



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO. ESPECIALIZACIÓN DE  
DERECHO MERCANTIL.

LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO DEL  
CONSEJO TÉCNICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA  
DE COROMOTO

**Autora:**

Lcda. Rivas Rangel Yajaira

**Tutora:**

MSc. Mary Carrero

Trujillo, marzo de 2016

c.c Reconocimiento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO. ESPECIALIZACIÓN DE  
DERECHO MERCANTIL.

**LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO DEL  
CONSEJO TÉCNICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA  
DE COROMOTO**

Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Derecho  
Mercantil Mención: Gerencia Empresarial y Recursos Humanos.

**Autora:**

Lcda. Rivas Rangel Yajaira

**Tutora:**

MSc. Mary Carrero

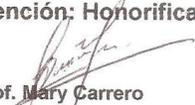
Trujillo, marzo de 2016

c.c Reconocimiento

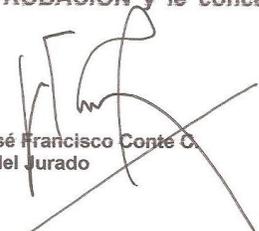
COORDINACIÓN

## ACTA VEREDICTO

Quienes suscriben, integrantes del Jurado Designado por el Consejo Técnico del Postgrado de Derecho Mercantil de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de los Andes, para conocer y emitir veredicto sobre el Trabajo Especial de Grado titulado: "LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO DEL CONSEJO TÉCNICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA NUESTRA SEÑORA DE COROMOTO", presentado por la Licenciada en Educación Integral: Yajaira Rivas Rangel, titular de la cédula de identidad número 9.313.108, quién aspira al grado de Especialista en Derecho Mercantil, Opción "Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial", hacemos constar: PRIMERO: Que el día dieciocho de mayo del año dos mil dieciséis, siendo las 2:30 p.m. conjuntamente con la aspirante, nos reunimos en el Salón de clases del Postgrado de Derecho Mercantil, ubicado en el edificio de Postgrados del Núcleo "Rafael Rangel"- Trujillo, donde se realizó el acto de la defensa de dicho trabajo de investigación. SEGUNDO: Que la participante expuso los puntos fundamentales de su trabajo. TERCERO: Que una vez concluida la defensa correspondiente, el jurado interrogó y dialogó con la aspirante sobre diversos aspectos de la temática contenida en el trabajo. CUARTO: Que concluido el Acto, el Jurado declaró, luego de la deliberación correspondiente, admisible el trabajo presentado y en consecuencia, le imparte su APROBACIÓN y le concede **Mención: Honorífica.**

  
Prof. Mary Carrero  
Tutora



  
Prof. Prof. José Francisco Conté C.  
Miembro del Jurado

Avenida Las Américas, Conjunto La Liria Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Edificio Postgrado, 2do. Piso  
Mérida 5101 Venezuela – Telefax (0274) 2402026

## DEDICATORIA

A todos y todas las que me apoyaron en el emprendimiento de esta nueva meta, les dedico el esfuerzo realizado para el logro del mismo. La perseverancia es lo que permite a los hombres y mujeres alcanzar sus objetivos, se los brindo a mis hijos, nietos, madre, esposo y hermanos.

Ofrezco este éxito a todos los que de alguna manera desean seguir creciendo a pesar de las dificultades y los obstáculos, no se rindan, luchar es de vencedores el triunfo lo tenemos al alcance, lo importante es salir airoso y tener los pies puestos sobre la tierra para saber cuándo buscar el apoyo de otros y salir triunfante.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

*Yajaira Rivas Rangel*

## AGRADECIMIENTO

Al Santísimo Sacramento, fuente de vida, luz, sabiduría y amor por darme las fuerzas y perseverancia para continuar y llegar al final.

A mi madre (amaita), quien es la columna de mi vida y fuente de sabiduría con sus sabios consejos.

A mi esposo, “negro” por existir y estar presto siempre a darme su apoyo cuando emprendo una meta.

A mis hijos; José Gregorio, Gregorio Alfredo, por ser motivo de inspiración para ser estudiosa, los amo con toda mi alma.

A mis nietos: José Gregorio, Sara Guadalupe y Alfredo José quienes con sus sonrisas, abrazos y besos me motivan cada día a seguir creciendo, que mis triunfos sean inspiradores de sus logros.

A mis hermanos: Yanire, Juan y José quien desde el cielo me incentiva a seguir adelante.

A mi nuera Lisbeh quien me ha dado su apoyo en las metas emprendidas.

A mis amigas y hermanas Yasmiley y Alba, con quienes tuve la oportunidad de formar equipo de trabajo y contar con ellas en mis dificultades.

A todos y todas las profesoras que dieron lo mejor de sí mismos durante el desarrollo de las asignaturas de la especialidad.

A la profesora MSc. Mary Carrero mi tutora, quien me oriento de manera franca en mi trabajo de investigación, es una excelente maestra.

A la honorable casa de estudios, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”.

A todos gracias y Dios les pague.

*Yajaira Rivas Rangel*

## INDICE GENERAL

	pág.
<b>APROBACION DEL TUTOR</b>	iii
<b>DEDICATORIA</b>	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b>	v
<b>INDICE GENERAL</b>	vi
<b>LISTA DE TABLAS</b>	viii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	ix
<b>RESUMEN</b>	x
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b>	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	8
Sistematización	8
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Especificos	9
Justificación	9
Delimitación	10
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	11
Antecedentes	11
Bases Teóricas	15
El Liderazgo	17
Liderazgo participativo	19
Modelo de la participación del líder	20
Ventajas del liderazgo participativo	21
Proceso del Liderazgo participativo	23
Estilos de liderazgo	26
Rasgos de un verdadero líder	32
Enfoques de liderazgo	33
Eficacia y Eficiencia	35
Trabajo	36
Efectividad en el trabajo	36
Trabajo en grupo	36
Consejo Técnico	37
Definición de términos básicos.	39
Mapa de Operacionalización de la Variable.	40
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	41
Tipo de Investigación	41
Diseño de Investigación	41

Población	43
Instrumento de Recolección de datos	43
Validez	45
Técnica de presentación de datos.	45
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>59</b>
Presentación, análisis e interpretación de resultados	59
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>61</b>
Conclusiones	62
Recomendaciones	65
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>70</b>
Anexo 1: Instrumento de recolección de información	71
Anexo 2: Cartas de validación del Instrumento	77

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Liderazgo Transaccional	43
Tabla 2: Liderazgo Transformacional	45
Tabla 3: Súper Liderazgo	47
Tabla 4: Liderazgo imperativo Autocrático	48
Tabla 5: Liderazgo Democrático	49
Tabla 6: Liderazgo Laissez Faire	51
Tabla 7: Enfoque situacional de liderazgo	53
Tabla 8: Enfoque camino – meta.	54

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Liderazgo Transaccional	44
Gráfico 2: Liderazgo Transformacional	46
Gráfico 3: Súper Liderazgo	47
Gráfico 4: Liderazgo imperativo Autocrático	48
Gráfico 5: Liderazgo Democrático	50
Gráfico 6: Liderazgo Laissez Faire	52
Gráfico 7: Enfoque situacional de liderazgo	53
Gráfico 8: Enfoque camino – meta.	55

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO. ESPECIALIZACIÓN DE  
DERECHO MERCANTIL.

**LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO DEL  
CONSEJO TÉCNICO DE LA U.E. NUESTRA SEÑORA DE COROMOTO**

**Autora:** Licda. Yajaira Rivas  
**Tutora:** Msc. Mary Y. Carrero  
**Año:** 2016

**RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo, analizar el liderazgo participativo en la efectividad del trabajo del Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo. Se utilizó una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo, la población fueron trece miembros del Consejo Técnico de la unidad educativa anteriormente señalada. Se aplicó un instrumento tipo cuestionario, conformado por 15 ítems, el mismo fue validado por tres expertos. Los resultados obtenidos revelaron, la inexistencia de un liderazgo participativo en el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo, porque no está presente un líder que asuma el papel activo en el proceso de toma de decisiones, lo cual crearía un mayor compromiso con la organización, fortaleciendo la integración del factor humano, donde cada miembro del equipo pueda tener competencias determinadas y ejercer en forma continua actividades de liderazgo, lo cual lo llevaría a conformar un verdadero equipo de trabajo, con la expectativa de transformación hacia el liderazgo participativo. Además el estilo de liderazgo autocrático obtenido en los resultados influye en la efectividad del trabajo desarrollado.

**Descriptores:** Liderazgo, Liderazgo Participativo, Efectividad, Trabajo, Consejo Técnico

## INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos constituyen la base fundamental de todas las organizaciones, las cuales se han visto afectadas por una serie de cambios externos e internos requiriendo para ello de una serie de transformaciones que van en beneficio del recurso humano y el logro de los objetivos organizacionales, de allí la necesidad de que las organizaciones realicen grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de sus metas y en búsqueda de una calidad total, adoptando nuevos conceptos teóricos.

Cabe señalar, indiferentemente del tamaño de las organizaciones gran parte de su éxito dependerá de las habilidades de sus líderes y de la capacidad que tengan para delegar funciones o proyectos a sus seguidores, pues un solo individuo no puede hacer todas las tareas requeridas para que una organización pueda sobrevivir y crecer en el actual mundo globalizado altamente competitivo donde las expectativas de los clientes son cada vez mayores.

En este orden de ideas las relaciones humanas son un conjunto de principios, que aplicados de manera adecuada permite a los seres humanos llevarse mejor uno con los otros, sobre todo en el trabajo. Ahora bien las buenas relaciones humanas van a depender considerablemente del ejercicio de un liderazgo participativo, donde se reconozca el valor de los colaboradores, tratando en lo posible de dar un trato justo y equitativo, un buen clima laboral, compensaciones justas, comunicación apropiada, capacitación y desarrollo permitiendo tanto a los empleados como a la organización conseguir sus objetivos y metas.

Considerando lo anteriormente señalado todo gerente que sea cabeza visible de una organización debe facilitar el proceso de un liderazgo participativo a través de una política de puertas abiertas que permita a la

organización alcanzar sus metas y ganar su adaptación a los cambios existentes para que los empleados se sientan cómodos y puedan fomentar un ambiente de “ganar – ganar”, buscando con ello un mayor compromiso con la productividad y la eficiencia y sobre todo el interés por trabajar en equipo.

En este sentido se hace necesario un cambio en la forma como hasta ahora se han gestionado los recursos humanos orientados a ser dirigidos como si fuesen máquinas, haciéndose preciso fortalecer las capacidades humanas a través del aprendizaje permanente y la potencialidad del factor humano donde se haga presente un liderazgo participativo centrado en las personas como eje de la organización.

Considerando las anteriores reflexiones, la investigación consta de los capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I El problema: se esbozó el enunciado del problema, donde se expresaron las razones orientadoras de la investigación, realizándose la formulación con las preguntas generadoras de la investigación, objetivos, justificación y delimitación.

El Capítulo II Marco Teórico: ofrece los antecedentes de la investigación que tienen relación con la variable de estudio, las bases teóricas que sustentan la variable fundamentado en diferentes autores y el mapa de variable.

En el Capítulo III Marco Metodológico: se expone el tipo de investigación, diseño de investigación, población, técnica e instrumento de recolección de datos. Se detalla el proceso de validación, Técnica de análisis, presentación de resultados y el procedimiento de investigación.

El Capítulo IV Presentación y Análisis de resultados: se visualizan los resultados obtenidos en el proceso de recolección de los datos y el análisis correspondiente, contrastándolos con los planteamientos teóricos.

Capítulo V: se culminó con las conclusiones y recomendaciones, dando respuesta a los objetivos planteados, reflejándose las referencias bibliográficas y los anexos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

La administración de los recursos humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno, actualmente las organizaciones se dieron cuenta que las personas son el elemento vital de un sistema donde se introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. Los recursos humanos ingresan y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico (dirección, gerencia, técnicos, supervisores de primera línea, entre otros), siendo el único recurso vivo y dinámico de la organización que la encamina hacia su crecimiento. Se presenta una nueva visión de las personas, ya no como simple trabajadores que reciben una remuneración sino como asociados y colaboradores de la organización, donde ya no se habla de recurso humano, sino de gestión del talento humano.

En la actualidad se puede considerar según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) citado por Alles (2005: 28), que el talento “son dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, entre otros que relucen en una persona”, el talento en esta investigación será tratado con referencia a los puestos de trabajo que la persona ocupa u ocupará en algún momento.

Por las consideraciones anteriores las habilidades del liderazgo constituyen uno de los conjuntos de capacidades más importantes que el mundo necesita, este hecho se ha evidenciado en la medida en que se ha intentado adecuarlo a los progresivos cambios experimentados por las sociedades modernas. Al tratar de tomar las riendas del destino e intentar conducir las familias, comunidades, organizaciones y el planeta, haciendo

cada vez más patente la presencia del liderazgo participativo como una de las claves para el éxito y la supervivencia en el futuro.

De acuerdo a lo expresado, el líder se concebía como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Al demostrar su superioridad ante la comunidad, el individuo se convertía en el líder, considerándose que estos poderes exclusivos nacían con ellos como lo afirma Koontz y Weihrich (2010). Es evidente entonces, con relación a las habilidades poseídas por los líderes, el desarrollo de ciertas competencias de gerencia como orientación y empatía con los demás no es algo sobrenatural, ni monopolio de unos cuantos elegidos. Esta perspectiva enfatiza las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos comunes. Con referencia a lo anterior, el líder es resultado de un grupo de seguidores voluntarios, que tienden actuar o a hablar a través de uno de sus miembros, pues cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente, el resultado por lo general, es confuso o ambiguo.

