



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



**PROPUESTA DE UN TALLER DE ACTUALIZACIÓN BASADO EN EL  
LIDERAZGO DE ACUERDO AL MODELO DE CONTINGENCIA DE  
FRED FIEDLER, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
COMUNICACIÓN ENTRE EL EQUIPO DIRECTIVO Y EL PERSONAL  
DOCENTE DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL  
DEL COMPLEJO EDUCATIVO FERMÍN TORO**

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Educacional

Autora: Especialista Luisa Castillo  
Tutor: Msc. Eliécer Hernández

Caracas, Junio de 2024



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



### APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído y aprobado el trabajo de grado (tesis), presentado por la ciudadana ***Luisa Castillo***, cédula de identidad nº 13.716.996, para optar al grado de Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional, cuyo título es: **PROPUESTA DE UN TALLER DE ACTUALIZACIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO DE ACUERDO AL MODELO DE CONTINGENCIA DE FRED FIEDLER, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE EL EQUIPO DIRECTIVO Y EL PERSONAL DOCENTE DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL DEL COMPLEJO EDUCATIVO FERMÍN TORO.**

Certifico que el Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación.

En la ciudad de Caracas, mes de Junio de 2024.

---

Eliécer Hernández  
V-10.480.796  
Tutor



MGE-270624-1

### ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

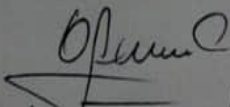
Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **Luisa Rosario Castillo**, titular de la Cédula de Identidad N° **13.716.996**, bajo el título: **PROPUESTA DE UN TALLER DE ACTUALIZACIÓN BASADA EN EL LIDERAZGO DE ACUERDO AL MODELO DE CONTINGENCIA DE FRED FIEDLER, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE EL EQUIPO DIRECTIVO Y EL PERSONAL DOCENTE DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL DEL COMPLEJO EDUCATIVO FERMÍN TORO**, para optar al título de Magíster en Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

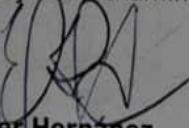
Se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo al siguiente criterio:

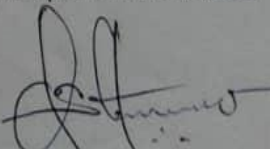
1. Es pertinente con el programa de Maestría de Gerencia Educacional.
2. Se ajusta a la problemática educativa venezolana.
3. Es de relevancia en cuanto al aporte de resolución de conflictos en el ámbito educativo.

En fe de lo cual se levanta la presente a los 27 días del mes de junio, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que el Msc. Eliécer Hernández, actuó como Coordinador del Jurado examinador.

  
Ramón Calzadilla  
Nombre y apellido  
C.I.: 6.034.866  
JURADO PRINCIPAL



  
Eliécer Hernández  
Nombre y apellido  
C.I.: 10.480.796  
COORDINADOR TUTOR

  
Eduardo Quintero  
Nombre y apellido  
C.I.: 5.276.747  
JURADO PRINCIPAL

## ÍNDICE GENERAL DE CUADROS

	<b>pp.</b>
<b>Cuadro N° 1.-</b> Situaciones posibles en el modelo de Fiedler	19
<b>Cuadro N° 2.-</b> Criterios para la definición de las variables de estudio	32
<b>Cuadro N° 3.-</b> Operacionalización de las variables de estudio	33
<b>Cuadro N° 4.-</b> Distribución de la población de estudio	34
<b>Cuadro N° 5.-</b> Lista de observación a la infraestructura del “C.E.F.T.”	60
<b>Cuadro N° 6.-</b> Factibilidad de recursos humanos	60
<b>Cuadro N° 7.-</b> Factibilidad de servicios públicos	61
<b>Cuadro N° 8.-</b> Factibilidad de recursos materiales	61
<b>Cuadro N° 9.-</b> Plan de acción de la propuesta	61

## ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

<b>Tabla N° 1:</b> Cálculo de la sumatoria de las varianzas de los ítems	36
<b>Tabla N° 2:</b> Cálculo de la varianza total del instrumento	37
<b>Tabla N° 3:</b> Cálculo de la sumatoria de las varianzas de los ítems	38
<b>Tabla N° 4:</b> Cálculo de la varianza total del instrumento	38
<b>Tabla N° 5:</b> Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento	39
<b>Tabla N° 6.-</b> Resultados del indicador relaciones líder miembro (equipo directivo)	40
<b>Tabla N° 7.-</b> Resultados del indicador estructura de la tarea (equipo directivo)	41
<b>Tabla N° 8.-</b> Resultados del indicador poder del puesto (equipo directivo)	42
<b>Tabla N° 9.-</b> Resultados del indicador comunicación vertical (equipo directivo)	43
<b>Tabla N° 10.-</b> Resultados del indicador comunicación vertical (equipo directivo)	43
<b>Tabla N° 11.-</b> Resultados del indicador comunicación lateral (equipo directivo)	44
<b>Tabla N° 12.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal (equipo directivo)	45
<b>Tabla N° 13.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal (equipo directivo)	45
<b>Tabla N° 14.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal (equipo directivo)	46
<b>Tabla N° 15.-</b> Resultados del indicador relaciones líder miembro (personal docente)	47
<b>Tabla N° 16.-</b> Resultados del indicador estructura de la tarea (personal docente)	47
<b>Tabla N° 17.-</b> Resultados del indicador poder del puesto (personal docente)	48
<b>Tabla N° 18.-</b> Resultados del indicador comunicación vertical (personal docente)	49
<b>Tabla N° 19.-</b> Resultados del indicador comunicación vertical (personal docente)	49
<b>Tabla N° 20.-</b> Resultados del indicador comunicación lateral (personal docente)	50
<b>Tabla N° 21.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal (personal docente)	51
<b>Tabla N° 22.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal	51
<b>Tabla N° 23.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal	52

## ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS

	<b>pp.</b>
<b>Gráfico N° 1.-</b> Resultados del indicador relaciones líder miembro (equipo directivo)	41
<b>Gráfico N° 2.-</b> Resultados del indicador estructura de la tarea (equipo directivo)	41
<b>Gráfico N° 3.-</b> Resultados del indicador poder del puesto (equipo directivo)	42
<b>Gráfico N° 4.-</b> Resultados del indicador comunicación vertical (equipo directivo)	43
<b>Gráfico N° 5.-</b> Resultados del indicador comunicación vertical (equipo directivo)	43
<b>Gráfico N° 6.-</b> Resultados del indicador comunicación lateral (equipo directivo)	44
<b>Gráfico N° 7.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal (equipo directivo)	45
<b>Gráfico N° 8.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal (equipo directivo)	45
<b>Gráfico N° 9.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal (equipo directivo)	46
<b>Gráfico N° 10.-</b> Resultados del indicador relaciones líder miembro (personal docente)	47
<b>Gráfico N° 11.-</b> Resultados del indicador estructura de la tarea (personal docente)	48
<b>Gráfico N° 12.-</b> Resultados del indicador poder del puesto (personal docente)	48
<b>Gráfico N° 13.-</b> Resultados del indicador comunicación vertical (personal docente)	49
<b>Gráfico N° 14.-</b> Resultados del indicador comunicación vertical (personal docente)	50
<b>Gráfico N° 15.-</b> Resultados del indicador comunicación lateral (personal docente)	51
<b>Gráfico N° 16.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal (personal docente)	51
<b>Gráfico N° 17.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal (personal docente)	52
<b>Gráfico N° 18.-</b> Resultados del indicador comunicación interpersonal (personal docente)	52

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b>	ii
<b>RESUMEN</b>	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	4
<b>EL PROBLEMA</b>	4
Planteamiento del problema	4
Interrogantes de la investigación	6
Objetivos de la Investigación	7
Justificación de la investigación	8
Importancia de la investigación	10
<b>CAPÍTULO II</b>	11
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	11
Antecedente internacional de la investigación	11
Antecedentes nacionales de la investigación	12
Bases teóricas de la investigación	15
Liderazgo	15
Teoría del liderazgo: Modelo de contingencia de Fred Eduar Fiedler	16
Propuesta del modelo de contingencia de Fred Fiedler	16
Identificación del estilo de liderazgo	17
Dimensiones de la teoría de contingencia de Fred Fiedler	17
Indicadores de las dimensiones de la teoría de contingencia de Fred Fiedler	18
Evaluación de la situación en términos de las variables de contingencia	19
Premisa del modelo de contingencia de Fred Fiedler	20
Claves del modelo de contingencia de Fred Fiedler	20
Comunicación	20
Funciones principales de la comunicación	21
Teoría de la comunicación: Comunicación formal	23

Dimensiones de la teoría de la comunicación formal	23
Indicadores de las dimensiones de la teoría de la comunicación formal	24
Bases legales	25
<b>CAPÍTULO III</b>	31
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	31
Diseño de la investigación	31
Tipo de la investigación	31
Nivel de la investigación	31
Modalidad de la investigación	32
Variables de estudio	32
Población de estudio	33
Muestra de estudio	34
Muestreo	34
Técnica de recolección de datos	35
Instrumento de recolección de datos	35
Validez del instrumento de recolección de datos	35
Confiabilidad del instrumento de recolección de datos	36
<b>CAPÍTULO IV</b>	40
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	40
Técnicas para la presentación de los datos	40
Resultados del cuestionario aplicado al equipo directivo	40
<b>CAPÍTULO V</b>	54
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	54
Conclusiones	54
Recomendaciones	56
<b>CAPÍTULO VI</b>	57
<b>PROPUESTA</b>	57
Intencionalidad	57
Objetivo general	58
Objetivos específicos	58



Justificación	58
Fundamentación legal	58
Factibilidad	60
<b>REFERENCIAS</b>	63
<b>ANEXOS</b>	64
A: Formato para la validación del instrumento de recolección de datos	65
B: Cuestionario aplicado al equipo directivo	66
C: Cuestionario aplicado al personal docente	67



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA  
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



**PROPUESTA DE UN TALLER DE ACTUALIZACIÓN BASADO EN EL  
LIDERAZGO DE ACUERDO AL MODELO DE CONTINGENCIA DE  
FRED FIEDLER, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
COMUNICACIÓN ENTRE EL EQUIPO DIRECTIVO Y EL PERSONAL  
DOCENTE DE EDUCACIÓN MEDIA GENERAL  
DEL COMPLEJO EDUCATIVO FERMÍN TORO.**

Autora: Especialista Luisa Castillo

Tutor: Msc. Eliécer Hernández

Caracas, Junio 2024

**RESUMEN**

El estudio se fundamenta en la línea de investigación cultura investigativa, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez. El liderazgo y la comunicación, son los temas centrales de este proyecto, forman parte de una perspectiva gerencial, donde los líderes establecen la dirección de una organización. El objetivo general fue el de proponer un taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler, para el fortalecimiento de la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general del Complejo Educativo Fermín Toro. El método utilizado el deductivo. Se aplicó un diseño no experimental. El estudio se orientó hacia una investigación de campo, apoyada en una investigación documental. El nivel fue explicativo. La investigación está inscrita en la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por 50 personas, que son la totalidad del personal que labora en la institución. La muestra representativa fue del 30% integrada por el equipo directivo y personal docente de educación media general. El muestreo no probabilístico intencional, con aspectos prefijados por la investigadora. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Para certificar la validez del instrumento fue utilizado el juicio de expertos. Para garantizar la confiabilidad, se aplicó la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach. En conclusión, se tiene que los resultados obtenidos poseen una significación negativa, debido a que el liderazgo presente en el personal docente, está basado mayormente en la relación líder miembro tal y como lo plantea la teoría de Fred Fiedler, mientras que la comunicación fluye generalmente en sentido vertical inferior, de arriba hacia abajo, es decir, de directivo a docente, tal y como lo plantea Robbins y Judge en su teoría de comunicación formal.

