Instrumento**

#### **Validación**

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y de la construcción del mismo, en este sentido, Silva (2010), sostiene que: “se refiere a la relación que existe entre lo que se mide y lo que realmente se quiere medir” (p.115). Por lo tanto, la validez establece relación del instrumento con las variables que pretende evaluar y la validez de construcción, relaciona los ítems del cuestionario aplicado con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

Es de señalarse, que para esta investigación el instrumento fue constituido con base en la operacionalización de las variables, el mismo fue sometido y revisado al criterio de los expertos de la materia (tres expertos o validadores), quienes hicieron las observaciones pertinentes, que fueron tomadas en cuenta, para su aplicación a la

muestra seleccionada, de allí salió la información necesaria y se darán respuestas a las preguntas formuladas en el primer capítulo.

## Confiabilidad

En relación a este punto de la investigación se debe tener en cuenta lo que afirma Ruiz, (2010), que confiabilidad es “la exactitud con que un instrumento mide lo que se pretende medir” (p.1). En este sentido, el término confiabilidad es equivalente a los de estabilidad y predictibilidad. Es decir, que se habrá logrado la confiabilidad requerida cuando el "ítem" hace lo que se quiere que haga y en el momento que se quiere que lo haga. Para garantizar la confiabilidad del instrumento se aplicó la prueba piloto a 10 sujetos que tenían las mismas características y un contexto educativo similar, se aplicó la fórmula estadística Alfa de Cronbach; en el cual se obtuvo como resultado que  $\alpha=0.837$ , que de acuerdo a la escala de rangos usada por Santos (2017) de Ruiz (2002) indica que el cuestionario dirigido a los sujetos de investigación presentó una magnitud de coeficiente de confiabilidad Muy Alta, es así que el instrumento queda listo y será confiable.

**Tabla 3.2. Análisis de confiabilidad**

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

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



**Tabla 3.3. Análisis de confiabilidad****Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,837	22

**Fuente:** Nieto, E. (2019)

**3.7 Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos**

Cabe agregar, que una vez definida la muestra y aplicado el instrumento se procedió a tabular, así como a analizar los resultados obtenidos, a objeto de representarlos de manera gráfica, para poder facilitar la comprensión de los mismos de forma más práctica, efectiva del análisis respectivo, este procedimiento permitió obtener los resultados arrojados por la investigación realizada.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se darán a conocer los resultados, sus análisis, los hallazgos más importantes de esta investigación, a través de un proceso ordenado sistemáticamente y relacionado estrechamente, fundamentado en las bases teóricas que guiaron el curso del estudio del problema investigado. Este análisis implica el ordenamiento y manipulación de los datos para resumirlos y poder obtener algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación.

Este trabajo fue realizado después de haber aplicado los instrumentos, los cuales arrojaron los insumos necesarios que permitieron la presentación del presente capítulo, es de esta manera como se concretaron los ítems en atención a los indicadores de los estudios, dando lugar a los cuadros con sus respectivas frecuencias absolutas y porcentuales, así como los análisis cuantitativo y cualitativo. En cuanto a este punto Arias (2006), sostiene que en él se “describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso”. (p.111).

Es importante resaltar, que la investigación se realizó de la siguiente manera: detallando la pregunta, tabulando la información aplicando porcentajes para el manejo de los mismos, analizando e interpretando los resultados, tomando como referencia los datos empíricos y el marco teórico, en los cuales se han relacionado las variables independientes con las dependientes, que sirven de base para la prueba descriptiva.

#### 4.1 Presentación y Análisis de Resultados

**Tabla 4.1 Dimensión Clima Organizacional. Sub-Indicador Liderazgo.**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Clima Organizacional	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Liderazgo												
Ítems	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
1- Muestra cualidades y destrezas de un líder que van a permitir el logro de las metas propuestas por la organización.	1	6%	2	11%	15	83%	2	100%	0	0%	0	0%
2- Propicia cambios de visión y misión dentro de la organización.	0	0%	1	6%	17	94%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019

De acuerdo con los datos reflejados en la Tabla 4.1, para el sub-indicador Liderazgo, en el que se le pregunta a la población seleccionada que si *muestra cualidades y destrezas de un líder que van a permitir el logro de las metas propuestas por la organización* en la que laboran, se puede observar como el 100% del personal directivo afirmaron que siempre demuestran cualidades de un líder; por el contrario al realizarle la misma pregunta al resto del personal institucional, estos expresan en un 83% que la directiva nunca demuestran las destrezas y cualidades que debe poseer un líder, aunado a esto, un 11% que manifiestan que algunas veces demuestran ciertas cualidades y un 6% que dicen que él personal directivo siempre poseen dichas cualidades de un líder.

Es por los resultados antes obtenidos que podemos citar a Ñanco Muñoz, (s/f) quien establece que en el “liderazgo se muestra la personalidad, estilo e influencia, ejecución, supervisión, delegación de poder y confianza con los subordinados por parte del líder”. Es por ello que se puede decir que el liderazgo es un factor fundamental en toda organización, ya que permite lograr la efectividad general de esta a través de la dirección y la influencia que ejerce en las actividades laborales de quienes la conforman.

Con respecto al segundo ítems del mismo sub-indicador liderazgo el 100% del personal directivo indicó que siempre *Propicia cambios de visión y misión dentro de la organización*; mientras que el 94% del personal institucional señalaron que el directivo no propicia ningún tipo de cambios, sin embargo, un 6% manifestó, que algunas veces. En este sentido, López (2013) citando a Sánchez define al liderazgo como “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno” (p.5). Por tanto, el liderazgo se puede considerar como aquella capacidad de influir en un determinado grupo de individuos con la finalidad de alcanzar las metas, de esta manera el que cumpla la función de

liderar debe trabajar con entrega, compromiso, respeto, visión y destreza en la asignación y distribución de roles, así como en el manejo de relaciones personales.

**Tabla 4.2. Dimensión Clima Organizacional, Sub-indicador Gerencia**

✓ Usted como directivo de la institución:

✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Clima Organizacional.	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Gerencia.	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
3- Emplea una gestión directiva positiva.	0	0%	7	39%	11	61%	2	100%	0	0%	0	0%
4- Aplica acciones gerenciales (planificar, organizar y evaluar actividades) dirigidas a lograr los propósitos establecidos.	0	0%	2	11%	16	89%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019

A partir de la información reflejada en la Tabla 4.2, en relación al ítem N° 3, sobre si se *Emplea una gestión directiva positiva*, los miembros de la organización bajo el mando del directivo, expresa en un porcentaje bajo representado por el 39%, que algunas veces la gestión desempeñada por las máximas autoridades institucional ha sido de forma positiva, pero el 61%, que es un gran porcentaje respondió que la gestión desempeñada nunca lo ha sido, siendo algo adverso por lo manifestado por quienes ocupan los altos cargos quienes en un 100% señalan que su gestión ha sido positiva y beneficiosa para la organización y los miembros inmersos a ella.

De los resultados obtenidos se puede interpretar que, para que la gerencia educativa sea positiva, este debe ser un proceso dirigido a lograr la efectiva organización, el empleo de recursos humanos y técnicos y la mejora de las relaciones entre todos sus miembros, todo dirigido a lograr los objetivos preestablecidos por la organización, entre los que se encuentran: la calidad del servicio educativo, el bienestar del personal docente, administrativo y de apoyo, así como del resto del colectivo. Es así que se puede sustentar con lo expresado por Álvarez (2014) citando a Lugo y Luque quienes manifiestan que la gerencia educativa es:

El proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones en el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes (p.37).