De esta forma puede afirmarse al liderazgo y motivación como dos caras de una misma moneda, donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, liderar es provocar motivación. Cuando el líder se posesiona y entiende su actividad principal como la capacidad de influenciar a las personas para que actúen voluntariamente en el logro de los objetivos grupales o intereses afines dentro de una organización generadora de estrategias, a través de la alianza cooperativa de un personal (recursos humanos) calificado, motivado y comprometido.

Con referencia a lo anterior, es pertinente expresar que la teoría clásica no se preocupó supuestamente por el liderazgo participativo y sus implicaciones, por el contrario es la teoría de las relaciones humanas la determinante en la influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. Es pertinente destacar, el universo de la organización establece sin lugar a dudas el escenario de mayor impacto en la dinámica de

innovación en la civilización moderna. Ello en principio a que permea todos los ambientes en donde la actividad humana tiene lugar.

A través de la historia el liderazgo ha sido objeto de considerables estudios, presentándose una evolución de su enfoque a través del tiempo. El liderazgo participativo es asociado a las habilidades poseídas por una persona para influenciar a otras, independientemente del rol ejercido, cargo ostentado o del lugar donde se desenvuelve, no obstante, un líder no puede transferir sus habilidades a todos los contextos donde actúa con la misma efectividad, lo cual equivale a expresar; deberá conocer y dominar la situación donde está inmerso, siendo reconocido como tal por quienes le siguen.

Por otra parte, en la revista de estudios avanzados de liderazgo se profundiza en los conceptos de liderazgo participativo y poder, con el propósito de observar la relación positiva entre estos, así como el lado negativo de un liderazgo mal ejercido que tiende hacia un abuso del poder. Donde se aborda el tema con una breve definición del término liderazgo: “capacidad de influir sobre la conducta de otras personas, de modo persuasivo” Gonzáles & Guenaga (2005 citado por Koontz y Weihrich 2010). La enunciación conduce a considerar el liderazgo como un don de gente que posee quien dirige a un grupo determinado de personas sin ejercer sobre ellas medidas de presión.

Según los autores mencionados cabe señalar la relación del liderazgo con el concepto de poder, que es la capacidad de influir sobre la conducta de otras personas. De acuerdo, con tal afirmación el liderazgo participativo supone, ante todo, poder, sin embargo, este término puede tener muchas expresiones, razón por la cual es importante definir el tipo real de poder que necesita un líder para ser exitoso dentro de su gestión.

En opinión de Martínez y Sierra (2012), el verdadero reto consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos

aspectos de forma equilibrada, pero sobre todo, adoptando las características principales llevando al líder a su máximo altura, es decir, al nivel de: la humildad y la determinación. Parafraseando lo expuesto por algunos estudiosos, en esta situación de encrucijada, la humanidad reclama dramáticamente la existencia de auténticos líderes que sepan facilitar claves de orientación, clarifiquen el sentido de la vida e inspiren pautas de conductas certeras marcando el camino a seguir. Sin embargo tales líderes escasean en todos los estamentos sociales, desde los puestos docentes hasta los cargos directivos de las naciones, pasando por quienes modelan la opinión pública de los medios de comunicación social hasta quienes están al frente de una institución educativa.

Actualmente las Unidades Educativas en Venezuela han venido presentando algunas debilidades en relación con el ejercicio del liderazgo participativo parafraseando a (Altuve, 1997 y Bravo 2000, citados por Pérez 2006) las políticas educativas del Estado venezolano, desde la década de los ochenta hasta el presente, se han orientado con mayor fuerza al nivel de Educación Básica, impulsadas por la problemática interna relacionada con falta de liderazgo de sus directivos y colaboradores; llámese estos coordinadores y docentes que afectan los procesos curriculares y organizacionales, perturbando negativamente la práctica pedagógica.

Por lo tanto, el liderazgo de los directivos y docentes de las instituciones debe transferirse a plantear una revisión mediante la cual se comprueben la validez, la aplicación y la utilidad de los pensamientos existentes, en función del ejercicio de un liderazgo, de acuerdo a la concepción de cambios acordes a la sociedad en la cual se desarrolla el venezolano y por ende el trujillano.

En Venezuela ocupar la dirección escolar requiere no quedarse en el discurso educativo, por cuanto el compromiso ha de traducirse en una práctica gerencial abierta, reflexiva, constructiva donde involucre a su equipo de colaboradores inmediatos. Específicamente la Unidad Educativa Nuestra

Señora de Coromoto, institución dedicada a impartir la docencia desde el nivel inicial hasta el de media general ubicada en el municipio Trujillo, no escapa a esta realidad de allí que se proponga trabajar con la institución mencionada tomando en consideración para ello los integrantes del Consejo Técnico conformado por el Director, subdirectora y Coordinadores que ejerzan funciones administrativas y de bienestar estudiantil.

Así mismo, en el estado Trujillo cobra un protagonismo sustancial el personal directivo, de allí la necesidad de estudiar la situación en la Unidad Educativa donde se analizó el liderazgo participativo presente, en los integrantes del Consejo Técnico de la UE. Nuestra Señora de Coromoto ejercidos por docentes con años de experiencia en el ejercicio, pero sin la formación correspondiente en las teorías de liderazgo, lo cual limita sus acciones sólo a actividades administrativas, dejando de un lado el recurso humano que es el principal elemento de cualquier organización, indispensables para el logro de sus objetivos.

Según lo observado en visita informal y en opinión de algunos docentes de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto, durante las actividades diarias al prestar atención al desempeño del equipo técnico en el ejercicio del liderazgo, se perciben insuficientes mecanismos para el seguimiento sistemático y permanente en la ejecución de su trabajo escolar, desunión en las actividades grupales, contradicción en la toma de decisiones haciéndose evidente la pérdida de liderazgo participativo del equipo técnico al no inducir al personal puesto a su orden, a una planificación adecuada de las actividades educativas y al asumir posturas inmedatistas actuando como solucionadores del día a día.

La situación antes señalada, presente en la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo, adscrita a la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), subvencionada por el gobierno nacional, con relación al liderazgo en su ambiente escolar, condujo a analizar como incide

el liderazgo participativo de los integrantes del Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto en la efectividad de la gerencia. En este sentido, en la unidad educativa mencionada se ha observado, que los integrantes del Consejo Técnico no aplican los conocimientos de forma adecuada en su desempeño, mostrando en su toma de decisiones pocos conocimientos en el liderazgo participativo, el cual invita a las personas a proceder de manera no adecuada en el desempeño del trabajo, haciéndolas menos competitivas y las motiva a colaborar aumentando su nivel de compromiso.

De acuerdo a las ideas presentadas se sistematiza la investigación a través de las siguientes interrogantes:

### **Formulación del Problema**

¿Cómo se presenta el liderazgo participativo en la efectividad del trabajo que realiza el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo?

### **Sistematización**

¿Cómo es el proceso de liderazgo participativo presente en el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo?

¿Cuáles son los estilos de liderazgo presentes en los integrantes del Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo?

¿Cuáles son los enfoques del liderazgo participativo que se observan en el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar el liderazgo participativo presente en la efectividad del trabajo que realiza el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo.

### **Objetivos Específicos**

Describir los procesos de liderazgo participativo que ejercen los integrantes del Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo.

Identificar los estilos de liderazgo presentes en los integrantes del Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo.

Caracterizar los enfoques de liderazgo participativo que se evidencian en el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo.

### **Justificación**

Desde el punto de vista científico, se argumenta a través de las diferentes teorías de liderazgo presentadas por diversos autores para seguir el procedimiento en el desarrollo del contenido, además del conjunto de conceptos a sistematizar que servirán para dar aportes a futuros investigadores, todo lo anteriormente señalado para proporcionar a los integrantes del Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto desde el punto de vista gerencial y pedagógico, la aplicación adecuada de los elementos a evaluar en el ejercicio del liderazgo.

Teóricamente la investigación se justifica, a través de la revisión de diferentes textos, documentos, bibliografías diversas que servirán de plataforma a la temática que se está estudiando. Por otro lado, metodológicamente, se verificó a través de la aplicación de un instrumento

relacionado con la variable en estudio partiendo de allí se efectuó el análisis correspondiente para aportar conclusiones y recomendaciones que fortalezca el liderazgo de los integrantes del Consejo Técnico en la U.E. Nuestra Señora de Coromoto, municipio Trujillo, proporcionando al personal un material de trabajo que refleje con seriedad, la validez, la confiabilidad de la situación que viven. Además de servir de escenario para futuras investigaciones.

De igual manera, el estudio socialmente tendrá relevancia para dar apoyo al equipo directivo en la práctica del liderazgo participativo, en procura de mejorar entre todos los que conforman la institución la delegación de responsabilidades y asumir las tareas que le correspondan de acuerdo a su cargo, demostrando que posee las competencias para ello.

En la misma forma, desde el punto de vista práctico la indagación tendrá la peculiaridad de aportar a la Unidad Educativa Nuestra Señora de Coromoto un diagnóstico del Consejo Técnico que servirá de apoyo en el fortalecimiento del liderazgo participativo para el proceso de toma de decisiones y el fortalecimiento de los colaboradores de la gerencia.

### **Delimitación**

Teóricamente la investigación se soportó en algunos autores como: Koontz y Wehrich (2010); Robbins S. (2010); Alles, M. (2005), Chiavenato, I (2013) Fidias, A. (2006); Hurtado de B. (2012) y otros. Se enmarca dentro de la línea de: Gestión de los Recursos Humanos, en la sublínea Calidad de Vida Laboral, propuesta en la Especialidad de Derecho Mercantil, Opción: Gerencia de Recursos Humanos por la Universidad de los Andes.

La exploración se desarrolló en la U.E. Nuestra Señora de Coromoto, Nacional, subvencionada ubicada en la parroquia Chiquinquirá, del municipio

Trujillo del estado Trujillo, durante el lapso de tiempo comprendido octubre de 2015 a marzo de 2016.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan referencias relacionadas con la investigación, la fundamentación teórica, así como, un conjunto de conceptos y definiciones referidas a la temática a desarrollar y sus implicaciones prácticas.

#### **Antecedentes**

Seguidamente se presentan hallazgos de estudios previos relacionados con el tema de interés en esta investigación. Estos permiten determinar los puntos de diferencias o coincidencias entre las investigaciones; los antecedentes del caso a investigar, dan cuenta de los abordajes del tópico de estudio en otros contextos y métodos, ayudando en el sondeo, análisis del caso objeto a investigar.

Moreno (2014), presentó ante la Universidad Nacional Abierta un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Ciencias de la Educación, mención Administración Educativa llamado Liderazgo Participativo y empoderamiento como técnicas administrativas para mejorar la satisfacción personal en la escuela la Florida.

El recurso humano se considera el activo más importante de las organizaciones y su nivel de satisfacción afecta el cumplimiento de las metas institucionales por lo cual se desarrolló esta investigación que tuvo como objetivo general: Proponer un programa sustentado en el Liderazgo Participativo como técnica administrativa para mejorar la satisfacción laboral del personal de en la Escuela La Florida Rio Chico Municipio Páez del

Estado Miranda. El estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, que se desarrolló en una fase de diagnóstico mediante una investigación de campo de tipo descriptivo. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado para realizar el diagnóstico de la situación. En base a esto se elaboró un programa sustentado en el Liderazgo Participativo para mejorar la satisfacción laboral. Se concluyó que: más de la mitad del personal, tiene características que indican dificultades para identificar, entender y controlar sus emociones usándolas de forma positiva en el trabajo, se les dificulta lograr empatía y suelen usar un liderazgo autoritario en el logro de objetivos.

Al analizar la factibilidad de implementación de estrategias emocionales que sirvan de apoyo en la toma de decisiones, se determinó que éstos mostraron interés en el tema, cuentan con recursos humanos y materiales y pueden conseguir facilitadores para implementar las estrategias. En relación al diseño de las estrategias emocionales que sirvan de apoyo en la toma de decisiones, se clasificaron en bloques dirigidos a trabajar la autoconciencia, el manejo de emociones, la empatía, el liderazgo y la toma de decisiones. Las actividades fueron enfocadas hacia el trabajo en grupo. Se recomienda ampliar el estudio a otras escuelas, trabajar distintos métodos de toma de decisiones y proporcionar adiestramiento continuo a docentes y directivos de las instituciones educativas en el desarrollo de la inteligencia emocional.

Esta investigación sirve de eje referencial para la presente investigación, en lo relativo a la variable en estudio; liderazgo participativo, porque permitirá establecer una comparación con la presente investigación.

Castellanos (2012), presentó ante la Universidad Experimental Rafael María Baralt, un trabajo investigativo para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos, denominada Liderazgo y cultura organizacional en la unidad sanitaria Trujillo, teniendo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo del gerente y la cultura

organizacional de los trabajadores en la unidad sanitaria de Trujillo del municipio Trujillo. A través de una investigación descriptiva correlacional, la población estuvo conformada por cinco (05) gerentes y ochenta y cinco (85) trabajadores de la institución en estudio, mediante la aplicación de cuestionarios validados por expertos siendo confiables para aplicar a la población seleccionada con el fin de obtener la información, utilizo la estadística descriptiva para analizarla.

El autor llegó a la conclusión de que el liderazgo desarrollado por los gerentes de la unidad sanitaria de Trujillo es deficiente lo que incide en la cultura organizacional de los trabajadores, dificultando la consecución de un nivel más elevado de involucramiento donde el trabajador contribuya con sus ideas en la conformación de una estrategia general de funcionamiento de la organización.

En tal sentido, este aporte puntualiza en uno de los aspectos principales de esta investigación, como lo es el liderazgo permitiendo visualizar la amplitud y alcance del mismo, así como la importancia de conocer el diferente estilo de liderazgo aplicado en una organización.