**Descriptores:** liderazgo, comunicación

## INTRODUCCIÓN

En una sociedad con necesidad cada vez mayor de inclusión ante la presencia de abandono y deserción laboral, uno de los aspectos claves es el de promover una organización competitiva y pertinente, con un alto sentido social dando a quien participe de ella, los elementos claves que conlleven a un actuar responsable, por lo que se vuelve importante incluir, en los procesos de formación del personal, tópicos relacionados con el liderazgo y la comunicación, para generar conciencia y otorgar herramientas que propicien, el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este sentido, los gerentes o encargados de las instituciones educativas, cometen muchos errores. Algunos se deben a la inexperiencia, otros reflejan falta de conocimientos. Y otros sencillamente son equivocaciones (Robbins y Judge, 2009, p. 4). Es por ello, que el proceso de comunicación del líder es esencial, para poner en práctica el liderazgo; debido a que el éxito en cualquiera de las actividades desarrolladas por las personas, está basado en tener una visión clara de lo que se debe decir y hacer.

Por esta razón, tanto el liderazgo como la comunicación, fueron los temas centrales de la presente investigación, por formar parte de una perspectiva gerencial, donde los líderes establecen la dirección de la organización mediante el desarrollo de una visión futurista, que inspira a los subordinados para que superen los obstáculos. La diferencia entre la administración y el liderazgo, radica en que la primera establece los planes formales, diseña estructuras rígidas y vigila los resultados; mientras que el segundo, establece el rumbo a tomar para ejecutar los planes.

La finalidad de este trabajo fue la de dar a conocer una Propuesta de un taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler, para el fortalecimiento de la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general del Complejo Educativo Fermín Toro.

Es importante resaltar, que una gran parte del articulado de las leyes venezolanas plasmadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación, la Ley Orgánica de los Procedimientos Administrativos y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, abordan los temas de liderazgo y comunicación, bajo una visión enmarcada en la perspectiva de los derechos humanos.

Los aportes más relevantes del presente estudio fueron, en primer lugar, permitirle al lector la obtención de un aprendizaje significativo, relacionado a los temas abordados como el liderazgo y la comunicación, destacando su importancia dentro del área de la educación, ya que involucra las instituciones educativas y en segundo lugar, ser marco referencial para otros trabajos de investigación similares que aborden todo lo relacionado a la temática planteada.

La estructura organizativa que contiene el cuerpo del trabajo se presenta de la siguiente manera:

1. **Capítulo I:** El problema, en él se expone los elementos referidos al tema de estudio, planteamiento del problema, las interrogantes de investigación, los objetivos de la investigación, la justificación y la importancia.
2. **Capítulo II:** Marco referencial, se presenta información básica para el desarrollo del estudio, citando antecedentes internacionales y nacionales vinculados a la investigación, además de las bases teóricas y legales que lo sustentan.
3. **Capítulo III:** Marco metodológico, profundiza en la aplicación de la metodología empleada para la ejecución de la investigación, destacando todo lo relacionado al paradigma, enfoque, método, diseño, tipo, nivel, modalidad, variables de estudio, población, muestra, proceso de muestreo, técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos.

4. **Capítulo IV:** Análisis de los datos, donde se describen y aplican técnicas estadísticas establecidas a datos cuantificables, para el procesamiento de los datos y la información recopilada para la investigación.
5. **Capítulo V:** Conclusiones y recomendaciones, dan a conocer los resultados de la ejecución de la investigación, mostrando la respuesta a las interrogantes y objetivos que guiaron la investigación.
6. **Capítulo VI:** Propuesta, se presenta la propuesta de un taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler, para el fortalecimiento de la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general del Complejo Educativo Fermín Toro. Posteriormente, se presentaron las referencias consultadas y los anexos correspondientes.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### ***Planteamiento del problema***

Una organización, en la opinión de los autores trabajados en el presente estudio, es una “unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre una base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins y Judge, 2009, p. 40). Según esta definición, una institución, una escuela, un hospital, una iglesia, una unidad militar o una tienda por departamento, conforman una organización, por estar conformadas por un grupo de personas con metas comunes entre sí.

Para que dichas organizaciones funcionen correctamente, es importante destacar que el comportamiento organizacional, es un “campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins y Judge, 2009, p. 40). Es lo que se pretende mejorar actualmente en el campo educativo.

Tomando en cuenta la definición de organización y de comportamiento organizacional, citada anteriormente, se tiene que para triunfar en el área administrativa, las organizaciones de hoy en día, requieren de la puesta en práctica de aptitudes interpersonales, donde la comunicación y el liderazgo sean la clave o lo que distinga a los directivos, gerentes y líderes del resto de las personas.

A nivel mundial las instituciones educativas poseen debilidades en la puesta en práctica del liderazgo, debido a las diferencias contextuales y culturales presentes de acuerdo a cada localidad, lo que origina una fuerte repercusión en el proceso de comunicación.

Esta debilidades se observan principalmente en las culturas de alto contexto, que según el autor son “aquellas en las que la comunicación se basa mucho en claves sutiles no verbales de la situación” y en las culturas de bajo contexto las que “se basan mucho en las palabras para dar significado a la comunicación” (Robbins y Judge, 2009, p. 47).

De esta manera se evidencia que en las primeras culturas, los acuerdos orales implican compromisos fuertes, donde la edad, antigüedad y rango en la organización se valoran e influyen mucho en tu credibilidad. Mientras que en las segundas culturas, los contratos obligatorios tienden a estar por escrito, con palabras precisas (Robbins y Judge, 2009, p. 47).

Actualmente en Venezuela la educación se ha visto envuelta en numerosos cambios significativos, producto del avance de la tecnología y de la inclusión de las teorías administrativas dentro de los procesos gerenciales que se ejecutan dentro de las instituciones. Dichos cambios han generado problemas donde el liderazgo y la comunicación, juegan un papel de suma importancia, ya que se ha visto afectada la manera de actuar de las personas, encargadas de cumplir los objetivos de la organización.