En cuanto al ítems N° 4 relacionado con la *aplicación de acciones gerenciales (planificar, organizar y evaluar actividades) dirigidas a lograr los propósitos establecidos*, en el que el 89% de los encuestados afirman que las personas encargadas de la gerencia de la institución no aplican acciones que ayuden a lograr los objetivos y metas propuestas por esta, en contraste con un 11% quienes opinan que solo en algunas ocasiones el directivo planifica actividades para el logro de los fines establecidos. No obstante, al compararlos con lo expuesto por el personal

directivo se observa que el 100% de estos, manifiestan que aplican la planificación, organización y evaluación de actividades para que con ayuda de estas acciones poder lograr los fines con que fue creada la organización, es por ello que es relevante y aludiendo lo expresado por Guédez citado por Álvarez (2014) que:

La gerencia es un proceso que se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones: a) Dimensión estructurada que se apoya en principios válidos y sistematizados y supone tres subprocesos planificar, organizar y evaluar, b) Dimensión desestructurada y asimétrica que se desenvuelve en una dinámica abierta y cambiante, comprende la acción de dirigir o gerenciar (p.32)

Queda claro entonces, que la gerencia se trata de un proceso el cual está conformado por dos dimensiones, en el cual se trata entonces de un proceso integral que involucra la acción de planificar, organizar y evaluar más otras actividades dirigidas a lograr los propósitos establecidos.

**Tabla 4.3. Dimensión Clima Organizacional Sub-Indicador Estructura Organizacional.**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Clima Organizacional.	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Estructura Organizacional.	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
5- Parte de una estructura jerárquica para la organización de la	2	11%	6	33%	10	56%	2	100%	0	0%	0	0%

entidad.												
6- Considera que la organización de la misma obedece a una estructura jerárquica conocida por el personal.	0	0%	2	11%	16	89%	1	50%	1	50%	0	0%

Fuete: Nieto Elio 2019

De acuerdo con los resultados expresados en la tabla 4.3, el 56% de los miembros de la organización, considera que nunca han percibido por parte del directivo, que estos *partan de una estructura jerárquica para la organización de la entidad*, por otra parte en un bajo porcentaje se ve reflejado que un 33% expresan que solo algunas veces, probablemente en aquellas circunstancias en donde la gerencia se ve obligada a la conformación de la estructura de la organización. Por otro lado la directiva expresa en un alto porcentaje (100%) que la institución siempre se forma y se desenvuelve bajo una estructura jerárquica.

De los resultados obtenidos podemos sustentar en acuerdo a lo expresado por Ñanco Muñoz (s/f), el cual propone que “la falta de autoridad o una “mala organización, donde los procesos, procedimientos y relaciones jerárquicas estén mal diseñadas” (p.1) también pueden afectar gravemente el clima organizacional que es a lo que Ñanco denomina factores estructurales.

En cuanto, al ítem 6, si los sujetos investigados *consideran que la organización de la misma obedece a una estructura jerárquica conocida por el personal*, 89%, sostienen no conocer la estructura jerárquica llevada en la institución. Conociendo que la estructura organizacional representa la percepción que tiene los miembros de la



organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. No obstante la directiva se encuentra en una bifurcación manifestando, 50% que solo en algunos momentos dan a conocimiento del resto del personal información sobre la estructura jerárquica a la cual obedece la institución y la otra mitad (50%) que manifiesta que siempre han dado a conocer dicha.

Así mismo se puede concluir, basado en lo referido por Castro (2017), que el factor estructural y la organización de la empresa puede incidir en el ámbito del clima organizacional, así como también se deben de tener presentes las políticas de recursos humanos aplicadas por la organización, resaltando que toda información en cuanto a políticas, conformación entre otras debe ser de conocimiento de todos los miembros de la institución. Adicionalmente, Ñanco (s/f) indica que “Cuando la empresa trabaja sin herramientas de gestión, sin metas claras, sin políticas sostenibles ni planificación explícita, condena la estructura y la cultura de la organización” (p.1). En otras palabras, existen factores humanos, estructurales, físicos, estratégicos y jerárquicos, entre otros que pueden influir como antes se indicó de manera positiva o contraproducente a los intereses de la empresa u organización, por tal motivo, corresponde al personal directivo realizar los correctivos necesarios a fin de asegurar un ambiente laboral adecuado que vaya en beneficio no solo de la organización sino también de su personal.

**Tabla 4.4 Dimensión Clima Organizacional. Sub-indicador Políticas Internas**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Clima Organizacional.	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Políticas Internas.	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
7- Emplea el reconocimiento al esfuerzo y la productividad del personal, como parte de la política interna de la organización.	0	0%	2	11%	16	89%	2	100%	0	0%	0	0%
8- Utiliza incentivos para que el personal bajo su cargo participe y contribuya con la institución aportando nuevas ideas.	0	0%	2	11%	16	89%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019

En cuanto a la pregunta 7, que se refiere a si las unidades muestrales *Emplea el reconocimiento al esfuerzo y la productividad del personal, como parte de la política interna de la organización*, el 100% del personal gerencial si manejan el reconocimiento como forma de motivación hacia el personal a su cargo; mientras que el 89% de los subordinados están en desconocimiento de que el directivo realice este tipo de acción que podrían ayudar en el mejoramiento del clima laboral así como también en el rendimiento y desempeño de todo el personal, porcentaje que refleja un número importante de funcionarios, que requieren de un mayor reconocimiento y motivación al esfuerzo realizado. Por otro lado se observa un 11% que expresan que algunas veces o a cierto personal si le han realizado dicho reconocimiento.

Es por ende que de acuerdo a Castro (2017), se deben tener en cuenta políticas tales como: productividad del trabajador, reconocimiento a su dedicación y esfuerzo, la capacitación, promoción y ascenso en los puestos de trabajo, incentivos, bonificaciones, manejo de los sueldos y salarios, de bienestar social, todo esto influye de modo particular en el clima laboral.

En el ítem 8, con respecto a que las unidades muestrales consideran que la importancia de la preservación del sitio del suceso para la investigación penal, radica en que este forma parte del tetraedro de la criminalística, el 75% de los encuestados manifestaron que sí, lo cual redunda en beneficio del esclarecimiento de un hecho punible, debido a que este tetraedro está constituido por el sitio del suceso, la víctima, el autor, los medios de comisión y también lo integran los lugares relacionados, en el entendido, que es allí donde se encontrarán las evidencias físicas con las cuales se podrá demostrar científicamente la comisión del delito. Sin embargo el 25% de ellos contestaron no tener tal información, situación que se ve reflejado en la actuación de los órganos de policías al abordar el lugar de los hechos.