Por otro lado, Ruiz (2011), en la investigación Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. Presenta como Tesis para optar al grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación Escuela de Postgrado.

La presente investigación explica la influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. Es un tipo de investigación básica y de nivel correlacional-causal. Como técnica para la colecta de datos se aplicó la encuesta y como instrumento un cuestionario que fue aplicada a una muestra representativa de docentes (175) de tres instituciones educativas, cuya

información permitió mediante el modelo de regresión lineal múltiple probar las hipótesis planteadas. Como parte del estudio se determinó la correlación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, obteniendo como resultados que la correlación es 0,57 y 0,56 respectivamente. Asimismo, la prueba de hipótesis determinó que la hipótesis principal: Los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, es verdadera ( $P = 0,00 < 0,05$ ). Concluyendo además que dentro del estilo de liderazgo transformacional, las subdimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las subdimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional interviniendo significativamente.

Desde la misma perspectiva, Zarate (2011) en investigación titulada Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en instituciones Educativas de Primaria del Distrito de Independencia, Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, plantea como objetivo general establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima. El propósito de la investigación es contribuir a las organizaciones de las Instituciones Educativas al desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, que el esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógico con los alumnos y al clima institucional. Siendo posible la unión unívoca, Director-docente en el éxito de la institución educativa será un gran impulso en la educación del Perú.

En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su

labor en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa existe una dependencia.

Estas indagaciones contribuyen a reforzar la investigación, permitiendo conocer antecedentes sobre la base del liderazgo, su influencia en los procesos gerenciales, en la cultura organizacional y la autoridad que ejercen en el desempeño institucional a fin de lograr un record eficiente de evidencias, para la gestión investigativa.

### **Bases Teóricas**

Este aparte, conforme a la Universidad de los Andes, se expone de manera sucinta los conceptos y teorías, de igual modo incluye los aspectos legales que servirán de referencia para explicar la investigación. En otras palabras, los fundamentos teóricos, en el caso de esta investigación permiten documentar y aclarar los razonamientos expuestos en el planteamiento. En consecuencia seguidamente se presenta el soporte teórico en referencia.

En concordancia con lo señalado parte de la literatura acerca de liderazgo se centra en las características de los sensibles líderes, pero las mismas resultan a menudo genéricas para ser de valor práctico para alguien que desee convertirse en un buen líder. Las descripciones del liderazgo eficaz enfatizan frecuentemente lo que ha resultado adecuado en determinado negocio, cultura o entorno. Sin embargo, las acciones, el estilo o las características que convierten a un líder en bueno, en un determinado contexto pueden resultar ineficaces e incluso devastadores.

A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos

parámetros. La figura de líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya, 1996).

Según Culligan (1986, citado por Gómez 2002) históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

a) Edad del liderazgo de conquista: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos. b) Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida. c) Edad de liderazgo de organización: durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse. d) Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. e) Edad del liderazgo de la información: a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, habrá una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico.

Por lo tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podrá sobrevivir sin líderes que entendieran como deba manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, la interpreta más inteligentemente utilizándola en la forma más moderna y creativa. En el tiempo actual se considera que está emergiendo

un nuevo tipo de liderazgo: f) Liderazgo en la "Nueva Edad ": este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar, sintetizar eficientemente la información, recibida debiendo entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Deberán ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo, desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo deseado, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

Asimismo Culligan menciona ciertas interrogantes tales como: ¿Qué es el liderazgo? ¿Quién lo posee? ¿Pueden desarrollarse estas capacidades?, con relación a tales incógnitas algunos estudios dirigen su atención a los resultados del liderazgo eficaz señalando: los buenos líderes crean visión, movilizan el compromiso, reconocen necesidades, entre otros. Sin embargo, no basta con conocer simplemente estos objetivos. La clave para alcanzar realmente un buen liderazgo es disponer de las capacidades mentales y de comportamiento, necesarias para ponerlos en práctica.

En un sentido amplio el liderazgo puede ser definido como la capacidad para influir en otras personas para alcanzar algún objetivo. Es decir un líder conduce a un colaborador o colaboradores hacia un fin a conseguir en organización. El nuevo paradigma conduce a pensar que el éxito de una organización va a depender de sus colaboradores, es decir; equipos de trabajo interrelacionados, multidisciplinares que conformen el recurso humano de la organización con perspectivas abiertas a los cambios y velocidad de adaptación.

## **El Liderazgo**

Según Rivera (2009), el liderazgo es una cualidad que posee alguien con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a otros. Sin embargo es arriesgado introducir un único concepto de allí la necesidad de presentar la

perspectiva de varios autores con el propósito de mostrar un acercamiento más holístico del concepto. Definir el liderazgo en el mundo cambiante del siglo XXI es complejo porque es una cualidad exigida a los gerentes, supervisores, directores e incluso a quien dirige un hogar.

Hunter (1999) citado por Rivera (2009: 53), define el liderazgo como “El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de los objetivos en pro del bien común.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, (2006: 308) definen el liderazgo como: Una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo. La definición de liderazgo implica que involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo. (Pág.308).

De acuerdo con Koontz y Weihrich, (2010: 532) liderazgo es influencia, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.

Según Chiavenato (2013:151) “Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. Cuando se habla de liderazgo, necesariamente se debe discutir de quien lo ejerce “el líder”, el conductor, el guía, la persona que influye o persuade a los seguidores o subordinados, a los miembros del grupo o el equipo y que juntos logran el cumplimiento objetivos que se traducen en el éxito de la organización o de ese grupo.

Según Morell (2006), manifiesta de manera general, se ha planteado: liderazgo es una clase de influencia mediante la cual se puede conseguir que los miembros de una organización colaboren voluntariamente al logro de los objetivos. Siempre se ha considerado que el líder es quien puede influir en

las actitudes, opiniones o acciones de los miembros de un colectivo porque estos deciden voluntariamente dejarse mediar por el líder.

En este sentido, el líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o de experto, para ser un líder no hay necesidad de estar dotado de autoridad formal. Ambos, directivos y líderes inquietan el comportamiento de las personas. Sin embargo, en el primer caso la afección responde a un mandato legal o a una necesidad. En el segundo caso, hay una decisión voluntaria de dejarse influir por otro, bien por quien es, bien por lo que sabe y conoce.

En el ámbito educativo, el liderazgo de la educación puede enfrentar una realidad difícil, liderazgo es movilizar a todo actor social educativo para enfrentar conflictos entre valores, creencias, culturas, entre otras a la realidad que está viviendo. En el sentido de crear el futuro, el liderazgo es el fenómeno a través del cual las comunidades humanas crean el futuro. Una vez establecido el camino desde la visión a la acción, definidas las misiones, la estrategia y la estructura de la organización, el reto para el liderazgo se convierte en cómo navegar por esta ruta hacia el éxito deseado.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando el liderazgo influye no en forma coercitiva o simbólica para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de una comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. En el liderazgo se debe cumplir tres tareas; en educar la tarea es del diagnóstico; de crear la tarea es de la visión; y de movilizar la tarea es de la gestión. Cabe señalar, el liderazgo es la esencia de los grupos con éxito. Se pueden obtener buenos resultados en las organizaciones sin haber buenos líderes pero esto es circunstancial, generalmente se produce a corto plazo. Circunstancial porque factores ajenos al grupo pueden favorecerlo, suele ocurrir a corto plazo presumiblemente porque la presión ejercida sobre un grupo evita la permanencia del proceso, no se genera compromiso de allí que los “buenos

resultados” caen por apatía, falta de creatividad, rotación de personal entre otros.

### **Liderazgo Participativo**

Parafraseando a Briggs (2010:79) en el contexto del liderazgo participativo, el término participación puede definirse como la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones. La participación, como estilo de dirección, puede tener determinadas ventajas en cuanto a la creación de mayor compromiso con la organización, lo que implica lógicamente aumento de motivación para el alcance de los objetivos asignados. Cabe señalar, la participación fortalece la integración del factor humano en la organización puede incrementar la satisfacción en el trabajo, el desarrollo profesional y la calidad de las decisiones.

Partiendo de tales afirmaciones puede observarse que el liderazgo no es una actividad individual, sino que se concreta a través de un equipo; es decir no hay liderazgo sin equipo. Pero al mismo tiempo, cada miembro del equipo puede tener competencias determinadas, a partir de las cuales puede ejercer de forma continua o discontinua actividades de liderazgo, lo cual llevaría a confirmar la existencia de un liderazgo participativo.

De acuerdo a lo señalado, es una manera de gestión que invita a la opinión de los empleados en todas las decisiones de la organización al personal se le da la información pertinente sobre las cuestiones de la institución y la mayoría de votos determina el curso de acción que tomará la organización. El liderazgo participativo a veces puede ser una forma lenta de toma de decisiones, pero tiene ventajas que pueden hacerlo el método de gestión adecuado para una institución. En síntesis, lo que proponen estos autores es que la participación, a pesar de los efectos positivos que

conlleva, no debe ser el estilo de dirección que deba aplicarse en cualquier situación.

### **Modelo de la participación del líder**

Según Amorós (2007: 156), Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron este modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea. El modelo era normativo, es decir proporcionaba una serie de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias y cinco estilos alternativos de liderazgo.

Actualmente el trabajo de Vroom y Arthur Jago, ha dado como resultado la revisión de este modelo que conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo, pero expande las que las variables de contingencia a 10, de las cuales son las contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos. El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada:

**Autocrático 1.** Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando diversos y variados hechos que tenga a la mano.

**Autocrático 2.** Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide de la solución al problema.

**Consultivo 1.** Usted comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias la decisión final es suya.

**Consultivo 2.** Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.

**Grupo 1.** Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

### **Ventajas del liderazgo participativo de acuerdo con George N. Root**

#### **1.-Aceptación**

El personal aceptará más fácilmente las políticas y las decisiones a las que se llegue por consenso general. Esto reduce la resistencia a nuevas políticas que la empresa va a aplicar y acelera el proceso de implementación de nuevas ideas. Los empleados tienen un interés personal en el éxito de las nuevas políticas de la empresa mediante su participación en el proceso de creación y aprobación de las mismas, ayudando a la empresa a adaptarse rápidamente a los cambios de política.

#### **2.-Moral**

Los empleados a los que se les da una voz en el funcionamiento de la empresa se sienten personalmente responsables por el éxito de la compañía. La moral del personal se mantiene en un nivel alto, porque hay un reconocimiento por la oportunidad de ser parte del proceso de toma de decisiones de la empresa. Los empleados también tendrán un papel más activo en la mejora de las condiciones de trabajo cuando sepan que pueden influir directamente en las políticas que rigen en el lugar de trabajo.

### **3.-Creatividad**

Cuando se anima a los empleados a dar su opinión sobre temas de la empresa, se recibe una variedad de soluciones a elegir. Para participar en el proceso de toma de decisiones de la empresa, el personal debe estar íntimamente involucrado con el funcionamiento de la empresa. El liderazgo participativo permite a los empleados usar su creatividad para desarrollar procesos de trabajo más productivos y hacer que la empresa sea más eficiente.

### **4.-Retención**

Un estilo participativo de liderazgo ofrece a los empleados más que sólo la oportunidad de mejorar sus ingresos a través de un buen rendimiento. Les da a los miembros del personal la oportunidad de participar activamente en la determinación del éxito futuro de la compañía. Permitir a los empleados participar activamente en el crecimiento de la organización los alienta a quedarse con la empresa para ver cómo sus planes terminan teniendo éxito. Esto mejorará la retención de los empleados y reducirá los costos de rotación de personal.

### **Procesos del liderazgo participativo**

Esta es una referencia a través de la cual el líder influye para satisfacer objetivos y necesidades de la organización. Dividiendo a las personas en tres grupos: las que aspiran a ascender, los indiferentes y los ambivalentes. Según lo citado y teniendo en cuenta la diversidad de personas que ejercen como líderes en una organización, yendo más allá de los comportamientos que suponen los diferentes procesos de liderazgo, se amplía a las siguientes perspectivas:

### **a.-Liderazgo Transaccional**

De acuerdo con (Koontz y Wehrich: 2010), se denomina así el liderazgo basado en cumplir con los objetivos, el desempeño esperado, recompensar los logros alcanzados, y castigar o amonestar sino se obtienen. Se designa así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y el cumplimiento de las tareas. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores, es decir, cumplir con lo asignado recibiendo a cambio un pago.

En efecto, el líder transaccional reconoce las necesidades, los deseos de los seguidores para después explicar con claridad como podrán satisfacer esas necesidades, a cambio de cumplir los objetivos específicos realizando ciertas tareas. Los líderes transaccionales se concentran en el presente, son buenos para lograr que la organización marche sin dificultades y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación, la preparación de presupuestos, concentrándose en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos.

Cabe agregar el liderazgo transaccional se refiere al intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores en las situaciones cotidianas, constantes del trabajo diario. Suele ir asociado a los niveles directivos intermedios y con ámbitos de responsabilidad más reducidos, con frecuencia orientados a dirigir un equipo, departamento o unidad funcional de la organización. En dicho intercambio predomina las relaciones directas cara a cara se fundamenta en el acuerdo entre ambas partes sobre cuáles son los objetos, así como las condiciones y las recompensas que recibirán los colaboradores por alcanzarlos.

El líder transaccional, reconoce lo que, los colaboradores desean conseguir por medio del trabajo, trata de proporcionarlo si el desempeño de

éstos está al nivel acordado. Intercambia recompensas y promesas por el esfuerzo de sus colaboradores. En este sentido el líder transaccional es insensible a los intereses inmediatos de los colaboradores si puede alcanzarse por medio de la relación del trabajo.