En el Distrito Capital, específicamente en el Complejo Educativo Fermín Toro, una institución educativa, adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación, ubicada en la esquina de Solís a Marcos Parra, urbanización El Silencio, Parroquia Catedral, se evidencia una situación problemática al suponer que podría deberse a alguna de estas causas:

1. Incumplimiento de metas anuales, lo cual limita el quehacer educativo dentro del centro, impidiendo el logro de los objetivos institucionales.
2. Carencia de programas de formación en materia gerencial, dirigidos al personal docente para su actualización.
3. Inasistencias reiteradas que no son avaladas por parte del personal docente.
4. Entrega tardía de recaudos administrativos, debido a cambios constantes de directrices o lineamientos, emanados por el personal directivo, quien se rige de acuerdo a determinados procesos gerenciales.
5. Decisiones tomadas por el equipo directivo sin involucrar la opinión del colectivo, las cuales a veces no son las adecuadas porque afectan la práctica docente.
6. El equipo directivo no involucra al personal docente en la toma de decisiones institucionales.
7. El equipo directivo se comunica de manera informal con el personal docente.

Hasta ahora, el liderazgo y la comunicación parecen verse limitados por la realidad antes descrita, por tanto, esta situación generó en la investigadora una serie de interrogantes que dan pie al desarrollo de la presente investigación.

### ***Interrogantes de la investigación***

1. ¿Un taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler, fortalecerá la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general del Complejo Educativo Fermín Toro?
2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejerce el equipo directivo y el personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro?
3. ¿Cómo fluye la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro?
4. ¿Será factible un taller de actualización basado en el modelo de contingencia de Fred Fiedler?



### ***Objetivos de la Investigación***

#### ***Objetivo General***

Proponer un taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler, para el fortalecimiento de la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general del Complejo Educativo Fermín Toro.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el equipo directivo y el personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro.
2. Determinar cómo fluye la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro.
3. Diseñar un taller de actualización basado en el modelo de contingencia de Fred Fiedler.

### ***Justificación de la investigación***

La presente investigación parte de la necesidad de crear una propuesta de taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler, para el fortalecimiento de la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general del Complejo Educativo Fermín Toro.

Es de relevancia social, porque va a favorecer a la comunidad educativa de la institución objeto de estudio, en especial al personal docente, ya que busca corregir las fallas en la ejecución de su liderazgo y fortalecer la comunicación que existe entre ellos. También beneficiará a otras instituciones con características similares, que empleen dicho estudio como antecedente en el planteamiento de proyectos futuros, que ayuden a resolver problemas no solo institucionales sino también de investigación. Y a nivel personal, pretende contribuir con los estudios realizados sobre esta problemática a nivel local, regional e incluso nacional.

Adicionalmente, el producto obtenido en esta investigación, sirve para concientizar al personal docente y equipo directivo sobre su desempeño, con el fin de fortalecer la brecha de comunicación existente dentro del proceso organizacional, a través del intercambio de ideas, conocimientos, habilidades, experiencias e incluso sentimientos como parte del proceso de formación que se lleva a cabo diariamente.

Su implicación práctica se debe a que ayudará a resolver problemas vinculados al área gerencial, a través de la propuesta de un taller de actualización basado en el modelo de contingencia de Fred Fiedler, para corregir la falla en la ejecución del liderazgo del equipo directivo y del personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro, fortaleciendo la comunicación que existe entre ellos.

Desde el punto de vista teórico, puede sugerir recomendaciones para estudios futuros, además de apoyar en el desarrollo de una nueva teoría que utilice esta misma metodología, ya que a pesar que existen estudios sobre este tema, no se han encontrado

trabajos donde estén presentes estas dos variables liderazgo y comunicación, la misma población de estudio, la misma muestra e incluso la misma institución.

Su utilidad metodológica se debe a que ayuda a la definición de conceptos y la identificación de causas que ayudan a corroborar lo planteado en la teoría de contingencia del liderazgo de Fred Fiedler y la teoría de la comunicación formal de Robbins y Judge, para fortalecer el conocimiento que tienen actualmente los docentes dentro del área gerencial. El estudio se orienta hacia una investigación de campo, inscrita en la modalidad de proyecto factible.

Los aportes para la maestría, son básicamente, la concreción y culminación del trabajo de investigación, para que sirva de referente o antecedente a otros colegas que deseen trabajar con este tema.

Está fundamentada en la línea de investigación cultura investigativa, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez, ya que a través de la búsqueda de información, se pretende obtener resultados que den respuesta a la problemática planteada.

### ***Importancia de la investigación***

Luego de la investigación realizada, se puede decir que el liderazgo es un estilo fijo de comportamiento no adaptable a todo tipo de circunstancias o seguidores, mientras que la comunicación, es la transferencia y comprensión de un significado, es por ello que el líder se identifica cuando una persona demuestra su personalidad, en base a determinadas situaciones que ameriten su participación. Sin embargo, ese liderazgo debe de ir acompañado de un proceso de comunicación, donde se establezcan canales específicos que permitan al líder expresar sus ideas de manera correcta.

Actualmente nuestra realidad educativa refleja que existe falla en el liderazgo, que afecta el proceso de comunicación, la cual se evidencia en las instituciones educativas venezolanas, específicamente en el Complejo Educativo Fermín Toro. Institución educativa adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Por esta razón, esta investigación abarca el área gerencial de la institución antes citada, por ser donde se ha evidenciado la problemática de estudio planteada por la investigadora, donde los involucrados actúan bajo la premisa del deber ser y no bajo situaciones ficticias que no se aplican a la vida real. Además, radica en la convivencia escolar que se lleva a cabo entre los involucrados en el estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### ***Antecedente internacional***

Bravo (2017), presentó ante la Universidad Católica Santiago de Chile, su investigación titulada: “Liderazgo Pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en el Colegio Municipal de la VI Región”, para la obtención del Grado Académico de Magíster en Educación mención Dirección y Liderazgo.