**Tabla 4.5. Dimensión Clima Organizacional. Sub-Indicador Procesos de Trabajo.**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Clima Organizacional.	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Procesos de Trabajo.												
Ítems	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
9- Dentro de su proceso de trabajo gestiona ante otros organismos ayudas para mejorar las condiciones físicas de la institución.	0	0%	1	6%	17	94%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019

A partir de los resultados en la tabla 4.5 en el ítem 9, el 100% de los directivos de la organización, consideran que *dentro de su proceso de trabajo gestiona ante otros organismos ayudas para mejorar las condiciones físicas de la institución*, en contraposición a estos resultados se obtiene un 94% del personal institucional que alegan que la administración no gestiona de ninguna manera en los distintos entes, ayudas para el mejoramiento de las condiciones físicas de la institución provocando así un desánimo a la hora de trabajar. Para Castro (2017) citando la firma Psicología y Empresa, 2011 propone que el clima organizacional es el resultado de “Las

interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella”.

Por lo expuesto todas las organizaciones ameritan de personas que dirijan y organicen su proceso, lo cual necesita de líderes o gerentes responsables, que no sólo represente a la sociedad frente a terceros sino que además coordine todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos. Al respecto, señala Herrera lo siguiente:

El sistema educativo necesita garantizar las condiciones adecuadas en términos de infraestructura y dotación en cada uno de los planteles escolares de nuestro país. Pero la escuela debe garantizar procesos y resultados de calidad para todos sus alumnos. Y aquí, la responsabilidad del director es central. Es él quien debe promover la producción de justicia social en su escuela. El papel de Director meramente administrativo no permite cumplir con esta responsabilidad. Es pues crucial que a los directores se les oriente hacia el cumplimiento de la misión social de la escuela y su responsabilidad pedagógica (p.32).

Para lograr esto, el sistema educativo debe contar como bien lo explica Herrera con las condiciones de infraestructura adecuadas y con un personal eficiente y capacitado y es aquí donde entra el director como gerente, el cual es el encargado de que su institución cuente con estos elementos permitiendo que se imparta una educación de calidad, que garantice igualdad de oportunidades de sus educandos respecto a otros pertenecientes a instituciones del mismo rango o nivel.

**Tabla 4.6 Dimensión Clima Organizacional. Sub-indicador Comunicación efectiva.**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Clima Organizacional.	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Comunicación Efectiva.												
Ítems	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
10- Proporciona la información y la comprensión necesaria para la realización de diversas actividades.	1	6%	6	33%	11	61%	2	100%	0	0%	0	0%
11- Promueve el intercambio comunicativo entre los miembros de la institución.	1	6%	2	11%	15	83%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019

En cuanto, al ítem 10, si los sujetos investigados *proporcionan la información y la comprensión necesaria para la realización de diversas actividades*, el 61%, sostienen que nunca, y un 33% expresan que algunas veces, provocando un disconformismo entre el personal ya que la comunicación es una característica importante de todo

lider y punto clave para crear un clima organizacional eficaz. Por otra parte se observa que la directiva alega que en todo momento proporcionan información para las distintas actividades a realizar, asegurándose también de que esta información sea comprendida por cada uno de los miembros.

En relación a esto es de indicarse que en toda organización se deben fijar las funciones, actividades, tareas, poderes y responsabilidades, para que de esta forma se logre la materialización de los planes elaborados. Álvarez cataloga esta acción como la función gerencial de direccionar ya que:

Envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización (p. 35).

En cuanto a la función de dirección esta es una de las más importantes funciones porque tiene que ver con los recursos humanos y técnicos de una organización e involucra tareas típicas de la dirección como la representación, transmisión de información, toma de decisiones, comunicación y el poder de ejecución de las mismas, entre otras.

El ítem 11 referido sobre si los sujetos investigados *promueven el intercambio comunicativo entre los miembros de la institución*, un 83%, sostienen que los directivos de la institución no promueven una comunicación efectiva entre los miembros de la organización, provocando en ciertas ocasiones una comunicación desnivelada y conflictivas. No obstante la directiva se encuentra en una posición arraigada manifestando, en un 100% que ellos promueven una comunicación efectiva y eficaz, conducente a un óptimo clima organizacional. Es necesario adecuar los sistemas comunicacionales bajo una dirección, donde todos los miembros participen y opinen para que tomen en cuenta su intervención y que esta sea tan valiosa como la

de sus directivos, con el propósito de aprovechar la experiencia y creatividad que posee cada empleado de la empresa.

**Tabla 4.7 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Estilos de Liderazgo.**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

<b>Dimensión:</b> Liderazgo Transformacional.	<b>Personal Institucional</b>						<b>Personal Directivo</b>					
	<b>S</b>		<b>AV</b>		<b>N</b>		<b>S</b>		<b>AV</b>		<b>N</b>	
<b>Sub-Indicador:</b> Estilo de Liderazgo	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>
12- Presenta desapego de los intereses individuales para lograr la consecución de fines colectivos.	0	0%	3	17%	15	83%	2	100%	0	0%	0	0%
13- Valora las capacidades del personal a partir de logros en metas institucionales, con el fin de mantener el clima	0	0%	3	17%	15	83%	1	50%	1	50%	0	0%



organizacional.													
14- Elude y minimiza su autoridad en momentos claves.	15	83%	3	17%	0	0%	0	0%	0	0%	2	100	

Fuente: Nieto Elio 2019

El indicador estilo de liderazgo, en el ítem 12, a la muestra seleccionada si los directivos *presenta desapego de los intereses individuales para lograr la consecución de fines colectivos*, el 83% de ellos afirmaron que nunca observan que estos presenten un desapego de los intereses propios, ya que siempre buscan es un beneficio para ellos mismos, un 17% expresan que solo algunas veces se desprenden de dicho interés personal; en contra parte la gerencia de la institución en un 100% opinan que ellos no buscan un interés o beneficio personal, por lo cual se desprenden del interés propio para lograr los fines colectivos.

Al observar un alto porcentaje de lo expresado por el personal institucional se observa que el directivo no muestra características de un líder transformacional, ya que un aspecto relevante de este líder es el desprendimiento del interés propio o individual, en este punto Pedraja et al señalan sobre este tipo de liderazgo que:

Es aquel que se focaliza en el desarrollo y empoderamiento de sus seguidores, logrando además aumentar la motivación y la moral de éstos. Los líderes transformacionales generan propósitos y metas desafiantes por las cuales vale la pena esforzarse y logran movilizar a sus seguidores en procura de alcanzar tales propósitos y meta (p.749).

Partiendo de esta definición, debe indicarse que por medio del liderazgo transformacional puede el líder lograr cambios importantes en quienes dirige con la finalidad de lograr los objetivos que se ha propuesto en virtud de su perspectiva de

largo plazo, su visión de valores compartidos, su capacidad para estimular a las personas desde el punto de vista intelectual y su posición activa en la toma de algunos riesgos que van también en beneficio de la organización. Así se desprende que los líderes transformacionales ejercen sobre las personas un poder de tal magnitud que pueden lograr que estos depongan sus intereses en pro de los intereses de la organización, así como también tienen la capacidad de lograr el trabajo en equipo.

En relación a que si *valora las capacidades del personal a partir de logros en metas institucionales*, los encuestados en el ítem 13, creen que la directiva no valoran las capacidades y el esfuerzo realizado por el personal para la consecución de los objetivos, esto se ve reflejado en un 83% que dicen que nunca lo hacen y un 17% algunas veces, no obstante el porcentaje obtenido por la gerencia se encuentra dividido en un 50% que opinan que siempre valoran las capacidades de su personal y un 50% que solo lo hacen algunas veces. Se observa así que presentan ciertas características de un líder transaccional, respecto a ello Pedraja et al, lo define como “aquel que se focaliza en el monitoreo y control de sus seguidores a partir de mediciones respecto de las metas convenidas. Así, los términos de análisis son de corto plazo y este líder no pretende cambios del clima o la cultura organizacional” (p. 749).