### **Acciones del líder transaccional**

- Recompensas contingentes, se proporciona diversos tipos de recompensas a cambio de logros de los objetivos acordados.
- Dirección por excepción, supone identificar las desviaciones de las normas y de las pautas establecidas y adoptar la acción correctiva necesaria. Sólo interviene cuando los colaboradores están por debajo de lo esperado. El líder responde de forma punitiva, manifiesta su desaprobación, regaña, plantea las consecuencias negativas entre otras.
- Dejar hacer el líder, abdica de sus responsabilidades y evita tomar decisiones o llevar a cabo las acciones necesarias.

### **b.- Liderazgo Transformacional**

Según (Koontz y Weihrich: 2010) este tipo de liderazgo es completamente opuesto al transaccional, maniobra con la base de cambiar la motivación usual fundada solamente en la recompensa para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización. Un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que pone foco en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, que como consecuencia trae un aumento en el desempeño del acatamiento de los objetivos de la organización.

Se afirma, los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, se concentra en los valores compartidos, la estrategia, la cultura de la organización propiciando innovaciones en los productos y las

tecnologías. Cabe resaltar un líder transformacional entiende la necesidad de que sus equipos deben sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevarlos hacia un compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo.

Precisando el liderazgo transformacional es una expresión de liderazgo transaccional suele ir ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización la cual siempre conlleva un matiz de superación de la rutina que se manifiesta por los siguientes comportamientos del líder.

- Mantener presente la visión, la misión del equipo y de la organización.
- Establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
- Estimular a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
- Facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcance logros más allá de lo que creían posible.
- Motivarles para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización.

Según se ha visto, bajo la concepción “transformacional” del liderazgo se puede encuadrar una serie de teorías que comparten supuestos básicos. Se trata de la teoría del liderazgo carismático, el liderazgo visionario o del nuevo liderazgo, que tienen en común el interés por explicar cómo los líderes son capaces de dirigir organizaciones para alcanzar logros sobresalientes, de generar niveles extraordinarios de motivación, admiración, respeto, confianza, compromiso, lealtad, rendimiento en los seguidores, promover una visión y un modelo de comportamiento, provocando reacciones de carácter afectivo.

### **C.-Súper Liderazgo**

Parafraseando a, (García citado por Chiavenato, 2013) el súper liderazgo va más allá del liderazgo transformacional. No sólo pretende

potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, sino convertirlos en auto líderes de tal modo que adquiere la responsabilidad de motivarse y dirigir sus propios comportamientos, en otras palabras el súper líder enseña a otros a dirigirse a sí mismo. Los pasos a seguir un líder para convertirse en súper líder son los siguientes:

- Convertirse en auto líder se dirige a sí mismo por medio de una serie de estrategias cognitivas y conductuales.
- Ejercer de un auto liderazgo para que sus colaboradores lo aprendan.
- Animarles a establecer sus propias metas.
- Ayudarles a crear patrones de pensamiento orientados al auto liderazgo.
- Recompensar sus comportamientos de auto liderazgo
- Fomentar el trabajo en equipo para promover el auto liderazgo. Este proceso puede ser tanto individual como grupal, es decir, no sólo es factible fomentar el auto liderazgo de los colaboradores como individuos, sino también como grupo, constituyendo en este último caso, los denominados, grupos de trabajo semiautónomos o equipos autodirigidos.

## **Estilos**

Con relación a las teorías sobre el estilo de liderazgo, de acuerdo con Chiavenato (2013) son las que estudian el liderazgo en términos de comportamiento en relación con sus subordinados; es decir, son maneras en las que el líder orienta su conducta.

Se refieren a la realidad constituida por las diferencias individuales que generan un número incalculable, de formas de actuación o interpretación de roles, son diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores. Las dos funciones de liderazgo, relacionadas con el trabajo y de apoyo de grupo , tienden a expresarse en dos estilos de liderazgo diferentes; uno orientado a lo laboral,

supervisando a los empleados de cerca para asegurar la realización del trabajo de forma satisfactoria y un estilo de orientación al empleado, donde tratan de motivar más que controlar a los subordinados. Difícilmente se puede hacer una clasificación de estilos pero para el estudio se presentarán las siguientes partiendo del autor antes citado:

#### **a.- El Imperativo Autocrático.**

En el cual el “jefe” es dictador, irritable, colérico, incapaz de comprender, es aquel que dice hágalo y punto, no dialoga y en consecuencia obtiene una productividad baja, considera a las personas como terribles competidores. El líder autoritario es más probable que descansa sobre el poder de su puesto y este centrado hacia las sanciones.

De acuerdo, a lo señalado se ejerce con un poder sobre dimensionado se imparten órdenes e instrucciones con sentido impositivo. A veces sin razón. Este liderazgo hace sentir su peso de autoridad, no acostumbra a realizar consultas e intercambios de opiniones. La idea es que lo dispuesto debe cumplirse. Puede existir instantes y/o lugares donde la presencia pueda favorecer el desarrollo del grupo, especialmente cuando dentro de éste existe situaciones caóticas o sus miembros rehúsan asumir responsabilidades o sienten el peso de sus obligaciones.

Ahora bien, la presencia de un liderazgo autoritario viene a compensar estas falencias pero en un contexto de características de normalidad en cuanto organización, puesto en marcha, ejecución y evaluación de planes de acción, la adopción de actitud o rol del líder autoritario o imperativo puede crear situaciones conflictivas toda vez que la toma de decisiones, sin consultar la base, implantación de método de trabajo, la comunicación de las instrucciones para la puesta en marcha o ejecución del plan según “su” forma y parecer, no admite sugerencias, ni puntos de vista divergentes al propio.

En general, puede reseñarse que el líder imperativo se basa en su propio poder para controlar los refuerzos (positivo y/o negativo), y que su fin es alcanzar sus propias metas con auto designación de la mayor parte de las responsabilidades y con probabilidades de éxito total o fracaso rotundo.

### **Características**

- El líder fija las directrices sin participación del grupo
- El líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizaran en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.
- El líder determina las tareas que cada uno debe ejecutar.
- El líder es dominante elogia y critica el trabajo de cada miembro del grupo

### **b.- El Democrático – Participativo o Carismático.**

La teoría del liderazgo carismático plantea, la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno, entre otros (Gibson, Ivancevich y Donnelly: 2006). Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen la autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas individuales. Debe entenderse por "carisma", la cualidad que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si son profetas que hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares) de una personalidad, por cuya virtud son considerados en posesión de

fuerzas sobrenaturales o sobreaccesibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios o como ejemplar y en consecuencia, como jefe caudillo, líder o guía. (Gil, 1990).

Actualmente, la atención se ha enfocado a tratar de determinar la forma en que los líderes carismáticos influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño expresando la seguridad de sí mismo al seguidor. Estableciéndose como ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace autosacrificios comprometiéndose en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión (Kreitner citado por Robbins: 2010).

En este orden de ideas es el líder quien dirige, guía, el que inspira confianza, utilizando el favor o el poder, teniendo una idea de equipo generando empatía, creyendo en el recurso humano, estimulando y motivando permanentemente. Comparte todo tipo de información, conocimientos, capacitando, entrenando a sus liderados, considerándolos como sus superiores, evitando el rumor, corriendo riesgos sobre todas las cosas. Entre la exagerada interpretación del liderazgo del tipo autoritario y la poca efectividad que trasciende de la acción del liderazgo que deja hacer, surge una actitud más equilibrada y menos extremada, tal es el caso del liderazgo democrático.

Ante la situación planteada, un líder democrático es el conductor, facilitador o estimulador de su grupo. Su imagen debe proyectarse como el faro que guían los pasos del grupo. Su ser y estar deben traducirse en el ente depositador de la confianza para ganarse el respeto de quienes le siguen. La influencia positiva ejercida sobre el resto hace que su palabra y acción sea modelo. Un liderazgo de esta naturaleza supone estar dotado de

ciertas habilidades y actitudes las cuales deberá transmitir a sus dirigidos, mediante la puesta en práctica de normas de consulta, aceptación de sugerencias permanentes interés por la búsqueda, encuentro de planteamientos que, si bien no satisfacen a la totalidad de las personas comprometidas, al menos la gran mayoría la hacen suyas.

Según (Filley y House, 1969), este estilo está orientado al empleado, tiene un comportamiento democrático, utiliza la supervisión general y tiene consideración de sus subordinados.

### **Características**

-Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este con el estímulo apoyados por el grupo.

-El grupo esboza los pasos a seguir, las técnicas para alcanzar los objetivos solicitando consejo técnico cuando es necesario.

-La división de las tareas queda a criterio del grupo.

-El líder busca ser un miembro más del grupo.

### **c.- El Laissez Faire o Consentidor Retraído.**

Este líder se caracteriza por dejar hacer, teniendo un alto sentido de responsabilidad, sin dar órdenes sino teniendo una actitud indiferente e intermedia con el personal efectivo, dejando que cada uno actúe libre y espontáneamente, pero sabiendo cómo debe actuar cuando, con quien aplicando uno u otro estilo de liderazgo. El liderazgo basado en esta modalidad, además de ser frecuente es de incidencia menor en la conducción del grupo. Rara vez asume un papel de liderazgo porque en forma opuesta, su labor se limita a tomar la cómoda ubicación de observar

cómo lo hechos suceden sin llegar a tener una gravitación trascendental en el desenvolvimiento del acontecimiento.

Cabe afirmar, el tipo de líder de esta condición no está cumpliendo con un liderazgo pleno, o al menos cercana realización, toda vez que el grupo no recibe la efectividad que su rol debería reportar. En su desempeño, parece cobrar mayor realidad la reflexión “el que nada hace nada teme”, pues la adopción de una posición de tibieza en la participación grupal no le traería problemas. Como reseña, puede decirse, este liderazgo no ejerce plenamente su autoridad, espera que los fines se puedan alcanzar, el plan se logre hoy o mañana, las funciones las asume el que quiera o pueda, siendo por consecuencia menos las posibilidades de llegar a buen término con el desarrollo de las actividades propuestas.

### **Características**

-Libertad completa en las decisiones grupales o individuales, mínima participación del líder.

-Participación limitada del líder en el debate.

-La división de tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo.

-El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos.

Ahora bien, al observar estas características se puede señalar que los estilos marcados pueden estar presentes de manera combinada de acuerdo a las situaciones, las personas, la tarea que le corresponda enfrentar al líder en un momento determinado, pero es un hecho que no se presentan de forma definitiva uno solo de ellos durante el ejercicio gerencial de una organización porque entonces los objetivos no serían alcanzados, lo difícil tal vez sea saber cuándo aplicar cada uno de los estilos señalados.

### **Rasgos de un verdadero líder.**

Según (Koontz y Wehrich: 2010) los enfoques se fundamentan en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes relacionados con la capacidad de liderazgo. A continuación se explican los cuatro fundamentos del verdadero liderazgo:

**Conciencia:** Significa Co-conocimiento o conocimiento con uno mismo, es la capacidad que tiene la persona de mirarse a sí mismo, ver lo que está bien y lo que está mal, el líder se alimenta a través de la sabiduría universal que se encuentra en la buena literatura.

**Creatividad:** Es la capacidad que tiene el líder para soñar, construir su visión, Covey lo llama “Comenzar con un fin en mente”, Joel Barker lo llama “El poder de una Visión”, esa capacidad de imaginar de ver el sueño como si ya lo hubiese conseguido: Un ejemplo estupendo de lograr sueños es la obra de Disney con su poder de visionar todo lo que representa en la actualidad.

**Voluntad:** Se define como la capacidad de llevar a cabo acciones contrarias a nuestras tendencia inmediatas en un momento dado, es vital para poder conseguir nuestros sueños, es solo con voluntad que podemos alcanzar nuestros objetivos. Covey afirma: “Comienza poco a poco, haz una promesa y mantenla. Después da un paso más, haz una promesa mayor y mantenla. Con el tiempo descubrirás que tu sentido del honor es superior a tu disposición hacia la acción, esto aumentará tu nivel de confianza y motivación, te hará moverte a otras facetas en las que necesites hacer mejoras“. Esto también tiene que ver con aprender de los errores y ver en cada fracaso una oportunidad.

**Amor Incondicional:** El verdadero líder desarrolla amor incondicional, hace el bien porque desea hacerlo, sirve a los demás con verdadera vocación, sin esperar recompensa, esto contrariamente a lo que se piensa lo llena de felicidad y pasión para hacer las cosas, al respecto Cornejo (2005: ) expresa: “Trata a cada persona como es, un ser singular e irrepetible“.

## **Enfoques de liderazgo**

Se basan fundamentalmente en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes relacionados con la capacidad de liderazgo.

### **a.- Enfoques situacionales**

De acuerdo con Koontz y Weihrich: 2010) este enfoque se trata sin duda de un enfoque persuasivo, donde se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. De acuerdo a lo señalado, se hace evidente que los enfoques situacionales poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativa y se vinculan asimismo con el sistema de motivación.

Con base a lo anterior, (Fiedler y sus colaboradores, citado por Koontz y Weihrich 2010) propusieron una teoría de contingencia del liderazgo; la cual sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos. Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es más eficaz:

- 1.-Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado le permite a un líder conseguir que los miembros de un grupo sigan sus instrucciones, como lo señala el autor mencionado, un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable y puede obtener de manera más fácil buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de poder.
- 2.-Estructura de las tareas. Se entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los

individuos. Cuando las tareas son claras, es fácil controlar la calidad de desempeño y responsabilizar más definitivamente a los a los miembros del grupo.

3.-Relaciones líder-miembros. Esta dimensión es considerada por el autor señalado como la más importante porque tiene que ver con el grado en que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestas a seguirlo.