El objetivo de la investigación era el de: “Identificar las características de liderazgo pedagógico que ejerce el director del Liceo Ignacio Carrera Pinto de San Vicente” por lo que eligió al Liceo Ignacio Carrera Pinto de San Vicente de Tagua, por considerar sus prácticas efectivas y fundamentales para un liderazgo pedagógico eficaz, en el mejoramiento de las competencias del director en su función como líder pedagógico, concibiendo una dimensión del desarrollo profesional, atractivo y desafiante para los directivos.

En esta investigación se utilizó el método cualitativo, donde las técnicas ocupadas para la recopilación de información y datos fueron la entrevista semiestructurada y la observación. Dentro de sus hallazgos encontró que el rol del director es clave en cuanto a crear las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar, generando un clima escolar positivo, vinculando su quehacer con la mejora en los aprendizajes.

Esta investigación, tiene relevancia con el estudio que se lleva a cabo, porque en él se destacan las habilidades fundamentales para un liderazgo pedagógico eficaz, las cuales sirven de aporte al mejoramiento de la calidad y equidad de los procesos que se llevan a cabo dentro de un colegio

### ***Antecedentes nacionales de la investigación***

Marcano (2015), mostró ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Coordinación Académica de Investigación y Postgrado Extensión Académica Nueva Esparta, su trabajo de investigación titulado: Liderazgo transformacional, una alternativa para los directivos de los centros de educación de la población de Boca de Pozo municipio península de Macanao Estado Nueva Esparta, como requisito parcial para optar al Grado de Magister en Educación Mención Gerencia Educacional.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo: Diseñar un plan estratégico basado en el Liderazgo Transformacional para los Gerentes Educativos de los centros educativos de Boca de Pozo, municipio Península de Macanao del estado Nueva Esparta. Para ello se realizó una revisión de los documentos relativos al enfoque gerencial, liderazgo y otros aspectos que sirven de fundamento para el estudio.

Se enmarcó el proyecto cuantitativamente, bajo un tipo de investigación descriptiva y de campo, con un diseño no experimental, basada en un modelo de proyecto factible. La población quedó conformada por 10 directivos y 134 docentes, que laboran en las referidas instituciones. Se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta en la modalidad de cuestionario, que contiene 27 preguntas tanto para el directivo como para el personal docente, con preguntas cerradas y alternativas de respuestas en forma de abanico, además el mismo fue debidamente validado por expertos en la materia.

Este proyecto tiene relevancia con el estudio que se lleva a cabo, porque consiste en el diseño de un plan estratégico basado en el liderazgo, bajo la modalidad de proyecto factible.

Hernández (2015), presentó ante la Universidad Central de Venezuela su trabajo titulado: Propuesta de un modelo teórico metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas caso: corporación sybven. El propósito del presente estudio fue proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, como alternativa que buscó explorar e identificar prácticas de comunicación, a partir de una situación real.

Para lograrlo se realizó un diagnóstico que permitió analizar las prácticas comunicacionales en la corporación, posteriormente se contrastó con la teoría y las mejores prácticas comunicacionales, lo que permitió diseñar la propuesta de un modelo que provee un aporte para el mejoramiento y optimización de sus procesos de comunicación, desde el pensamiento sistémico, la estrategia y la gestión.

Se realizó una investigación de campo, diseño no experimental, con niveles exploratorio y descriptivo, se diseñaron como instrumentos para la recolección de datos dos entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron a personas clave y expertos del área comunicacional para su correspondiente validación.

Este proyecto tiene relación con el estudio llevado a cabo, porque en él se aborda la variable vinculada con la comunicación, destacando además la puesta en práctica de una investigación de campo, un diseño no experimental, con niveles exploratorio y descriptivo.

Torrealba (2016), mostró ante la Universidad José Antonio Páez. Estado Carabobo, su trabajo titulado: Estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial caso C.A. metro de valencia, cuyo objetivo general fue el de proponer estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial en la C.A. Metro de Valencia. Estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible donde se incorpora un diseño de campo.

Como técnica de recolección de datos se aplicó la encuesta y el instrumento fue un cuestionario. Para garantizar la validez del instrumento utilizó el juicio de experto y para validar la confiabilidad manejó el coeficiente de Kuder de Richarson. Llegó a la conclusión que dentro de la empresa coexisten diversos tipos de pensamientos, relaciones, afinidades o diferencias.

Ante lo cual, la comunicación que parte de la gerencia media deben adecuarse a estas divergencias y dotarse de su propia estructura, transmitir los valores organizativos que permitan lograr la integración de las personas para alcanzar el fin común, el cual es proporcionar calidad de servicio al usuario, buscando estrategias como forma de mejorar su situación actual.

Este proyecto tiene relación con el estudio llevado a cabo, porque en él se establece el diseño de un plan estratégico basado en el liderazgo, bajo la modalidad de proyecto factible.



### ***Bases teóricas de la investigación***

Aquí se incluyen las teorías que sustentan la presente investigación, las cuales están fundamentadas en fuentes primarias, asumidas por la investigadora para evitar interpretaciones diferentes.

### ***Liderazgo***

Para el autor, el liderazgo es un “estilo fijo de comportamiento no adaptable a todo tipo de circunstancias o seguidores”. Por tanto, el líder debe adaptarse a diferentes situaciones, para lograr el desempeño efectivo de un grupo y lograr que coincida el estilo del líder con el grado en que la situación le permite tener control sobre las personas. “Cuando el estilo del líder no se adecúa a la situación se presentan dos opciones: cambiar el líder o modificar la situación” (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 393).

La fuente del liderazgo puede ser formal, dado a la posición de una jerarquía directiva en una organización. “Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización”. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco todos los directivos son líderes (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 386).

El liderazgo está inmerso dentro del comportamiento organizacional y por ende forma parte de una perspectiva gerencial, por esta razón, la teoría basada en la contingencia, es la que más se adapta para explicar la eficacia del liderazgo dentro de la organización (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 386).