Según esto, este tipo de líderes miden la capacidad de sus dirigidos por medio del logro de las metas propuestas, así mismo se caracteriza porque los líderes que en ella se enmarcan inspiran a sus seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios en beneficio de la organización, a través de recompensas contingentes. En estos casos, el líder solo interviene para recompensar o sancionar y de esta manera asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

En función del ítem 14, los sujetos muestrales fueron abordados sobre si considera que el alto cargo *elude y minimiza su autoridad en momentos claves*, el 83% sostuvo que siempre, mientras que el 17% dijo que solo algunas veces, por otra parte el directivo en un 100% manifiesta nunca eluden sus responsabilidades. Se observa que

el estilo de liderazgo que caracteriza al personal directivo es el llamado Laissez Faire. Este tipo de liderazgo denominado también permisivo, es definido por Pedraja et al:

El líder evita tomar responsabilidades a su cargo. Por consiguiente, prefiere dejar de lado las decisiones y las acciones que le hagan ser responsable de los resultados de las mismas (Skogstad et al., 2014). De este modo elude y minimiza su propia autoridad y se ausenta en los momentos clave de la dirección de su equipo (Avolio et al., 1999). La pasividad del líder y el evitar la conducción del equipo, brinda a los seguidores altos grados de libertad, ya que no hay una visión del líder ni un proceso de control o monitoreo (Chaudhry y Javed, 2012) (p.750).

De lo definido por Pedraja y lo obtenido en los resultados en la institución existe una ausencia de dirección, pues los líderes no intervienen en el trabajo ni en la toma de decisiones por lo que existe un escaso apoyo y orientación por parte del líder, tampoco existe una autoridad que rija, motivo por el cual los seguidores actúan libremente pues como bien se citó no solo no hay líder tampoco existe control en la organización por lo que difícilmente esta podrá permanecer de manera funcional.

**Tabla 4.8 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Cambios de Visión.**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

<b>Dimensión:</b> Liderazgo Transformacional.	<b>Personal Institucional</b>						<b>Personal Directivo</b>					
	<b>S</b>		<b>AV</b>		<b>N</b>		<b>S</b>		<b>AV</b>		<b>N</b>	
<b>Sub-Indicador:</b> Cambios de Visión												
Ítems	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
15- Se muestra cómo un gerente	0	0	2	11%	16	89%	2	100%	0	0%	0	0%

promotor de cambios en el personal a su cargo.													
16- Demuestra valores éticos y morales, siendo ejemplo para el resto del personal.	1	6%	2	11%	15	83%	2	100%	0	0%	0	0%	

Fuente: Nieto Elio 2019

El indicador cambios de visión para el ítem 15, relacionado con que si los sujetos encuestados consideran que el directivo *se muestra cómo un gerente promotor de cambios en el personal a su cargo*, creen que actualmente en algunas ocasiones (11%) promueven cambios positivos en el personal, pero en un porcentaje mucho mayor (89%) quienes consideran que nunca producen dichos cambios, tomando en consideración que la gerencia institucional establece en un 100% que ellos producen cambios de manera positiva en todo el personal bajo su cargo. Por los resultados obtenidos se demuestra que el personal directivo tampoco posee dicha cualidad de un buen líder, por otro lado Pedraja et al señalan que un líder: “Es aquel que se focaliza en el desarrollo y empoderamiento de sus seguidores, logrando además aumentar la motivación y la moral de éstos. (p.749).

A partir de esta definición, debe indicarse que por medio del liderazgo transformacional puede el líder lograr cambios importantes en quienes dirige con la finalidad de lograr los objetivos que se ha propuesto.

En cuanto al ítem 16, los encuestados al preguntarles si el personal directivo *muestra valores éticos y morales, siendo ejemplo para el resto del personal*, se dentro de la empresa existen sentimientos internos de unidad que beneficien el “clima

organizacional”, el 100% del personal directivo sostuvo que siempre, por otro lado y en contraste a esto se observa que el personal institucional opinan en un 83% nunca demuestran valores éticos, lo cual demuestra que parte de la deficiencia de este clima organizacional puede deberse a la ausencia de distintos valores por parte de los líderes. Pedraja et al, propone que un líder se debe destacar por “su alto estándar ético, cuestión que le hace ganar el respeto de sus seguidores y de la sociedad” (p. 749). Asimismo, pueden incorporar al interior del equipo valores socialmente deseables tales como altruismo, conciencia, cortesía y virtudes cívicas, unidos a la credibilidad del líder, conducen a la creación de un clima de altas exigencias morales.

**Tabla 4.9 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub- Indicador Carisma.**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

<b>Dimensión:</b> Liderazgo Transformacional.	<b>Personal Institucional</b>						<b>Personal Directivo</b>					
	<b>S</b>		<b>AV</b>		<b>N</b>		<b>S</b>		<b>AV</b>		<b>N</b>	
<b>Sub-Indicador:</b> Carisma.	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>	<b>C</b>	<b>%</b>
17- Se caracteriza por su carisma.	0	0%	6	33%	12	67%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019

A partir de los resultados en la tabla 4.9. Al analizar los datos obtenidos en el ítems 17, se puede observar que el 100% de los directivos expresan que una de las características que los distinguen es el carisma, por otro lado tenemos que el personal a su cargo expresan en un 67% que nunca observan dicha cualidad en ellos y un 33% que opinan que solo algunas veces. No obstante es de mencionar que el liderazgo transformacional es cambiar a la gente y a las organizaciones, cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. Es por ello que el carisma se trata como se ha venido induciendo de una cualidad o atributo por parte del líder que impulsa y asegura en el caso de la educación una gestión docente de calidad. Según Zayas y Cabrera (2006) mencionan que carisma, es una cualidad en la que el líder proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza., es ese cierto carisma expresado en la personalidad de cada persona.

**Tabla 4.10 Dimensión Liderazgo Transformacional. Auto-Regulador.**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Liderazgo Transformacional.	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Auto-Regulador.	S		AV		N		S		AV		N	
Ítems	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
18- Demuestra capacidades para establecer y hacer cumplir actividades a tiempo.	0	0%	6	33%	12	67%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019

En la tabla 4.10 en el ítem 18, de acuerdo con los resultados, el 100% de los encuestados del personal directivo opinan que siempre tienen la capacidad de hacer cumplir en todo momento las actividades emanadas y solicitadas, por el contrario el personal a su cargo opinan en un 67% que dicho personal no poseen la capacidad de hacer cumplir con las actividades que se solicitan, ya que no se sigue con el proceso de planificación y control de las mismas. López (2013) citando a Sánchez lo define como “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno” (p.5). Es de esta manera que aquella persona que cumpla la función de liderar debe trabajar con entrega, compromiso, respeto, visión y destreza en la asignación y distribución de roles, así como en el manejo de relaciones personales.