#### **b.- Enfoque del camino-meta**

Postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas eliminando los obstáculos. Tal como lo expresa Robert House, citado por Amoros (2007) esta teoría se basa en varias teorías de la motivación y de liderazgo de otros investigadores. Ahora bien, es preciso considerar otros factores que contribuyen a un liderazgo eficaz como son: (1) Las características de los subordinados, como sus necesidades, grado de seguridad en sí mismos y capacidades, (2) Las condiciones de trabajo, incluidos componentes tales como tareas, sistemas de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo.

En concordancia con lo señalado, la conducta del líder se clasifica en cuatro grupos: (1) En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar creándose un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos, (2) El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación, (3) El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica, aclara lo que se espera de ellos; incluye

aspectos de planeación, organización, coordinación, control por parte del líder. (4) El liderazgo orientado a logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño, la seguridad en que los subordinados alcanzaran elevadas metas.

De acuerdo a lo descrito, esta teoría busca que si los subordinados están confundidos, el líder les indique que hacer señalándoles una ruta clara hacia las metas. Esta teoría propone, la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que estos las conciben como una fuente de satisfacción. Otra propuesta de esta teoría es cuando la conducta del líder induce a los subordinados a incrementar sus esfuerzos: (1) haciendo depender la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz y (2) favorezca el ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

Al considerar el enfoque del camino-meta aplicado en la U.E. Nuestra Señora de Coromoto, la clave consiste en que la líder influya en la ruta entre conductas y metas, definiendo puestos, funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de las metas en la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones, controles externos, fijando expectativas claras, haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

### **Eficacia y Eficiencia**

Según (Chiavenato, 2013) se ilustra con las definiciones que a continuación se señalan lo siguiente: Eficacia; Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios. Eficiencia; Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de

recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

En este orden de ideas la efectividad se refiere al grado de éxito de los resultados alcanzados, es decir, ser eficaz significa que han logrado los resultados deseados. Diferencia del término eficiencia, que pone el énfasis en los medios utilizados para alcanzar ciertos objetivos, el término efectividad pone el énfasis en los resultados a alcanzar, independientemente de los recursos utilizados. En otras palabras, la eficiencia es “hacer bien”, mientras que la efectividad es “conseguir el objetivo.”

### **Trabajo**

Puede ser conceptualizado como según (Blanch, 1996) “aquella inversión consciente e intencional (retribuida o no, con o sin cláusulas contractuales) de una determinada cantidad de esfuerzo (individual o colectivo) en orden a la producción de bienes, elaboración de productos o realización de servicios con los que satisfacer algún tipo de necesidades humanas”.

### **Efectividad en el trabajo**

Practicar la efectividad en el trabajo significa hacer que su tiempo rinda mucho más y sus niveles de bienestar aumenten, pues el trabajador sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los líderes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la organización.

## **Trabajo en grupo**

Un grupo de trabajo son dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro en el mismo departamento. Los comportamientos, formas de trabajar, responsabilidad y liderazgo en un grupo son muy diferentes a los de un equipo. Cabe agregar, los individuos en un grupo están comprometidos con el enfoque y objetivo del líder. A menudo los grupos son más grandes (en cantidad de miembros) que los equipos. La responsabilidad del grupo radica en cada individuo, es decir; no es compartida. El grupo trabaja bajo un punto de vista dominante mientras que en el equipo persisten diferentes puntos de vista y las decisiones se realizan por consenso.

## **Consejo Técnico**

De acuerdo con (Sánchez y Ruíz, 2008) el Consejo Técnico Docente es el órgano colegiado del Plantel cuyo objetivo principal está dirigido a garantizar el más alto nivel de calidad académica, el normal funcionamiento del Centro Educativo y velar por la consecución de los objetivos del ideario del Proyecto Educativo. Está integrado por el Director, el Subdirector, los Coordinadores de cada etapa educativa y los miembros del Departamento de Bienestar Estudiantil.

## **Funciones y Atribuciones del Consejo Técnico Docente**

- Participar en la elaboración, aplicación y evaluación del Proyecto Educativo.
- Resolver toda incidencia con relación a la aplicación de las normas disciplinarias a los alumnos.
- Cumplir y hacer las demás responsabilidades y atribuciones contempladas en la Ley Orgánica de Educación, su Reglamento General y demás disposiciones emanadas de las autoridades competentes.

Las normas de funcionamiento, así como la organización y atribuciones del Consejo Técnico Docente, se establecerán por el reglamento interno elaborado por los integrantes internos y externos de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto adecuándolas a las directrices emanadas del Ministerio Popular para la Educación. En este sentido, se reunirán cada 15 días en el lapso de la programación académica, así como en la oportunidad que las circunstancias lo requieran. Las reuniones serán convocadas y planificadas por la Directora, quién elaborará el orden del día de cada reunión.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Definición de Términos Básicos:**

**Consejo técnico:** es el órgano colegiado de un Plantel de educación, cuyo objetivo principal está dirigido a garantizar el más alto nivel de calidad académica, el normal funcionamiento del Centro Educativo y velar por la consecución de los objetivos del ideario del Proyecto Educativo. (Sánchez y Ruíz, 2008)

**Enfoques de liderazgo:** es la forma de interactuar el líder con su grupo, ya sea de forma persuasiva o de interrelación en el establecimiento de metas y objetivos. (Koontz y Wehrich, 2010)

**Estilos del liderazgo:** son las que estudian el liderazgo en términos de comportamiento en relación con sus subordinados; es decir, son maneras en las que el líder orienta su conducta. (Chiavenato, 2013)

**Liderazgo participativo:** es la influencia resultante del hecho de que una persona asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones. La participación, como estilo de dirección, puede tener determinadas ventajas en cuanto a la creación de mayor compromiso con la organización, lo que implica lógicamente aumento de motivación para el alcance de los objetivos asignados. (Briggs, 2010)

**Liderazgo:** es una cualidad que posee alguien con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a otros. (Rivera, 2009).

**Proceso del Liderazgo participativo:** es una referencia a través de la cual, el líder influye para satisfacer objetivos y necesidades de la organización. (Koontz y Wehrich, 2010)

### Mapa de Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Analizar el liderazgo participativo presente en la efectividad del trabajo que realiza el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Describir los procesos de liderazgo participativo que ejercen los integrantes del Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo.</p> <p>Identificar los estilos de liderazgo presentes en los integrantes del Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo.</p> <p>Caracterizar los enfoques del liderazgo participativo que se evidencian en el Consejo Técnico de la U. E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo.</p>	Liderazgo Participativo	<p>Procesos</p> <p>Estilos</p> <p>Enfoques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaccional</li> <li>• Transformacional</li> <li>• Súper Liderazgo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imperativo Autocrático</li> <li>• Democrático</li> <li>• Laissez Faire</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoques situacionales</li> <li>• Enfoque del camino-meta</li> </ul>	<p>1, 2 3, 4 5</p> <p>6, 7 8, 9 10, 11</p> <p>12, 13 14, 15</p>

Fuente: Rivas (2016)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo constituye la fase en la cual se conocerá lo relativo al tipo de diseño que utilizará la investigadora. En el mismo se aplicarán de forma detallada los procedimientos y técnicas de una serie de actividades planificadas para ejecutar la investigación de tal manera que se pueda determinar cómo confrontar la teoría con los datos observados en la realidad.

#### **Tipo de Investigación**

El estudio de Liderazgo participativo presente en la efectividad del trabajo que realiza el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto es de carácter descriptivo porque estuvo orientado a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos tal como se presentan en el momento de la recolección. Chávez (2007: 135).

#### **Diseño de la Investigación**

La elaboración de esta indagación requiere de una investigación de campo porque se realizaron encuentros con los sujetos en estudio; según Sabino (2002), son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, por tal motivo los datos se obtendrán de las opiniones emitidas.

En atención a los planteamientos anteriores, lo que se pretendía era conocer las características del fenómeno estudiado sin modificar a voluntad del investigador cualquiera de los factores que intervienen en el proceso. En

este sentido se intentaba conocer los fenómenos sociales en su ambiente natural, la Unidad Educativa Nuestra Señora de Coromoto, Municipio Trujillo.

### **Población**

La población para Chávez (2007: 162) es “el universo de la investigación, sobre la cual se desea generalizar los resultados” Está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros.

Para efectos de la investigación la población estará conformada por los 13 integrantes del Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto, sector urbano subvencionado de carácter nacional, todos quienes conforman el mencionado Consejo realizan funciones técnico administrativas y forman una población finita y accesible. (Ver Cuadro 1).

#### **Cuadro 1**

#### **Distribución de la Población**

Unidad Educativa	Directivos	Coordinadores
Nuestra Señora de Coromoto	2	11

Fuente: La investigadora (2015)

La población seleccionada para el estudio tiene las siguientes características: a) Poseen formación académica de tercer y cuarto nivel lo cual garantiza homogeneidad en la población; b) Han asistido a talleres de formación permanente y c) Desempeñan funciones en los niveles del subsistema de educación básica.

### **Instrumento y Técnica de Investigación**

El instrumento se elaboró de acuerdo a los objetivos de investigación, en función de la literatura y las concepciones teóricas del problema en estudio. Se organizó un instrumento denominado “Liderazgo Participativo” para ser

aplicado a la población seleccionada, cuyo objetivo general es Analizar el liderazgo participativo presente en la efectividad del trabajo que realiza el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo.

El instrumento más conveniente para recolectar la información es el cuestionario, según Hernández, Fernández, y Baptista (2010:276), el cual consiste “en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Concebido con el propósito de conocer el liderazgo participativo de los integrantes del Consejo Técnico de la unidad educativa antes mencionada. El mismo estará conformado por quince (15) ítems de selección simple relacionados con la variable en estudio.

### **Validez**

Para asegurar la eficacia del instrumento se validó mediante el juicio de tres expertos; el cual se refiere al grado en que la medición representa el concepto medido Bohnsted (1976) citado por (Hernández, Fernández y Baptista 2010: 236). Significa esto que el instrumento de medición utilizado debe contener los ítems del dominio de contenido de la variable a medir de manera que abarque toda la problemática a estudiar, los objetivos planteados y las dimensiones que le corresponden de acuerdo a la operacionalización de las variables.

### **Técnica de análisis y presentación de resultados**

Considerando que la investigación es de tipo descriptivo, se estimó un tratamiento estadístico, organizando la información, realizando los cálculos correspondientes en términos porcentuales ítem por ítem, indicador y variable, construyendo las tablas y gráficos necesarios y estableciendo el liderazgo participativo correspondiente al problema a estudiar.

Posteriormente se analizaron los resultados estadísticos en función de los objetivos, los basamentos teóricos contemplados en el marco teórico indicando las convergencias y divergencias además de sus implicaciones en el liderazgo participativo, sobre la base de ello se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

### **Procedimiento de la Investigación**

Para promover la investigación se ejecutaron diferentes acciones para revisar lo relacionado con el ejercicio de los integrantes del Consejo Técnico en la U. E. Nuestra Señora de Coromoto de la siguiente manera:

Visita a las bibliotecas regionales y nacionales en busca de antecedentes y bibliografías para la fundamentación teórica del estudio.

Entrevista con los directivos de la Unidad Educativa, para hacerles de su conocimiento el trabajo a realizar, solicitar el permiso reglamentario para obtener la información.

Elaboración del instrumento para recolectar la información y determinar la validez.

Aplicar el instrumento, procesar la información y calcular el índice de confiabilidad.

Posteriormente, se tabularan, graficaran y realizaran los cálculos correspondientes con base a los resultados obtenidos, analizándolos y discutiéndolos en función de lo presentado en el marco teórico y los objetivos para mostrar los resultados de este estudio.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis estadístico, correspondiente a las respuestas arrojadas por el instrumento aplicado al equipo del Consejo Técnico que ejerce funciones en la U.E. Nuestra Señora de Coromoto. El instrumento está compuesto por 15 ítems, en función al propósito de la investigación y los objetivos planteados.

En este orden de ideas la información obtenida se presenta por medio de cuadros de frecuencia y de manera gráfica en forma de barras para su visualización. De acuerdo con ello en el capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos, del proceso de recolección de la información y son mostrados considerando la variable en estudio, presentado por dimensiones e indicadores.