Los fracasos en los primeros estudios sobre las características, que daban por sentado de que los líderes nacen, llevaron a los investigadores a seguir direcciones diferentes. Comenzaron por observar los comportamientos que mostraron líderes y se preguntaron si había algo único en la forma en que se comportaban, llegando a la conclusión, de que el líder no nace sino que se hace. Estos estudios conductistas

arrojaron que hay determinantes del comportamiento para el liderazgo, por tanto, sería posible capacitar a las personas para que fueran líderes (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 389).

La University of Michigan, realizó estudios para identificar características del comportamiento de los líderes, que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño, obteniendo como resultado dos dimensiones:

1. Líderes orientados al empleado, hace énfasis en las relaciones interpersonales, adopta un interés personal en las necesidades de los empleados y acepta las diferencias individuales entre los miembros, dando como resultado una productividad más alta (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 391).
2. Líderes orientados a la tarea, pone énfasis en los aspectos técnicos, de la tarea, de los deberes del puesto. Su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin dando como resultado una productividad baja (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 390). Si bien las teorías basadas en las características y las conductas son importantes para determinar la eficacia o ineficacia de los líderes, no garantizan el éxito de éstos, el contexto también es importante, es aquí donde aparece la teoría de contingencia.

#### ***Teoría del liderazgo: Modelo de contingencia de Fred Eduar Fiedler***

Algunos enfoques para definir las variables claves situacionales han demostrado tener más éxito que otros, y como resultado gozan de mayor reconocimiento. El modelo de contingencia de Fiedler, centra sus estudios en definir las variables situacionales que han demostrado que la eficacia del liderazgo depende de la situación; es decir, un líder nace de acuerdo a un momento o circunstancia (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 392).

#### ***Propuesta del modelo de contingencia de Fred Fiedler***

El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la

situación le da control a éste. Dicho modelo, no es más que una “teoría de que los grupos eficaces dependen de la armonía entre el estilo de un líder para actuar con sus subordinados y el grado en que la situación le da control e influencia” (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 392).

### ***Identificación del estilo de liderazgo***

Fred Eduar Fiedler, cree que para identificar el tipo de liderazgo, un factor clave en el éxito del liderazgo depende del estilo básico del individuo, por esto, comienza por tratar de identificar dicho estilo, a través de la aplicación de un cuestionario dirigido al compañero menos preferido, para determinar si una persona está orientada a la relación o a la tarea (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 392).

El cuestionario contiene conjuntos de 16 adjetivos contrastantes: agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, abierto-reservado, amistoso-hostil. Se pide a quien lo responde que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y describa a la persona con quien menos disfrutaría trabajar, para calificarla en una escala de 1 a 8 por cada uno de los 16 conjuntos de adjetivos contrastantes. Fiedler piensa que con base en las respuestas del cuestionario, es posible determinar el estilo básico de liderazgo.

Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta), entonces quien respondió está orientado a la relación. Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja calificación), quien responde está orientado a la tarea (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 392).

### ***Dimensiones de la teoría de contingencia de Fred Fiedler***

Luego de los resultados obtenidos después de aplicar el cuestionario, Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que definen los factores situacionales claves para determinar la eficacia del liderazgo. Éstas son: situaciones, procedimiento y deber, variables de poder las cuales se definen a continuación:

1. **Situaciones:** Se enfocan en las necesidades de los subordinados y en la construcción de relaciones. Si estas son buenas o malas, considerando el grado de respeto y confianza que los subordinados tienen al líder. Si este es respetado, la necesidad de poder formal, para movilizar a los seguidores hacia las tareas y objetivos, es menos necesario. En conclusión, los líderes orientados a la relación tendrían mejor desempeño en las situaciones moderadamente favorables, debido a que tienen mejor desempeño en situaciones de control moderado. Hace énfasis en las relaciones interpersonales; adopta un interés personal en las necesidades de los empleados y acepta las diferencias individuales entre los miembros (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 392).
2. **Procedimiento y deber:** Sobre la base de los análisis realizados, se tiene que el liderazgo orientado al procedimiento es eficaz en las situaciones altamente favorables, o en las muy desfavorables. Hace énfasis en los aspectos técnicos (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 393).
3. **Variables de poder:** Exponen que el líder trata por igual a quienes lo siguen, utiliza un estilo homogéneo con todas las personas en su unidad de trabajo, aunque en ocasiones tiene preferencias con cierta minoría (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 398).

#### ***Indicadores de las dimensiones de la teoría de contingencia de Fred Fiedler***

1. **Relaciones líder miembro**, definidas como el “grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder”. Con relación a los análisis realizados por Fiedler, el liderazgo orientado a las relaciones es efectivo en las situaciones moderadamente favorables (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 392).
2. **Estructura de la tarea**, expresada como el “grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto, es decir, si está estructurado o no”. Prioriza el alcance de resultados, en el plazo previsto y con los recursos asignados. Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea tenían mejor

desempeño en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables, gracias a que se desempeñan mejor en situaciones de mucho y poco control. (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, 392).

3. **Poder del puesto**, definido como el “grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumentos de salario” (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, 392). Esta teoría posee una limitante, porque ignora a los seguidores, a pesar de que el liderazgo es una relación simbiótica entre el líder y sus subordinados.

### ***Evaluación de la situación en términos de las variables de contingencia***

La evaluación de la situación en términos de las variables de consistencia, consiste en evaluar la situación partiendo de las tres dimensiones de contingencia:

- a) Relaciones líder miembro: son buenas o malas.
- b) Estructura de la tarea: es alta o baja.
- c) Poder del puesto: es mucho o poco.

### ***Cuadro N° 1: Situaciones posibles en el modelo de Fiedler***

<b><i>Categorías</i></b>	<b><i>I</i></b>	<b><i>II</i></b>	<b><i>III</i></b>	<b><i>IV</i></b>	<b><i>V</i></b>	<b><i>VI</i></b>	<b><i>VII</i></b>	<b><i>VIII</i></b>
Relaciones líder miembro	buenas	buenas	buenas	buenas	malas	malas	malas	malas
Estructura de la tarea	alta	alta	baja	baja	alta	alta	baja	baja
Poder del puesto	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil

***Fuente:*** Fiedler, F. (1967) p. 394.

### ***Líder orientado a la tarea***

- a) Categorías I, II, III el desempeño es bueno y la situación favorable.
- b) Categorías IV, V el desempeño es malo y la situación moderada.
- c) Categorías VI, VII, VIII el desempeño es bueno y la situación desfavorable.