**Tabla 4.11 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Cooperación**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Liderazgo Transformacional.	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Cooperación.	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
19- Promueve la cooperación dentro de la organización.	0	0%	3	17%	15	83%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019

A partir de los datos reflejados en la tabla 4.11 en el ítem 19 referido a la pregunta que si se *promueve la cooperación dentro de la organización*, el 100% del personal directivo opinan que siempre, en contraposición se puede observar que un 83% del personal institucional opinan que nunca la directiva de la institución promueven el sentido de cooperación, es por ende que también se vive un clima organizacional debilitado. Tal y como se ha venido indicando el líder en este caso el personal directivo, se convierte en un modelo a seguir en virtud de los principios y valores que caracterizan su proceder, lo que provoca entre otros aspectos confianza entre sus direccionados por su carisma que lo que hace distinguir y sobresalir de los demás miembros de la organización, así como también debe promover la cooperación, el trabajo en equipo, y el apoyo mutuo.

**Tabla 4.12 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Autoridad.**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Liderazgo Transformacional.	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Autoridad.	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
20- Se muestra como persona investida de autoridad.	1	6%	2	11%	15	83%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019



Se puede observar en la tabla 4.12 que en el presente ítems 20, al preguntar que sí, *se muestra como persona investida de autoridad* el 100% del directivo opinan que siempre poseen autoridad sobre todo el personal a su cargo, en otro sentido el 83% de este último expresan que la directiva no tienen la autoridad que debe caracterizar a un buen líder, por otra parte un 11% opinan que solo en algunas ocasiones es que estos muestran algo de dicha característica estudiada. Por su parte, al igual como lo señala Pedraja et al (2016), todo líder deben ser admirados, respetados y así obtener la confianza y autoridad sobre los seguidores, así estos se puedan identificar con ellos y tratar de imitarlos, tanto en sus rasgos personales como en sus conductas.

**Tabla 4.13 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Creatividad**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Liderazgo Transformacional.	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Creatividad.	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
21- Ítems												
21- Se caracteriza por ser creativo ante situaciones particulares (problemas, resolución de conflictos, planificación, etc.).	1	6%	6	33%	11	61%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019

La tabla 4.13 refleja los datos para el ítem 21, Al preguntarle a los encuestados, si el directivo *se caracteriza por ser creativo ante situaciones particulares (problemas, resolución de conflictos, planificación, etc.)*, se obtiene que la directiva institucional en un 100% expresan que en todo momento son creativos, sobre todo en la resolución de problemas; al consultarle la opinión al resto del personal, estos en un 83% expresan que nunca se destacan por usar la creatividad en la resolución de problemas y conflictos que se presentan en la institución. Así mismo y en acuerdo con Pedraja et al (2016), todo líder o gerente debe promover a la estimulación intelectual, es decir, una de las características de estos líderes es que pueden influir en las personas para que estos sean más creativos e innovadores, además que ellos valoran este aspecto y permiten a través de la delegación de funciones que el personal pueda tomar por si solo decisiones a fin de dar solución a los problemas que se susciten de forma novedosa.

**Tabla 4.14 Dimensión Liderazgo Transformacional. Sub-Indicador Interactividad**

- ✓ Usted como directivo de la institución:
- ✓ Usted como personal de la institución percibe que el directivo:

Dimensión: Liderazgo Transformacional.	Personal Institucional						Personal Directivo					
	S		AV		N		S		AV		N	
Sub-Indicador: Interactividad	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
22- Promueve la interactividad entre el personal para motivar a un mejor desempeño laboral y clima laboral favorable.	0	0%	2	11%	16	89%	2	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Nieto Elio 2019

En el ítem 22 referido sobre si se *promueve la interactividad entre el personal para motivar a un mejor desempeño laboral y clima laboral favorable*, el personal directivo opina en un 100% que siempre promueven un clima adecuado que pueda favorecer el desempeño laboral, por otra parte el 89% del personal a su cargo expresan que nunca lo hace reflejándose en un 89% y un 11% que algunas veces. Por su parte, Pedraja et al considera que los líderes transformacionales juegan un rol de mentor al distribuir las responsabilidades entre los seguidores, dándole la oportunidad de crecimiento y actualización a cada individuo en el proceso.

Esta característica guarda relación con la anterior, ya que el líder transformacional en esa capacidad de delegar funciones y responsabilidades, permite que los sujetos dirigidos por él puedan participar activamente en el proceso productivo dándoles como lo expresan los autores oportunidad de crecimiento y actualización. En definitiva, una de las características del líder transformacional es que incide positivamente en su equipo de trabajo al punto que los inspira para que ellos puedan también desarrollarse y participar de manera productiva en la organización generando así un clima organizacional adecuado.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Las conclusiones reflejan los resultados, dando respuesta a los objetivos que orientaron la investigación. Por ello, estas fueron organizadas a partir de las interrogantes y objetivos que llevaron a recabar información a través del instrumento aplicado a la muestra seleccionada.

De acuerdo con el primer objetivo específico, se logró determinar los factores internos que afectan el clima organizacional tiene que ver con el liderazgo, pues el directivo tiene carencias para desenvolverse como un líder, lo que lleva a una gerencia improvisada, es decir, carente de planificación con conduce al desfavorecer el clima organizacional, a esto se suma la estructura organizacional en la –unidad Educativa a pesar de estar establecida, el personal que ocupa el cargo tiene pocas capacidades para cumplir con sus funciones.

En el mismo orden de ideas, se concluye en este primer objetivo, que las políticas internas aplicadas en la institución para desarrollar los procesos de trabajo no son las más adecuadas pues lleva a la desmotivación e incumplimiento del funciones, en su mayoría causado por la ausencia de comunicación efectiva, pues los resultados permitieron corroborar que la linealidad jerárquica de comunicativa solo llega a una parte del personal.

El segundo objetivo se orientó en conocer sobre el liderazgo del directivo en la Unidad Educativa Nacional La Colorada, se encontró ausencia de líder, es decir, el

directivo es reconocido por la función que cumple, pero se evidencia de habilidades y destrezas sobre el liderazgo sobre el resto del personal, por tanto, no se puede afirmar la presencia de un estilo liderazgo, todo lo contrario se desconoce por total de un líder por parte de los trabajadores que hacen vida en la institución.

El tercer objetivo referido al liderazgo transformacional, los resultados obtenidos del personal directivo y resto de personal, sobre las características de este tipo de liderazgo se dice que el directivo no se muestra como autorregulador, pues no es el tipo de persona que orienta y forma parte de las actividades que se deben realizar, ausencia de carisma como una de las características para conseguir seguidores, la cooperación es un valor que debe promover entre el personal, pues los trabajadores manifestaron que cada uno cumple sus funciones sin brindar apoyo a otros compañeros de trabajo. Todo esto se debe a la falta de autoridad que ha ido perdiendo quien está al frente de la institución, por tanto toda planificación para desarrollar estrategias gerenciales.

El cuarto objetivo se orientó sobre las estrategias gerenciales, de acuerdo con el desarrollo de los tres anteriores objetivos se diseñaron a partir del liderazgo transformacional, se toma este estilo de liderazgo por ser el más pertinente y adecuado para minimizar el problema que se vive en la Unidad Educativa La Colorada. Cada estrategia parte de los resultados obtenidos a partir del desglose de las variables clima organizacional y liderazgo transformacional. Cabe resaltar que las cinco estrategias gerenciales diseñadas contribuirán al fortalecimiento del clima organizacional en la institución.