#### Dimensión: Procesos del Liderazgo Participativo

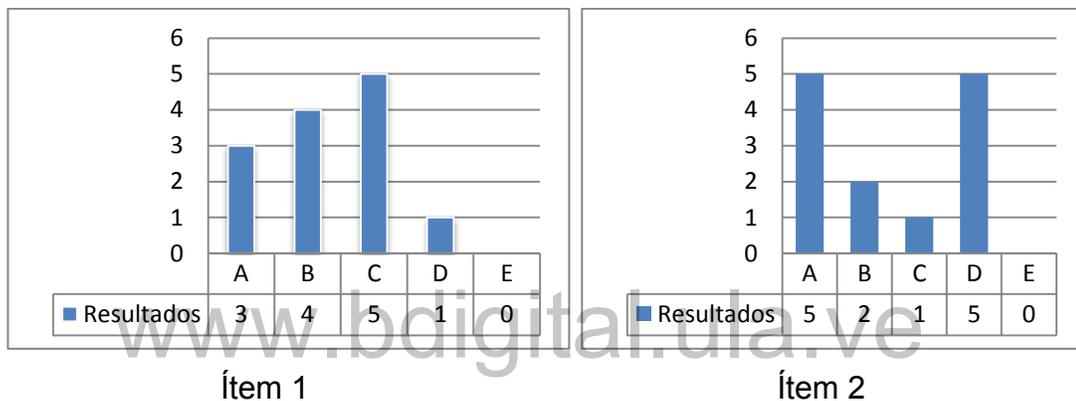
**Tabla 1: Liderazgo Transaccional**

Ítems	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1.- El proceso de liderazgo transaccional (intercambio entre líder y sus seguidores) de los integrantes del Consejo Técnico está presente porque se:	a) Reconocen las necesidades y los deseos de los seguidores	3	23%
	b) Cumplen con los objetivos específicos realizando ciertas tareas	4	31%
	c) Se concentran en el presente	5	38%
	d) Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración	1	8%
	e) Ninguna de las anteriores	0	0%
2.- En el proceso de liderazgo	a) Un intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores	5	38%

transaccional dentro de los integrantes del Consejo Técnico se observa:	b)Una asociación entre los niveles directivos intermedios y los de ámbitos de responsabilidad más reducidos	2	18%
	c)Predominan las relaciones directas cara a cara	1	8%
	d)Se fundamenta acuerdos entre ambas partes	5	36%
	e) Ninguna de las anteriores	0	0%

Fuente: Instrumento aplicado (2016)

Gráfico 1: Liderazgo transaccional



Fuente: Tabla N° 1

### Análisis e Interpretación.

Partiendo de los resultados obtenidos en la tabla N°1, sobre la presencia del proceso de liderazgo transaccional se observa que el 38% de los encuestados señalaron que el mismo se concentra en el presente, mientras que el 31% expresó que cumplen con los objetivos específicos realizando ciertas tareas y el 23% se pronunció en decir que reconocen las necesidades y los deseos de los seguidores. Con relación a cómo se observa el proceso de liderazgo transaccional un 38% respondió que existe un intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores, un 36% expresó la existencia de acuerdo entre las partes y un 18% manifestó la asociación entre los niveles directivos.

Parafraseando a Koontz y Wehrich (2010), se establece que la finalidad del proceso del liderazgo transaccional al concentrarse en el presente, es buena para lograr que la organización marche sin dificultades y con eficiencia. Cuando lo anterior ocurre, los miembros de la organización son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación, la preparación de presupuestos, concentrándose en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Ahora bien, los autores citados señalan que el intercambio habitual conlleva a lo siguiente; al cumplir con los objetivos, por el desempeño esperado recibirían recompensas por los logros alcanzados, y castigos o amonestaciones sino se obtiene lo esperado. En el mismo orden de ideas al reconocer los deseos de sus seguidores se cumple con los objetivos, en dicho intercambio predomina las relaciones directas cara a cara fundamentadas en el acuerdo entre ambas partes.

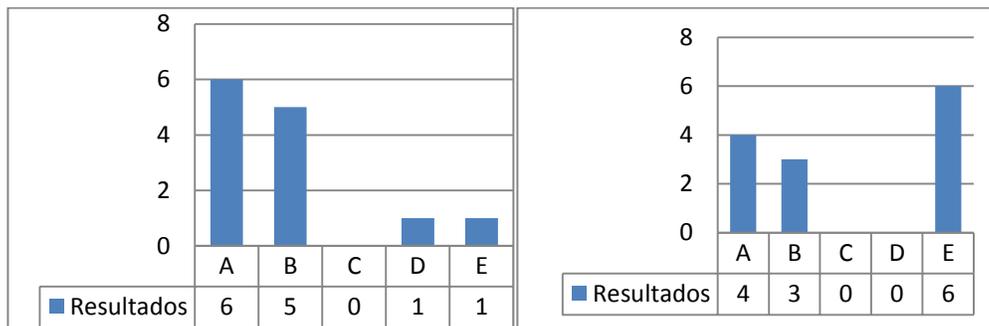
www.bdigitalula.ve **Tabla 2: Liderazgo Transformacional**

Ítems	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
3.-El proceso de liderazgo transformacional se observa en los integrantes del Consejo Técnico porque:	a) Son capaces de emprender los cambios en la visión de la organización	6	46%
	b) Se concentran en los valores compartidos	5	38%
	c) Se concentran en la estrategia y la cultura de la organización	0	0%
	d) Propician innovaciones en los productos y la tecnología	1	8%
	e) Ninguna de las anteriores	1	8%
4.-Cuál de las siguientes situaciones de cambio de un liderazgo transformacional considera usted que está presente en el Consejo	a) Mantienen presente la visión, la misión del equipo y de la organización	4	31%
	b) Establecen expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento	3	23%
	c) Estimulan a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos	0	0%

	d) Facilitan el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcance logros	0	0%
	e) Ninguna de las anteriores	6	46%

Fuente: Instrumento aplicado (2016)

**Gráfico 2 Liderazgo transformacional**



Ítem 3

Ítem 4

Fuente: Tabla N°2

### **Análisis e Interpretación.**

Considerando los resultados de la tabla N° 2, se observa el proceso de liderazgo transformacional en un 46%, porque son capaces de emprender los cambios en la visión de la organización, mientras que un 38% se concentra en los valores compartidos. En cuanto a las situaciones de liderazgo transformacional, un 46% considera que ninguna de las condiciones señaladas está presente, sin embargo un 31% mantiene presente la visión y la misión del equipo y de la organización, y un 23% establecen expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.

Según lo expuesto por (Koontz y Wehrich, 2010) en el proceso de liderazgo transformacional los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, se concentra en los valores compartidos. Lo cual es un indicador de que el Consejo Técnico cumple medianamente

con dicho proceso. Cabe resaltar que un líder transformacional, entiende la necesidad de que sus equipos deben sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevarlos hacia un compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo.

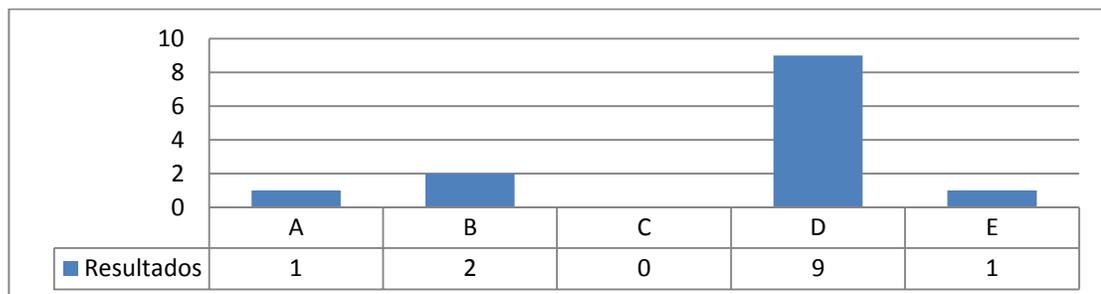
En relación a las situaciones de liderazgo transformacional, la organización conlleva un matiz de superación de la rutina, que se manifiesta por algunos de los siguientes comportamientos del líder; mantiene presente la visión, la misión del equipo y de la organización, estimula a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos y facilita el desarrollo máximo de todo su potencial, para que alcance logros más allá de lo que creían posible.

**Tabla 3: Super Liderazgo**

Ítems	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
5.- Considera usted que se está fomentando el súper liderazgo dentro del Consejo Técnico porque se realizan actividades como:	a) Se utilizan estrategias cognitivas y conductuales para el auto liderazgo	1	8%
	b) Se crean patrones de pensamiento orientados al auto liderazgo	2	16%
	c) Se recompensa sus comportamientos de auto liderazgo	0	0%
	d) Se fomenta el trabajo en equipo	9	68%
	e) Ninguna de las anteriores	1	8%

Fuente: Instrumento aplicado (2016)

**Gráfico 3 Súper liderazgo**



Fuente: Tabla N° 3

### **Análisis e Interpretación.**

De acuerdo a los resultados de la tabla N° 3 un 68% respondió que se fomenta el trabajo en equipo, mientras que un 16% expresó crear patrones de pensamiento orientados al auto liderazgo y un 8% señaló el uso de estrategias cognitivas y conductuales para el auto liderazgo.

Según (Koontz y Wehrich, 2010), el super liderazgo en el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto está encaminado a cumplirse, y lo más resaltante en ello, es el interés que existe en la mayoría por fomentar el trabajo en equipo, lo cual es un determinante importante para la formación de super líderes.

### **Dimensión: Estilos de Liderazgo Participativo**

**Tabla 4: Liderazgo imperativo autocrático**

Ítems	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
6.-En el Consejo Técnico se identifica alguna de las siguientes acciones característica del liderazgo imperativo autocrático:	a) Se imparten órdenes e instrucciones con sentido autocrático	7	53%
	b) Se hace sentir el peso de la autoridad	4	31%
	c) No se acostumbra a realizar consultas e intercambios de opiniones	0	0%
	d) Ninguna de las anteriores	2	16%
7.-Con cuál de las siguientes características del estilo de liderazgo autocrático se identifica usted dentro de sus funciones en el Consejo:	a) El líder fija las directrices sin participación del grupo	1	8%
	b) El líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas	7	53%
	c) Se determinan las tareas que cada uno debe ejecutar	4	31%
	d) Es dominante elogia y critica el trabajo de cada miembro del grupo	1	8%
	e) Ninguna de las anteriores	0	0%

**Fuente: Instrumento aplicado (2016)**

**Gráfico 4 Liderazgo imperativo autocrático**



**Fuente: Tabla N° 4**

Con relación al liderazgo autocrático, los encuestados respondieron; en un 53% que se equiparan con algunas de las acciones que identifican el liderazgo imperativo, impartiendo órdenes e instrucciones con sentido autocrático, el 31% respondió que se hace sentir el peso de la autoridad y un 16% no se identifica con ninguna de las características señaladas. En este orden de ideas, un 53% se iguala con las características del estilo de liderazgo autocrático, donde el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, un 31% respondió que se determinan las tareas para cada uno a ejecutar y un 8% el líder fija las directrices sin participación del grupo.

Citando a Chiavenato (2013), las acciones características del liderazgo imperativo autocrático, se ejerce en la unidad de análisis, con un poder sobre dimensionado, impartándose órdenes e instrucciones con sentido impositivo y a veces sin razón. Este liderazgo hace sentir su peso de autoridad, no acostumbra a realizar consultas e intercambios de opiniones. La idea es que lo dispuesto debe cumplirse. Sobre la base de estas afirmaciones, las características del estilo de liderazgo autocrático en general, se basan en su propio poder para controlar los refuerzos (positivo y/o negativo), y que su fin es alcanzar sus propias metas, con auto designación de la mayor parte de

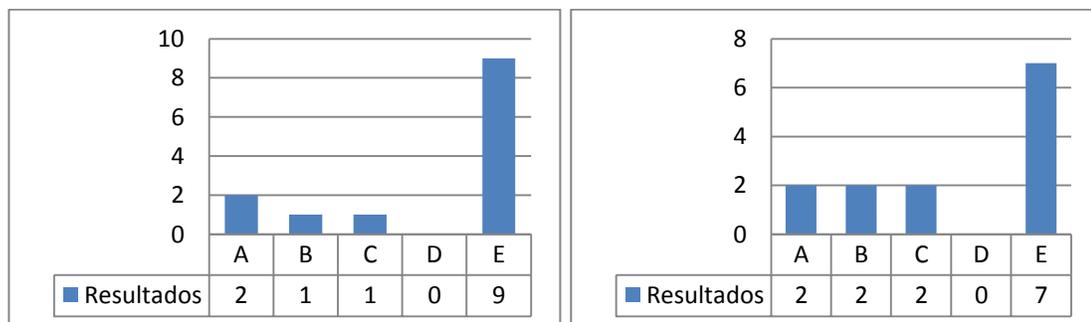
las responsabilidades y con probabilidades de éxito total o fracaso rotundo, creando situaciones conflictivas en la toma de decisiones.

**Tabla 5: Liderazgo democrático**

Ítems	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
8.- En el Consejo Técnico se identifica alguna de las siguientes acciones característica del liderazgo democrático:	a) El líder se proyecta como el faro que guían los pasos del grupo	2	16%
	b) Su ser se traduce en el ente depositador de la confianza	1	8%
	c) Influye de forma positiva sobre el resto haciendo que su palabra y acción sea modelo	1	8%
	d) Está dotado de ciertas habilidades y actitudes las cuales deberá transmitir a sus dirigidos	0	0%
	e) Ninguna de las anteriores	9	68%
9.- Con cuál de las siguientes características del estilo de liderazgo democrático se identifica usted dentro de sus funciones en el Consejo Técnico:	a) Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este	2	16%
	b) El grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar los objetivos	2	16%
	c) La división de las tareas queda a criterio del grupo	2	16%
	d) El líder busca ser un miembro más del grupo	0	0%
	e) Ninguna de las anteriores	7	53%

Fuente: Instrumento aplicado (2016)

**Gráfico 5. Liderazgo democrático**



Fuente: Tabla N° 5

## **Análisis e Interpretación.**

Con respecto a los resultados de la tabla N° 5 los encuestados manifestaron no identificarse con las características del liderazgo democrático en un 68%, exteriorizan un 16% que el líder se proyecta como el faro que guían los pasos del grupo, un 8% se identifican con un líder depositador de la confianza y el restante 8% con la acción característica del liderazgo democrático por su acción positiva sobre el resto, haciendo que su palabra y acción sea modelo.

Con relación a las características del liderazgo democrático, el 53% expresó no identificar las mismas en las funciones del consejo técnico. Sin embargo un 16% contestó que las directrices son debatidas y decididas por el grupo, otro 16% respondió que el grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar los objetivos y otro 16% expresó que la división de las tareas queda a criterio del grupo.

Para identificar a un grupo determinado con características afines al liderazgo democrático, según (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2006) los líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinarios, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno.