En las categorías I, II, III, VII, VIII los líderes se orientan a la tarea. Por tanto, su desempeño es positivo y la situación que enfrenta el líder es altamente favorable.

### ***Líder orientado a la relación***

- a) Categorías I, II, III el desempeño es malo y la situación favorable.
- b) Categorías IV, V, VI, VII el desempeño es bueno y la situación moderada.
- c) Categoría VIII el desempeño es malo y la situación desfavorable.

En las categorías IV, V, VI los líderes se orientan a la relación. Por tanto, su desempeño es positivo y la situación que enfrenta el líder es moderadamente favorable.

El autor afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en situaciones de mucho y poco control, en tanto que los orientados a las relaciones tienen mejor desempeño en situaciones con un control moderado. Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea tenían mejor desempeño en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 393).

#### ***Premisa del modelo de contingencia de Fred Fiedler***

De acuerdo a este modelo, la eficacia del liderazgo depende del dominio de las situaciones que tenga el líder para crear buenas relaciones con sus subordinados. Esta teoría adecua el comportamiento del líder a las circunstancias presentes en una determinada situación, debido a que no existe un único estilo o característica de liderazgo que permita cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación (Fiedler, 1967 citado por Robbins, 2009, p. 392).

#### ***Claves del modelo de contingencia de Fred Fiedler***

- a.** Definir el estilo de liderazgo.
- b.** Identificar las diferentes situaciones.

#### ***Comunicación***

Los autores, definen comunicación como la “transferencia y comprensión de un significado” (Robbins y Judge, 2009, p. 351). Con base a la definición antes citada, se tiene que para que la comunicación sea exitosa, se debe impartir y entender el significado entre dos o más personas. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor (Robbins y Judge, 2009, p. 386).

Una de las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de comunicación, incluso a la hora de optar por un puesto, esta es la característica del

candidato ideal. Por esta razón “dentro de la comunicación se destacan cuatro funciones principales que se desarrollan dentro de un grupo u organización” (Robbins y Judge, 2009, p. 386).

### ***Funciones principales de la comunicación***

1. **Control:** consiste en “monitorear actividades para garantizar que se lleven a cabo según se planeó y corregir cualquier desviación significativa” (Robbins y Judge, 2009, p. 41). “El control se emplea básicamente para controlar el comportamiento de los miembros de una organización, a través del establecimiento de jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir de acuerdo a la descripción de su puesto”. Por ejemplo, cuando los empleados requieren comunicar una información, primero deben hacerlo con su jefe inmediato (Robbins y Judge, 2009, p. 351).

Para garantizar que las cosas marchen como es debido, el líder debe vigilar el desempeño de la organización. Después se compara el desempeño real con el conjunto de metas establecidas previamente. Si hay desviaciones significativas, es trabajo de la gerencia encauzar a la organización. Estas labores de vigilar, comparar y hacer una corrección potencial, están comprendidas dentro de lo que significa la función de controlar (Robbins y Judge, 2009, p. 351).

2. **Motivación:** proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p. 209). De acuerdo a esta definición se tiene que la motivación, es el resultado de la interacción de los individuos con la situación, los procesos que inciden en la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

La motivación, es generada para aclarar a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. Esto se observa en muchos empleados para quienes su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. El establecimiento de metas específicas, la

retroalimentación acerca del avance hacia ésta y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación (Robbins y Judge, 2009, p. 352).

Todos los gerentes también desempeñan un rol de líder, responsable de la motivación y dirección de los empleados. Por tanto, se requiere que ejecute cierto número de deberes rutinarios de naturaleza legal o social donde se incluya contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados (Robbins y Judge, 2009, p. 352).

3. ***Expresión emocional:*** definida como la “acumulación de sentimientos intensos que están dirigidos hacia alguien o algo” (Robbins y Judge, 2009, p. 209). Dicha expresión surge como un medio de comunicación, por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos, para satisfacer las necesidades sociales (Robbins y Judge, 2009, p. 352).

Los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes. La expresión emocional, es un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder, debido a que los mensajes están cargados de la energía positiva o negativa con la cual se transmitan. Cabe destacar que el líder en su rol como manejador de dificultades, toma acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos (Robbins y Judge, p. 353).

4. ***Información:*** se define como el “producto físico codificado por el emisor para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos, para identificar y evaluar las alternativas de selección” (Robbins y Judge, 2009, p. 352). Dicha información es suministrada a través de la comunicación para que los individuos y grupos se relacionen con su rol.



Los líderes también actúan como conducto que transmite información a los miembros de la organización. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener un equilibrio entre estas cuatro funciones, debido a que toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas funciones (Robbins y Judge, 2009, p. 352).

### ***Teoría de la comunicación: Comunicación formal***

Para los autores, la comunicación formal “son canales de comunicación establecidos por una organización a fin de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de los miembros”. Esto significa que los canales formales de la comunicación, son los medios que se utilizan para dar a conocer las funciones y actividades que cada persona debe de realizar. Tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización (Robbins y Judge, 2009, p. 353).

### ***Dimensiones de la teoría de la comunicación formal***

La comunicación formal fluye vertical o lateralmente y se subdivide en direcciones que van hacia abajo o hacia arriba, a través de canales, que poseen un sentido o dirección que normalmente se realiza de la siguiente manera:

1. ***Comunicación hacia abajo o hacia arriba:*** Se realiza mayormente de gerente a empleados, o viceversa, es decir, en un solo sentido. La comunicación hacia abajo no tiene que ser oral, por lo general, los gerentes informan a los empleados, sus decisiones pero es raro que soliciten su consejo u opiniones. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales (Robbins y Judge, 2009, p. 353).
2. ***Comunicación en el mismo nivel:*** Con frecuencia, este tipo de comunicación corta las órdenes provenientes de la jerarquía vertical para tomar acciones. Por tanto, crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales son pasados por alto, cuando los miembros pasan por encima o rodean a sus superiores para hacer que las cosas se hagan, o cuando los jefes descubren que

las acciones o las decisiones son tomadas sin su consentimiento (Robbins y Judge, 2009, p. 355).