## Recomendaciones

Al finalizar el trabajo de investigación se hace necesario indicar recomendaciones o sugerencias para quienes van a investigar sobre el tema del clima organizacional y liderazgo transformacional, partiendo de esta aclaratoria se construyen las siguientes recomendaciones:

- El personal directivo debe hacer énfasis sobre la dimensión del clima organizacional para mejorar el ambiente laboral en la Unidad Educativa La Colorada.
- Establecer una estructura organizacional para que cada miembro de la institución conozca las funciones que debe desempeñar dentro de ella.
- Generar espacios de acercamiento del personal para fomentar el trabajo en equipo.
- Fortalecer las habilidades y destrezas que debe tener un líder en una institución educativa, con el fin que pueda minimizar los factores que afectan el clima organizacional.
- Es importante que el director de la Unidad Educativa reciba capacitación sobre las características que debe tener un líder para generar espacios de trabajos adecuados y poder que el personal trabaje bajo un clima organizacional armónico.
- Es necesario propiciar actividades que generen acercamiento y compartir en entre los trabajadores para el fortalecimiento del compañerismo, solidaridad en el contexto laboral.
- Finalmente se recomienda que se haga constante evaluación de los planes de trabajo para detectar debilidades y fortalezas que ayuden a mejorar el clima organizacional.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Título de la propuesta**

Estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional de la institución educativa desde la perspectiva del liderazgo transformacional del personal directivo, de la Unidad Educativa Nacional la Colorada ubicada en la parroquia Alberto Adriani, Municipio Fernández Feo del Estado Táchira.

#### **Introducción**

El mundo institucional está sujeto a los grandes cambios tecnológicos, los cuales demandan mayor compromiso del talento humano que labora dentro de las organizaciones, es por ello, que el clima organizacional es fundamental para el alcance de las metas y objetivos que se proponen estas, lo cual se hace necesario desarrollar estrategias que permitan que los empleados se sientan identificados e involucrados con ellos, de esta manera las instituciones podrán mantenerse en el mundo competitivo.

En este sentido, el ambiente donde cualquier persona ejerce su trabajo regularmente, el trato que un superior tenga con los subordinados, así como la relación entre el personal inmerso de la organización, son elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional, el cual puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. También puede ser

un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En virtud de lo expuesto, la propuesta que se propone surge de la descripción de un problema fundamental detectado en los trabajadores y trabajadoras de la Unidad Educativa Nacional la Colorada, Parroquia Alberto Adriani, Municipio Fernández Feo del Estado Táchira, debido a que su directiva presenta un liderazgo poco adecuado, además sus miembros presentan un desempeño laboral de escasa participación y poco sentido de pertenencia y pertinencia, así como poco interés en el cumplimiento de sus funciones, igualmente no se involucran con las metas y objetivos trazados por dicha organización, situación que afecta el progreso de la institución en el mundo educacional.

Cabe destacar que el fundamento de la propuesta es plantear estrategias gerenciales basadas en un liderazgo transformacional que generen un clima organizacional adecuado para el desempeño laboral de los empleados de la Unidad Educativa Nacional la Colorada, Parroquia Alberto Adriani, Municipio Fernández Feo del Estado Táchira, para lo cual se espera lograr una mayor participación en la consecución de los objetivos, así como las metas trazadas por esta, de igual forma alcanzar un clima de verdadera confianza, respeto, competitividad, independencia, libertad de acción que garantice un coherente funcionamiento no solo como grupo de trabajo sino como equipo eficiente y eficaz en el cumplimiento de las funciones asignadas, que les permita involucrarse en la cultura organizacional de dicha organización.

Es importante resaltar, que al proponer estrategias gerenciales basadas en el liderazgo transformacional se busca no solo aumentar la productividad de los empleados, sino también que conduzcan a un mejor desempeño de las funciones de todos sus miembros, un mayor conocimiento de las actividades que desempeñan, para que haya más adaptabilidad al cargo asignado, una mayor confianza, responsabilidad, disponibilidad y competencia que conlleven a la institución educativa en estudio a



asegurar el crecimiento de la institución, así como el logro de los objetivos planteados.

### **Justificación de la Propuesta**

La propuesta que surge de la descripción de un problema fundamental detectado en la Unidad Educativa Nacional La Colorada, ubicada en la parroquia Alberto Adriani Municipio Fernández Feo del Estado Táchira, pues actualmente no cuenta con un clima laboral que permita el desempeño de las funciones asignadas a los trabajadores con eficacia, más bien se pudo notar que existen conflictos laborales en el seno de la institución, en ella cada quien hace lo que pueda, aunque no le corresponda de acuerdo al cargo que ocupa. Por lo tanto, se hace necesario la implementación de estrategias gerenciales basadas en el liderazgo transformacional conducentes a aumentar el desempeño laboral con compromiso y responsabilidad.

En este sentido, el desarrollo de dichas estrategias busca beneficiar, en principio a la institución, pues las mismas pueden convertirse en un instrumento que influye en la toma de decisiones de la gerencia o directivos de la misma, para aplicar correctivos o innovar con normas necesarias para mejorar el clima organizacional, pero también a los miembros inmersos en ella quienes crecerán en conocimiento para lograr trabajar como un equipo, lo que conlleva a alcanzar las metas y objetivos propuestos, lo cual se proyecta en la sociedad, pues el objeto de las instituciones educativas es garantizar a los educandos un sistema de enseñanza y aprendizaje de calidad, el cumplimiento de los fines institucionales, así como con los propósitos de la educación en Venezuela.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo General de la Propuesta**

Implementar estrategias gerenciales desde la perspectiva del liderazgo transformacional que generen un clima organizacional adecuado para el desempeño laboral de los empleados de la Unidad Educativa Nacional la Colorada, Parroquia Alberto Adriani, Municipio Fernández Feo del Estado Táchira.

### **Objetivos Específicos**

- 1 Desarrollar las estrategias gerenciales basadas en el liderazgo transformacional conducentes al fortalecimiento del clima organizacional de la Institución Educativa.
- 2 Ejecutar políticas de talento humano dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores y trabajadoras.
- 3 Definir las estrategias motivacionales conducentes a optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad Educativa Nacional La Colorada.

### **Análisis de Factibilidad**

**Factibilidad Institucional:** Se encuentra expresada en la voluntad y disposición tanto de los directivos y del personal inmerso a la Institución Educativa para implementar las estrategias gerenciales sugeridas en la propuesta, ya que es necesario la mejora de cualidades a nivel del liderazgo de los directivos para promover un clima organizacional adecuado que genere un desempeño efectivo y eficaz de todo el personal que trabaja en ella.

**Factibilidad Económica:** La institución educativa cuenta con los recursos financieros para la implementación de la propuesta.

**Factibilidad Técnica:** Se materializa a través de la receptividad de todos los miembros inmersos que laboran en la Unidad educativa de implementar las estrategias gerenciales con el apoyo logístico y técnico por parte de los directivos de la institución, así como también del personal capacitado y especialistas.