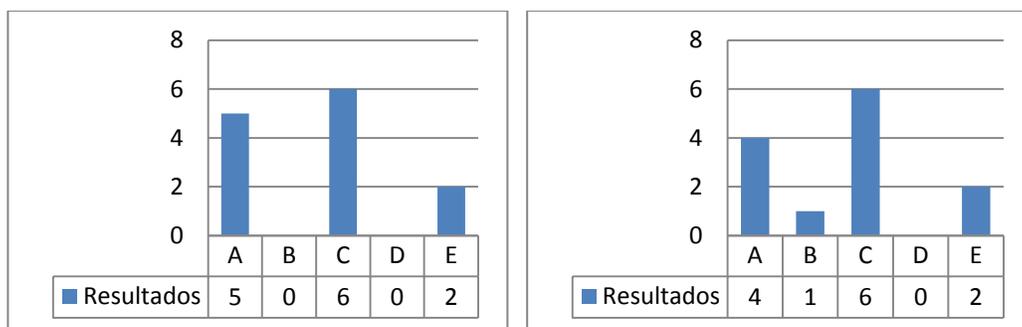
Todo lo anteriormente expresado, no se observa en el Consejo Técnico, pues una mayoría de los encuestados no se identifican con las características del liderazgo democrático. Ante la situación planteada, un líder democrático es el conductor, facilitador o estimulador de su grupo. Su imagen debe proyectarse como el faro que guían los pasos del grupo. Su ser y estar, deben traducirse en el ente depositador de la confianza para ganarse el respeto de quienes le siguen. La influencia positiva ejercida sobre el resto, hace que su palabra y acción sea modelo.

**Tabla 6: Liderazgo laissez faire**

Ítems	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
10.-Dentro del Consejo Técnico ha identificado el estilo de liderazgo laissez faire porque para el líder	a) Su labor se limita a observar cómo lo hechos suceden	5	38%
	b) El grupo no recibe la efectividad que su rol debería reportar	0	0%
	c) En su desempeño, parece cobrar mayor realidad la reflexión “el que nada hace, nada teme”	6	46%
	d) No ejerce plenamente su autoridad	0	0%
	e) Ninguna de las anteriores	2	16%
11.-De acuerdo al estilo señalado en el ítem anterior se permite al Consejo Técnico:	a) Libertad completa en las decisiones grupales o individuales	4	30%
	b) Participación limitada del líder en el debate	1	8%
	c) La división de tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo	6	46%
	d) El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos	0	0%
	e) Ninguna de las anteriores	2	16%

Fuente: Instrumento aplicado (2016)

**Gráfico 6 liderazgo laissez faire**



Ítem 10

Ítem 11

Fuente: Tabla N° 6

### **Análisis e Interpretación.**

En relación con la tabla N°6, referente al estilo liderazgo laissez faire, un 46% coinciden que en su desempeño cobra mayor realidad la reflexión “el que nada, hace nada teme”, por otra parte un 38% respondió que la labor del líder se limita a observar cómo lo hechos suceden y un 16% no se identifica con ninguna de las alternativas. Por otra parte, para un 46% el estilo laissez faire permite que la división de tareas y la elección de compañeros quede a cargo del grupo, un 30% expresó que existe libertad completa en las decisiones grupales o individuales, un 16% dijo no estar de acuerdo con ninguna de las afirmaciones señaladas.

De acuerdo con Chiavenato (2013) el estilo del liderazgo laissez faire, se limita a tomar la cómoda ubicación de observar cómo lo hechos suceden, sin llegar a tener una gravitación trascendental en el desenvolvimiento del acontecimiento. Cabe afirmar, que el tipo de líder de esta condición no está cumpliendo con un liderazgo pleno, toda vez que el grupo no recibe la efectividad que su rol debería reportar. En el Consejo Técnico estudiado, parece cobrar mayor realidad la reflexión “el que nada hace, nada teme”, pues la adopción de una posición de tibieza en la participación grupal no le traería problemas. Partiendo de ello, se observa que no se ejerce plenamente la autoridad, esperando alcanzar los fines, hoy o mañana, las funciones las asume el que quiera o pueda, con menos posibilidades de llegar a buen término.

### **Dimensión: Enfoques del Liderazgo Participativo**

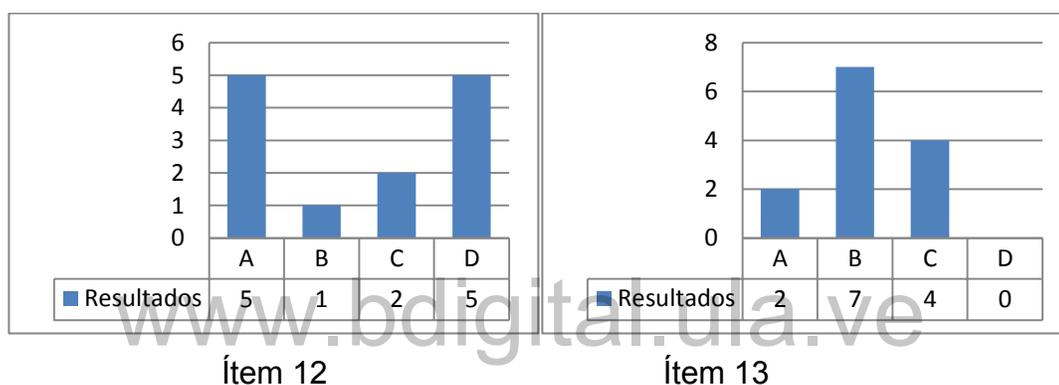
**Tabla 7: Enfoque situacional del liderazgo**

Ítems	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
12.-Dentro del Consejo Técnico, se	a) Persuasivo	5	38%
	b) Ofrece medios para el	1	8%

caracteriza el enfoque situacional o de contingencia del liderazgo porque es:	cumplimiento de sus deseos personales c) Se vinculan con el sistema de motivación d) Ninguna de las anteriores	2 5	16% 38%
13.-El enfoque situacional se evidencia en el Consejo Técnico porque:	a) El poder es otorgado por el puesto b) Hay estructura de las tareas c) Existe relaciones líder-miembros d) Ninguna de las anteriores	2 7 4 0	16% 53% 31% 0%

Fuente: Instrumento aplicado (2016)

**Gráfico 7 Enfoque Situacional de liderazgo**



Fuente: Tabla N° 6

### **Análisis e Interpretación.**

Con relación al enfoque situacional, en el liderazgo participativo, el 38% es persuasivo según las respuestas de la población encuestada, otro 38% manifiesta no estar de acuerdo con ninguna de las alternativas, un 16% dijo vincularse con el sistema de motivación y por último un 8% respondió que se ofrecen medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Por otra parte, el enfoque situacional se evidencia para un 53% porque dice que hay estructura de las tareas, un 31% indica que existe relaciones líder-miembros y el 16% opina que el poder está otorgado por puesto.

Koontz y Weihrich, (2010) expresa que el enfoque situacional se caracteriza porque es persuasivo, y se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores, en el

sentido de que los individuos tienden a seguir, a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente), como los dadores de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Razón por la cual se puede afirmar la existencia del enfoque situacional en el Consejo Técnico medianamente bajo.

En este orden de ideas, los resultados concuerdan en su mayoría con lo expuesto por Fiedler y otros, citado por Koontz y Wehrich (2010) por la estructura de las tareas, entendida por el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Cuando las tareas son claras, es fácil controlar la calidad de desempeño y responsabilizar más definitivamente a los a los miembros del grupo.

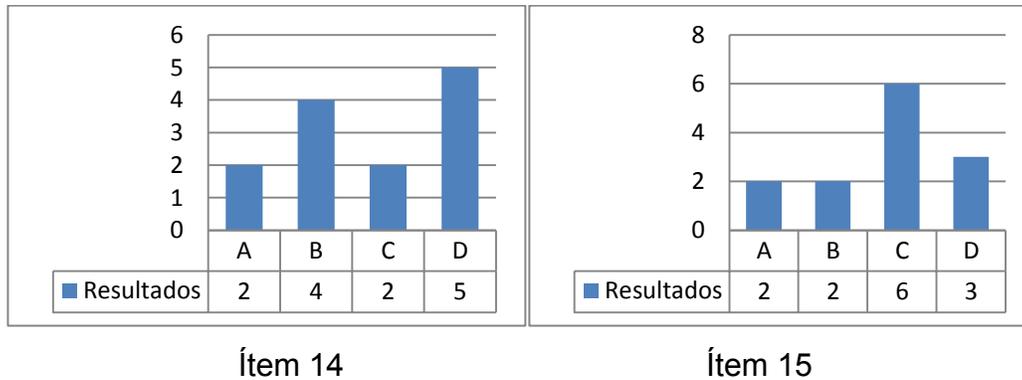
**Tabla 8: Enfoque camino meta**

www.bdigital.ula.ve

Ítems	Alternativas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
14.-El enfoque camino meta permite en el Consejo Técnico:	a) Aclarar y establecer metas con sus subordinados	2	16%
	b) Ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas	4	31%
	c) Eliminación de los obstáculos	2	16%
	d) Ninguna de las anteriores	5	37%
15.-Cual de las siguientes características del enfoque camino meta del liderazgo se observa en el Consejo Técnico al cual usted pertenece	a) La creación de un ambiente organizacional agradable	2	16%
	b) Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores	2	16%
	c) Incluir aspectos de planeación, organización, coordinación y control	6	46%
	d) La búsqueda de mejoras del desempeño	3	22%

**Fuente: Instrumento aplicado (2016)**

**Gráfico 8 Enfoque camino - meta**



Fuente: Tabla N° 6

**Análisis e Interpretación.**

Un 37% de los encuestados respondieron que el enfoque camino-meta no se observa claramente en el Consejo Técnico, un 31% expresó que se ayuda a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de las metas, un 16% establece metas con sus subordinados y otro 16% busca la eliminación de los obstáculos. Con relación a las características, del enfoque camino meta del liderazgo participativo, un 46% dice que están presentes al incluir aspectos de planeación, organización, coordinación y control, un 22% señala que existe la búsqueda de mejoras del desempeño, un 16% considera la creación de un ambiente organizacional agradable y el último 16% indica que se permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores.

La principal función del líder, en el enfoque camino meta, es aclarar y establecer objetivos con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de las mismas, eliminando los obstáculos. Tal como lo expresa Robert House, citado por Amoros (2007), el enfoque camino meta en el liderazgo participativo, se basa en varias teorías de la motivación y de liderazgo. Por último las característica del enfoque camino meta del liderazgo ofrece a los subordinados orientación más bien específica, aclara lo que se espera de ellos, incluye aspectos de planeación, organización,

coordinación, control por parte del líder y de acuerdo a los resultados no es la conducta observada en el Consejo Técnico.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Dando cumplimiento a los objetivos expresados en la presente investigación, se puede concluir lo siguiente:

Con respecto al primer objetivo específico, expresado como describir los procesos de liderazgo participativo que ejercen los integrantes del Consejo Técnico de la U.E Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo, se constató medianamente el cumplimiento de los procesos transaccionales al concentrarse en el presente, lo cual es bueno para lograr que la organización marche sin dificultades y con eficiencia, por otra parte, con relación al proceso transformacional se observaron algunas divergencias, cuando cerca de la mitad del Consejo Técnico señaló que son capaces de emprender los cambios en la visión de la organización, mientras que la otra mitad considera que ninguna de las condiciones señaladas están presentes y con relación al proceso de super liderazgo se fomenta el trabajo en equipo para las tres cuartas partes de los miembros del Consejo Técnico.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, enfocado a identificar los estilos de liderazgo presente en los integrantes del Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo, el resultado refleja que el liderazgo laissez faire está presente en la mayoría de los integrantes del Consejo Técnico, al parecer cobra mayor realidad la reflexión “el que nada hace nada teme”, mientras que otros sólo se limitan a observar los

hechos sin hacer nada. En cuanto al estilo de liderazgo democrático, no se identifican con las características del mismo, sin embargo se equipara con algunas de las acciones que identifican el liderazgo imperativo, impartiendo órdenes e instrucciones con sentido.

En relación al tercer objetivo, dirigido a caracterizar los enfoques de liderazgo participativo que se evidencian en el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo, se caracteriza el enfoque situacional en el liderazgo participativo, porque es persuasivo, admitiéndose la existencia de una interacción entre grupo y líder. Cabe destacar que esto se evidencia, en la mitad de los integrantes del consejo dándose la estructura de las tareas. Con relación al enfoque camino meta se incluyen pocos aspectos de planeación, organización, coordinación y control, por lo tanto se infiere que este enfoque medianamente aparece en el consejo técnico.

En función de los objetivos desarrollados y el resultado del estilo de liderazgo autocrático presente, la efectividad del trabajo del Consejo Técnico y la derivación de la eficiencia y la eficacia no es lo esperado para lograr los objetivos de la institución.

Como conclusión general en el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto del municipio Trujillo, los procesos de liderazgo transaccional, transformacional y super liderazgo se hacen presentes en un grupo minoritario del Consejo Técnico. Con relación a los estilos de liderazgo presentes, el que cobra mayor fuerza es el autocrático y el laissez faire. Por último, el enfoque que caracteriza medianamente al Consejo Técnico es el situacional, porque están presentes las estructuras de las tareas.

Lo anterior, conduce a afirmar la inexistencia de un liderazgo participativo, porque para ello debe existir un líder que asuma un papel activo en el proceso de toma de decisiones, lo cual creará un mayor compromiso con la organización, fortaleciendo la integración del factor humano, donde cada miembro del equipo pueda tener competencias determinadas y ejercer en

forma continua o discontinua actividades de liderazgo, lo cual lo llevaría a confirmar la existencia de un liderazgo participativo.