### **Estrategias Gerenciales desde la perspectiva del liderazgo transformacional**

El personal directivo debe gestionar con el apoyo de especialistas la creación de un plan motivacional para sus trabajadores que permita cubrir las necesidades que presenta este sector tales como: autoestima, aceptación social, comunicación y autorrealización. Para llevar a cabo este plan se necesita:

#### **Estrategia 1: Fortalecimiento de capacidades y habilidades laborales.**

La capacitación de los trabajadores debe ser una preocupante constante pues a través de la misma se puede determinar las capacidades y habilidades que tiene una persona lo cual permitirá un mejor desempeño en sus funciones, este hecho a su vez elevará el nivel de autoestima de los trabajadores e incentivará a que su conducta sea dirigida a lograr los objetivos de la organización. Esta estrategia se enfoca en conocer las capacidades y habilidades de cada trabajador (docente, administrativo y obrero) con el fin de minimizar debilidades y dificultades laborales que contribuyan a un mejor desempeño de sus funciones en el cumplimiento de metas. A continuación se describe una planificación para el desarrollo de esta estrategia:

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
Diagnóstico de Capacidades y habilidades	Personal Directivo	Computador Hojas Lápiz	1 semana
Mesa Técnica	Directivo	Hojas Lápiz	5 horas
Diseño Plan Capacitación	Directivo y Docente	Computador Hojas Lápiz	1 semana
<b>Taller: Desarrollo Capacidades y habilidades</b>	Especialistas en motivación y talento humano	Computador Video Beam Hojas Lápiz	3 horas
<b>Conversatorio Habilidades del trabajador</b>	Directivo y docentes	Computador Video Beam Hojas Lápiz	3 horas
<b>Evaluación plan de trabajo</b>	Directivo	Computador Hojas Lápiz	Cada dos meses.

### **Estrategia 2: Comunicación e interacción**

Es conocido que la comunicación es un factor clave o de gran importancia para el manejo no solo de las relaciones interpersonales sino también institucionales. Al respecto señala Estrada (2010 p.1) que “las empresas aun no comprenden la importancia de la comunicación en el crecimiento de sus negocios. Esto, porque no conocen la ventajas que derivan de ella tanto para la organización como para las personas que trabajan en ella. Es decir, que mantener una buena comunicación no solo contribuye al crecimiento económico y productivo de la empresa sino también

resulta de gran beneficio para el trabajador respecto a su parte emotiva o emocional. Continúa señalando esta autora que:

Muchas organizaciones de éxito han comprendido que la comunicación contribuye a mejorar el ambiente y el clima laboral, de esta forma los empleados se encuentran motivados e identificados con los objetivos que la empresa quiere alcanzar y contribuirá al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Una buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y un buen clima organizacional es lo que define la calidad duradera del ambiente interno. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la organización genera lentitud en los procesos y en las respuestas.

De lo expuesto se desprende que la comunicación es un factor que junto al clima organizacional contribuyen a garantizar un buen ambiente laboral. Como bien lo señala la autora es necesario que la Unidad Educativa fije y aplique actividades que lleven a mejorar este factor tan importante dentro de cualquier organización.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Conversatorios Gerenciales</b>	Personal Directivo	Hojas Lápiz	1 semana
Exposición sobre la misión, visión, los valores y el plan de acción de la institución	Directivo - Coordinadores	Video Beam Computador	5 horas
<b>Taller: generando comunicación</b>	Directivo y especialista en el tema	Computador Hojas Lápiz	1 semana
<b>Conversatorio Habilidades del trabajador</b>	Especialistas en motivación y talento humano	Computador Video Beam Hojas Lápiz	3 horas
<b>Foro: comunicación efectiva</b>	Directivo, docentes.	Computador Video Beam Hojas	3 horas

**Estrategia 3: Valoración del compañerismo laboral en el cumplimiento de metas.**

El mejorar el clima laboral requiere del estudio de los diferentes factores que pueden afectar el ambiente laboral. En tal sentido, esta tercera estrategia se enfoca en valorar el trabajo de los compañeros de trabajo por parte de todos quienes hacen vida en la institución educativa. Realizar este tipo de acciones lleva a la conformar equipos de trabajos para cumplir con las metas propuestas, a medida que se fortalecen las relaciones interpersonales mayor es la motivación para cumplir con las actividades laborales.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Conversatorios Gerenciales</b>	Personal Directivo	Hojas Lápiz	1 semana
Construcción de instrumento de evaluación, para una valoración formativa del trabajo.	Directivo - Coordinadores	Video Beam Computador	3 horas
<b>Taller: Valoración de mi trabajo y mis compañeros</b>	Directivo y especialista en el tema	Computador Hojas Lápiz	1 semana
<b>Conversatorio: Opiniones críticas sobre dar juicios de valor del trabajo institucional.</b>	Especialistas en motivación y talento humano	Computador Video Beam Hojas Lápiz	3 horas
<b>Foro: Trabajo en equipo herramienta para trabajar en armonía.</b>	Directivo, docentes.	Computador Video Beam Hojas	3 horas

#### **Estrategia 4: Efecto motivacional en el desempeño laboral.**

La motivación es un factor elemental en las actividades personales y profesionales del ser humano. Cuando se trata del desempeño laboral, esta juega un papel importante, dar motivación al personal que se tiene a cargo, podría dar mejores beneficio a la institución. En este caso, por tratarse de una institución educativa, el gerente como líder debe conocer a todo el personal con quien trabaja, de esta manera se puede tener una visión global de las capacidades y habilidades de cada uno para organizar el trabajo y poder generar estrategias motivacionales que lleven a un alto desempeño laboral, pues la ausencia de motivación por pocas que sea las funciones que tenga el trabajador afectará a largo plazo la institución.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Conversatorios Gerenciales</b>	Personal Directivo	Hojas Lápiz	1 semana
Diagnóstico para identificar las capacidades y habilidades de trabajadores.	Directivo - Coordinadores	Video Beam Computador	1 semana
<b>Taller: Motivación Laboral</b>	Directivo y especialista en el tema	Computador Hojas Lápiz	1 semana
<b>Plan de trabajo motivacional (conformar equipos por afinidad y habilidades laborales)</b>	Directivo - Coordinadores	Computador Video Beam Hojas Lápiz	10 horas
<b>Reconocimiento por mérito de trabajo</b>	Directivo, docentes.	Computador Video Beam Hojas	3 horas

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Fuentes Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908** (Extraordinario) de fecha 24 de marzo de 2000.

Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), **Gaceta Oficial N° 6.076** de fecha 7 de mayo de 2012.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) **Gaceta Oficial N° 38.236** de fecha 26 julio de 2005.

Ley Orgánica de Educación. **Gaceta Oficial N° 40452** de fecha 11 de Julio de 2014

### Fuentes Impresas

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Caracas: Editorial Episteme, C.A.

Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones**. Bogotá: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.

Navarro, L. (2009). **Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación**. Caracas. Editorial Melvin, C.A.

Silva, J. (2010). **Metodología de la Investigación Elementos Básicos**. Caracas: CO-BO.

Stephen, R. y Coulter M. **Administración**. México: Prentice Hall.



## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010) **“Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio”**. Revista Ipsi Facultad de Psicología Unmsm. [Revista en línea] Consultado el 12 de febrero de 2018 en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v13\\_n1/pdf/a10.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf).
- Álvarez, R (2014) Gerencia Educativa con Enfoque Estratégico para la Promoción de un Clima Organizacional Efectivo. [Tesis en línea] Universidad de Carabobo, Venezuela. Consultado el 11 de mayo de 2019 Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5754/ralvarez.pdf?sequence=1>.
- Azocar, R. (2011). **La Gerencia Educativa**. [Documento en línea] Consultado el 20 de enero de 2019 en: <http://postgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/la-gerencia-educativa.html>.
- Castro, C (2017) Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador de desempeño laboral [Tesis en línea] Universidad Militar Nueva Granada. Consultado el 29 de abril de 2019 en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16665/castropi%Flamariacarolina2017.pdf;jsessionid=D7E221BB30E97795DB53428C9CE3A5E2?sequence=3>
- Espinoza, J (2017) **Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte, 2016** [Tesis en línea] Universidad Peruana Unión, Perú. Consultado el 23 de febrero de 2019 en: [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny\\_Tesis\\_Maestr%C3%ADa\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

- Fiallo, D., Moncayo, P., Alvarado A., Lanny S. y Soto M. (2015) **El clima organizacional dentro de una empresa**, Revista Contribuciones a la Economía [Revista en línea] Consultado el 01 de marzo de 2019 en: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>.
- Guerra, D. (2008) **Principios y Competencias del Líder Transformacional en Instituciones Educativas**. Revista de Educación Lauros [Revista en línea] Consultado el 05 de abril de 2019 en: <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf>.
- Gutiérrez, E. (2015) **Liderazgo del personal directivo como factor influyente en la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas**. [Tesis en línea] Universidad de Carabobo, Venezuela. Consultado el 18 de mayo de 2019 en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1378/Egutierrez.pdf?sequence=1>.
- Herrera M (2012) **Gerencia escolar y calidad de la educación** [Documento en línea] Consultado el 09 de abril de 2019 en: [http://www.cerpe.org.ve/tl\\_files/Cerpe/contenido/documentos/Actualidad%20Educativa/4%20-%20Gerencia%20y%20Calidad%20-%20Herrera.pdf](http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Actualidad%20Educativa/4%20-%20Gerencia%20y%20Calidad%20-%20Herrera.pdf).
- Jiménez, W. (2011) **Clima organizacional y objetivos de la empresa**. [Documento en línea] Consultado el 09 de abril de 2019 en: línea. Disponible en: [http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la\\_03.html](http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html).
- López, E. (2013) **La importancia del liderazgo en las organizaciones**. [Documento en línea] Consultado el 09 de abril de 2019 en: [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf).

- Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009) **Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados.** Actualidades investigativas en educación [Revista en línea] Consultado el 12 de febrero de 2018 en: <http://revista.inie.ucr.ac.cr>.
- Ñanco, C. (s/f) **Factores que afecta el Clima Organizacional.** [Documento en línea] Consultado el 01 de mayo de 2019 en: <http://www.factorh.cl/editar/editar-noticias/19-factores-que-afectan-el-clima-organizacional>.
- Ochoa, Y. (2011) **Clima Organizacional.** [Documento en línea] Consultado el 15 de abril de 2019 en: <http://yesse8a.blogspot.com/2013/01/clima-organizacional.html>.
- Pedraja, L, Rodríguez E y Rodríguez P (2016) **Estilos De Liderazgo de Dirección Escolar y El Logro Académico de los Estudiantes: Un Estudio Exploratorio.** Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. [Revista en línea] Consultado el 12 de junio de 2019 en: <http://www.redalyc.org/html/339/33948191004/index.html>
- Ramírez, C. (2016) **Propuesta estratégica para la mejora del clima organizacional caso: unidad educativa estatal Andrés Bello, municipio Ayacucho estado Táchira.** Memorias X Jornada de Intercambio y Experiencias de Investigación [Documento en línea] disponible en: <http://ciegc.org.ve/2015/wp-content/uploads/2016/07/MEMORIAS-X-INTERCAMBIO.pdf>.
- Rozo S y Abaunza M (2010) **Liderazgo transaccional y transformacional** (2010) Revistas Unal. [Revista en línea] Consultado el 13 de junio de 2019 en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21380/22432>

Sisk, H. y Sverdlik, M. (s/f) **Principios de la administración.** [Documento en línea]  
Consultado el 09 de abril de 2019 en:  
<http://www.slideshare.net/eikagale/administracion-introduccion-i-unidad>.

Zayas, P y Cabrera N (2016) **Liderazgo Empresarial** [Tesis en línea] Uniersidad de  
Holguín, Cuba Consultado el 07 de junio de 2019 en:  
[https://www.academia.edu/7162364/Liderazgo\\_Empresarial](https://www.academia.edu/7162364/Liderazgo_Empresarial)

## **Anexos**

## **Anexo A**



### **UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA VICE-RECTORADO ACADÉMICO DECANATO DE POSTGRADO**

#### **GERENCIA EDUCATIVA**

#### **CUESTIONARIO PERSONAL DOCENTE**

Este cuestionario tiene la finalidad de recabar información, en relación con EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO. Como parte de una investigación para optar al grado de magister en Gerencia Educativa en la Universidad Nacional Experimental del Táchira. La información suministrada será anónima para ser analizada de manera global y utilizada con fines académicos para finalizar el trabajo de investigación.

#### **INSTRUCCIONES**

- 1.- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems antes de responder
- 2.-Responda la totalidad de los ítems
- 3.-Se presentan tres alternativas para responder, identificadas de la siguiente manera: Siempre (S), Algunas Veces (AV), Nunca (N).
- 4.-De las tres (3) alternativas propuestas sólo puede elegir una por cada ítem
- 5.- Coloque una "X" en la alternativa que considere adecuado

**Usted como personal de la institución percibe que el directivo:**

ÍTEMS	S	AV	N
1- Muestra cualidades y destrezas de un líder que van a permitir el logro de las metas propuestas por la organización.			
2- Propicia cambios de visión y misión dentro de la organización.			
3- Emplea una gestión directiva positiva.			
4- Aplica acciones gerenciales (planificar, organizar y evaluar actividades) dirigidas a lograr los propósitos establecidos.			
5- Parte de una estructura jerárquica para la organización de la entidad.			
6- Considera que la organización de la misma obedece a una estructura jerárquica conocida por el personal.			
7- Emplea el reconocimiento al esfuerzo y la productividad del personal, como parte de la política interna de la organización.			
8- Utiliza incentivos para que el personal bajo su cargo participe y contribuya con la institución aportando nuevas ideas.			
9- Dentro de su proceso de trabajo gestiona ante otros organismos ayudas para mejorar las condiciones físicas de la institución.			
10- Proporciona la información y la comprensión necesaria para la realización de diversas actividades.			
11- Promueve el intercambio comunicativo entre los miembros de la institución.			
12- Presenta desapego de los intereses individuales para lograr la consecución de fines colectivos.			
13- Valora las capacidades del personal a partir de logros en metas institucionales, con el fin de mantener el clima organizacional.			
14- Elude y minimiza su autoridad en momentos claves.			
15- Se muestra cómo un gerente promotor de cambios en el personal a su cargo.			
16- Demuestra valores éticos y morales, siendo ejemplo para el resto del personal.			
17- Se caracteriza por su carisma.			

18- Demuestra capacidades para establecer y hacer cumplir actividades a tiempo.			
19- Promueve la cooperación dentro de la organización.			
20- Se muestra como persona investida de autoridad.			
21- Se caracteriza por ser creativo ante situaciones particulares (problemas, resolución de conflictos, planificación, etc.).			
22- Promueve la interactividad entre el personal para motivar a un mejor desempeño laboral y clima laboral favorable.			