### **Recomendaciones**

Una vez obtenidas las conclusiones de la investigación y alcanzados los objetivos, se proponen las siguientes recomendaciones:

-Fortalecer los procesos transaccionales, transformacionales y de super liderazgo entre los integrantes del Consejo Técnico, para que sean capaces de concentrarse en los objetivos de la organización.

-Promover actividades de motivación e incentivos al logro, para fortalecer el liderazgo democrático entre los integrantes del Consejo Técnico.

-Organizar talleres, charlas, conversatorios y otros, para mejorar los enfoques del liderazgo participativo; situacional y de camino meta.

-Desarrollar acciones donde se evidencie el compromiso de los integrantes del Consejo Técnico, y con ello se ejerzan gestiones que conduzcan a un liderazgo participativo.

-Se propone al equipo directivo realizar cambios en el estilo de liderazgo autocrático desarrollado para mejorar la efectividad en el trabajo, del Consejo Técnico.

## Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Buenos Aires: Ediciones GRANICA.

Alles, M. (2005). Gestión por competencias: El Diccionario. Buenos Aires: Editorial GRANICA.

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Perú: USAT.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta Edición. Caracas: Editorial Episteme.

Briggs, B. (2010). Hacia un liderazgo participativo. New York: Fogata. IIFAC

Castellanos (2012), Liderazgo y cultura organizacional en la unidad sanitaria Trujillo. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos, de la Universidad Experimental Rafael María Baralt.

Castro, A. (2007). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Anales de Psicología, junio, año/vol. 22. N° 001, Universidad de Murcia, España, pp. 89-97. Recuperado en fecha 28 junio de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/167/16722112.pdf>.

Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. 6ª Edición.. Venezuela: Editorial La Columna.

Chiavenato, I. (2013). Introducción a la Teoría General de la Administración. 8ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana S.A.

- Chiavenato, I. (2008). Administración de los recursos humanos. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana S.A.
- Covey, S. (2000). El liderazgo centrado en principios. 2da. Edición. México: Editorial PAIDOS.
- Donnelly, J., Gibson, J. y Ivancevich, J. (2006). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. 10ª Edición. Barcelona, España: Editorial McGraw-Hill/ IRWIN.
- Editorial University.
- Gómez, D. (2002). Planeación Estratégica México: Editorial CECSA
- Guédez, V. (1998). Gerencia, Cultura y Educación. Caracas Venezuela: Fondo Editorial Tropykos/ CLACDEC.
- Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. 6ª Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ª Edición. Mexico: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana S.A.
- Hurtado de B., J. (2008). Metodología de la Investigación. Una comprensión Holística. Caracas Venezuela: Ediciones Quirón.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2010). Administración una perspectiva global. 12ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill/ Interamericana S.A.
- Lowney, Ch. (2004). El Liderazgo al Estilo Jesuita. Traducción Jorge Cárdenas. 2da. Edición. Bogotá: Editorial Norma.

Morell, T. (2005). Liderazgo: Inspira, Libera, Consigue. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN

Moreno (2014), Liderazgo Participativo y empoderamiento como técnicas administrativas para mejorar la satisfacción personal en la escuela La Florida Rio Chico Municipio Páez del Estado Miranda. Para optar al título de Magister en Ciencias de la Educación Universidad Nacional Abierta.

Moreno, A. (2006). La evolución de las Instituciones, Charla de las Limitaciones de la Evolución en las Organizaciones. Medellín: Copia Digital.

Palomo, M. (2013). Libro y motivación de equipos de trabajo. 8<sup>va</sup> Edición. Madrid: Editorial ESIC.

Pérez (2006). Liderazgo visionario, control del conocimiento. Revista EAN N°. 58 septiembre-diciembre 2006 p. 79-86.  
<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/388/382>

Práctica. México: UPN.

Rivera, A. (2009). Competencias Gerenciales para el liderazgo del futuro. 1<sup>ra</sup> Edición. Caracas, Venezuela: Editorial CEC, S.A.

Ruiz (2011). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. Tesis para optar al grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación Escuela de Postgrado.

Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Venezuela: PANAPO.

Sánchez, J. y Ruiz A. (2008). Maestros y formación en comunidades de

Stephen, R. (2010). La administración en el Mundo de Hoy. 10<sup>a</sup> Edición.  
México: Editorial. Prentice Hall.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (2000). Administración. 6<sup>ta</sup> Edición.  
México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Vroom, V. y Yetton, P. (1973). Modelo de Liderazgo Participativo. Pittsburgh:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve) **ANEXOS**



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN DE DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS"

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL EQUIPO DEL CONSEJO TÉCNICO DE LA U.E.  
NUESTRA SEÑORA DE COROMOTO, MUNICIPIO TRUJILLO**

**Instrucciones:** a continuación encontrará una serie de ítems, los cuales presentan alternativas, en función de lo cual debe seleccionar marcando con una (X) la opción que considere más acertada según la realidad de la unidad educativa. El instrumento es totalmente anónimo por lo tanto no hay necesidad de identificarse.

**Dimensión: Procesos del Liderazgo Participativo.**

1.-El proceso de liderazgo transaccional (intercambio entre líder y sus seguidores) de los integrantes del Consejo Técnico está presente porque se:

- a) Reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores
- b) Cumple con los objetivos específicos realizando ciertas tareas
- c) Se concentran en el presente
- d) Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración
- e) Ninguna de las anteriores

2.-El proceso de liderazgo transaccional dentro de los integrantes del Consejo Técnico se observa:

- a) Un intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores
- b) Una asociación entre los niveles directivos intermedios y los de ámbitos de responsabilidad más reducidos
- c) Predominan las relaciones directas cara a cara
- d) Se fundamenta acuerdos entre ambas partes
- e) Ninguna de las anteriores

3.-El proceso de liderazgo transformacional se observa en los integrantes del Consejo Técnico porque:

- a) Son capaces de emprender los cambios en la visión de la organización.
- b) Se concentran en los valores compartidos
- c) Se concentran en la estrategia y la cultura de la organización
- d) Propician innovaciones en los productos y la tecnología
- e) Ninguna de las anteriores

4.-Cuál de las siguientes situaciones de cambio de un liderazgo transformacional considera usted que está presente en el Consejo Técnico:

- a) Mantener presente la visión, la misión del equipo y de la organización
- b) Establece expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento
- c) Estimula a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos
- d) Facilitan el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcance logros
- e) Ninguna de las anteriores

5.- Considera usted que se está fomentando el súper liderazgo dentro del Consejo Técnico porque se realizan actividades como:

- a) Se utilizan estrategias cognitivas y conductuales para el auto liderazgo.
- b) Se crean patrones de pensamiento orientados al auto liderazgo
- c) Se recompensa sus comportamientos de auto liderazgo
- d) Se fomenta el trabajo en equipo
- e) Ninguna de las anteriores

**Dimensión: Estilos de Liderazgo Participativo.**

6.-En el Consejo Técnico se identifica alguna de las siguientes acciones característica del liderazgo imperativo autocrático:

- a) Se imparten órdenes e instrucciones con sentido impositivo
- b) Se hace sentir el peso de la autoridad
- c) No se acostumbra a realizar consultas e intercambios de opiniones
- d) Ninguna de las anteriores

7.-Con cuál de las siguientes características del estilo de liderazgo autocrático se identifica usted dentro de sus funciones en el Consejo Técnico:

- a) El líder fija las directrices sin participación del grupo

b) El líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas

c) Se determinan las tareas que cada uno debe ejecutar

d) Es dominante elogia y critica el trabajo de cada miembro del grupo

e) Ninguna de las anteriores

8.- En el Consejo Técnico se identifica alguna de las siguientes acciones característica del liderazgo democrático:

a) El líder se proyecta como el faro que guían los pasos del grupo

b) Su ser y estar se traducen en el ente depositador de la confianza

c) Influye de forma positiva sobre el resto haciendo que su palabra y acción sea modelo

d) Está dotado de ciertas habilidades y actitudes las cuales deberá transmitir a sus dirigidos

e) Ninguna de las anteriores

9.- Con cuál de las siguientes características del estilo de liderazgo democrático se identifica usted dentro de sus funciones en el Consejo Técnico:

a) Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este

b) El grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar los objetivos

c) La división de las tareas queda a criterio del grupo

d) El líder busca ser un miembro más del grupo

e) Ninguna de las anteriores

10.- Dentro del Consejo Técnico ha identificado el estilo de liderazgo laissez faire porque para el líder:

a) Su labor se limita a observar cómo los hechos suceden

b) El grupo no recibe la efectividad que su rol debería reportar

c) En su desempeño, parece cobrar mayor realidad la reflexión "el que nada hace nada teme"

d) No ejerce plenamente su autoridad

e) Ninguna de las anteriores

11.- De acuerdo al estilo señalado en el ítem anterior se permite al Consejo Técnico:

a) Libertad completa en las decisiones grupales o individuales

- b) Participación limitada del líder en el debate
- c) La división de tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo
- d) El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos
- e) Ninguna de las anteriores

**Dimensión: Enfoques del Liderazgo Participativo**

12.-Dentro del Consejo Técnico, se caracteriza el enfoque situacional o de contingencia del liderazgo porque es:

- a) Persuasivo
- b) Ofrece medios para el cumplimiento de sus deseos personales
- c) Se vinculan con el sistema de motivación
- d) Ninguna de las anteriores

13.-El enfoque situacional se evidencia en el Consejo Técnico porque:

- a) El Poder es otorgado por el puesto
- b) Hay estructura de las tareas
- c) Existe relaciones líder-miembros
- d) Ninguna de las anteriores

14.-El enfoque camino meta permite en el Consejo Técnico:

- a) Aclarar y establecer metas con sus subordinados
- b) Ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas
- c) Eliminación de los obstáculos
- d) Ninguna de las anteriores

15.-Cual de las siguientes características del enfoque camino meta del liderazgo se observa en el Consejo Técnico al cual usted pertenece:

- a) La creación de un ambiente organizacional agradable
- b) Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores
- c) Incluir aspectos de planeación, organización, coordinación y control
- d) La búsqueda de mejoras del desempeño
- e) Ninguna de las anteriores



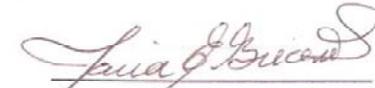
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN DE DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS"

VALIDACIÓN

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe por medio de la presente hace constar, que se ha revisado y validado el instrumento presentado por la Licenciada Yajaira del Carmen Rivas Rangel, Cédula de Identidad N° 9.313.108, aspirante al título de Especialista en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos. El instrumento será utilizado para obtener información con el propósito de analizar el liderazgo participativo presente en la efectividad del trabajo que realiza el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto y cumplir con la Investigación titulada **LIDERAZGO PARTICIPATIVO PRESENTE EN LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO QUE REALIZA EL CONSEJO TÉCNICO DE LA U.E. NUESTRA SEÑORA DE COROMOTO.**

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en la ciudad de Trujillo a los 05 días del mes de Enero de 2016.

  
C.I. 7863240

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL VALIDADOR

Apellidos y Nombres Bonifacio María Eugenia  
Cédula de Identidad 7863240 Título Profesional Licda. en Administración  
Título en postgrado Uo. Sanuía de Cargo que ejerce Profesora ULA - Trujillo  
Recursos Humanos

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
 NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
 DEPARTAMENTO DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
 ESPECIALIZACIÓN DE DERECHO MERCANTIL  
 MENCIÓN "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS"

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe por medio de la presente hace constar, que se ha revisado y validado el instrumento presentado por la Licenciada Yajaira del Carmen Rivas Rangel, Cédula de Identidad N° 9.313.108, aspirante al título de Especialista en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos. El instrumento será utilizado para obtener información con el propósito de analizar el liderazgo participativo presente en la efectividad del trabajo que realiza el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto y cumplir con la Investigación titulada **LIDERAZGO PARTICIPATIVO PRESENTE EN LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO QUE REALIZA EL CONSEJO TÉCNICO DE LA U.E. NUESTRA SEÑORA DE COROMOTO.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en la ciudad de Trujillo a los 05 días del mes de Enero de 2016.

  
 \_\_\_\_\_  
 C.I. 11410140

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL VALIDOR**

Apellidos y Nombres Yajaira del Carmen Rivas Rangel  
 Cédula de Identidad 9.313.108 Título Profesional Ab. Ciencias Políticas y Jurídicas  
 Título en postgrado Magister en Gerencia de Recursos Humanos Cargo que ejerce Coord. Investigación y  
 Promoción UPEL IMPM  
 Núcleo Trujillo



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN DE DERECHO MERCANTIL  
MENCION "GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS"

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe por medio de la presente hace constar, que se ha revisado y validado el instrumento presentado por la Licenciada Yajaira del Carmen Rivas Rangel, cédula de Identidad N° 9.313.108, aspirante al título de Especialista en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos. El instrumento será utilizado para obtener información con el propósito de analizar el liderazgo participativo presente en la efectividad del trabajo que realiza el Consejo Técnico de la U.E. Nuestra Señora de Coromoto y cumplir con la Investigación titulada **LIDERAZGO PARTICIPATIVO PRESENTE EN LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO QUE REALIZA EL CONSEJO TÉCNICO DE LA U.E. NUESTRA SEÑORA DE COROMOTO.**

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en la ciudad de Trujillo a los 17 días del mes de Febrero de 2016.

C.I.

8.721.017

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL VALIDOR

Apellidos y Nombres Brieno D. Maggy J.  
Cédula de Identidad 8.721.017 Título Profesional Dra. en Ciencias Gerenciales.  
Título en postgrado Maestría en Gerencia Cargo que ejerce Docente de Post-grad.

c.c Reconocimiento