3. ***Comunicación oral y escrita:*** La oral se define como el “medio principal de envío de mensajes” (Robbins, y Judge, 2009, p. 355). Esta se realiza cara a cara. Dentro de sus ventajas encontramos: Velocidad, la respuesta ante un mensaje se recibe en una cantidad de tiempo mínima. Retroalimentación, si el receptor no está seguro del mensaje que recibe, se permite la corrección inmediata. Mientras que su desventaja radica en que al pasar un mensaje a través de varias personas, se pierde el propósito de la información, ya que cada persona interpreta el mensaje en su propio modo. Por otro lado la escrita, es definida como el “medio de transmisión de palabras o símbolos escritos” (Robbins y Judge, 2009, p. 356). Se puede almacenar de manera indefinida. Dentro de sus ventajas encontramos: tangible, verificable, pensada.

Mientras que su desventaja se debe a que consume tiempo y no tiene un mecanismo automático de retroalimentación (Robbins y Judge, p. 356). Como ejemplos de este tipo de comunicación se puede encontrar los memorandos, las cartas, las transmisiones por fax, el correo electrónico, la mensajería instantánea, los periódicos, las noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos (Robbins y Judge, 2009, p. 356).

### ***Indicadores de las dimensiones de la teoría de la comunicación formal***

1. ***Comunicación vertical:*** Cuando la comunicación fluye hacia abajo (hacia un nivel inferior) o hacia arriba (hacia un nivel superior) del grupo u organización (Robbins y Judge, 2009, p. 353-354).
2. ***Comunicación lateral:*** Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, es decir, entre miembros del mismo nivel, del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal (Robbins y Judge, 2009, p. 355).

3. **Comunicación interpersonal:** Se lleva a cabo de forma oral, escrita (Robbins, y Judge, 2009, p. 355).

### ***Bases legales***

Las bases legales citadas a continuación, incluyen la normativa legal y jurídica relacionada con la temática de estudio, para justificar la necesidad de abordar estos aspectos, y dar a conocer en su totalidad el marco de la investigación. Para ello se considera lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación, Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos y Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

### ***Artículos vinculados con el liderazgo***

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

**Artículo 104.** La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

**Artículo 108.** Los medios de comunicación social, públicos y privados, deben contribuir a la formación ciudadana. El Estado garantizará servicios públicos de radio, televisión y redes de bibliotecas y de informática, con el fin de permitir el acceso universal a la información. Los centros educativos deben incorporar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones, según los requisitos que establezca la ley.

**Artículo 143.** Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados e interesadas, y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular. Asimismo, tienen acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de una sociedad democrática en materias relativas a seguridad interior y exterior, a investigación criminal y a la intimidad de la vida privada, de conformidad con la ley que regule la materia de clasificación de documentos de contenido confidencial o secreto. No se permitirá censura

alguna a los funcionarios públicos o funcionarias públicas que informen sobre asuntos bajo su responsabilidad.

***Ley Orgánica de Educación:***

**Artículo 43.** El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta Ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

Estos artículos guardan relación con la investigación, debido a que describen algunas de las características básicas que debe tener un líder dentro del área educativa. Además expresan que el Estado cumple función de líder, al estimular la actualización permanente de sus subordinados en este caso los docentes, al impulsarlos a cumplir con sus metas. También expresan que un líder en este caso el personal directivo, debe asumir la supervisión educativa como un proceso de acompañamiento pedagógico, cuya función es la de orientar y acompañar dentro del marco de la integración y no como un acto de imposición, sanción o castigo, hacia la labor docente por no acatar las imposiciones del personal directivo.

***Artículos vinculados a la comunicación***

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

**Artículo 20.** “Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social”.

**Artículo 57.** Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo

expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa. Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.

**Artículo 58.** La comunicación es libre y plural y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

**Artículo 101.** El Estado garantizará la emisión, recepción y circulación de la información cultural. Los medios de comunicación tienen el deber de coadyuvar a la difusión de los valores de la tradición popular y la obra de los o las artistas, escritores, escritoras, compositores, compositoras, cineastas, científicos, científicas y demás creadores y creadoras culturales del país. Los medios televisivos deberán incorporar subtítulos y traducción a la lengua de señas, para las personas con problemas auditivos. La ley establecerá los términos y modalidades de estas obligaciones.

### ***Ley Orgánica de Educación***

**Artículo 9.** Los medios de comunicación social, como servicios públicos son instrumentos esenciales para el desarrollo del proceso educativo y como tales, deben cumplir funciones informativas, formativas y recreativas que contribuyan con el desarrollo de valores y principios establecidos en la Constitución de la República y la presente Ley, con conocimientos, desarrollo del pensamiento crítico y actitudes para fortalecer la convivencia ciudadana, la territorialidad y la nacionalidad. En consecuencia:

1. Orientan su programación de acuerdo con los principios y valores educativos y culturales establecidos en la Constitución de la República, en la presente Ley y en el ordenamiento jurídico vigente.
2. Los medios televisivos están obligados a incorporar subtítulos y traducción a la lengua de señas para las personas con discapacidad auditiva. En los subsistemas del Sistema Educativo se incorporan unidades de formación para contribuir con el conocimiento, comprensión, uso y análisis crítico de contenidos de los medios de comunicación social. Asimismo la ley y los reglamentos regularán la propaganda en defensa de la salud mental y física de la población.

**Artículo 10.** Se prohíbe en todas las instituciones y centros educativos del país, la publicación y divulgación de programas, mensajes, publicidad, propaganda y promociones de cualquier índole, a través de medios impresos, audiovisuales u otros que inciten al odio, la violencia, la inseguridad, la intolerancia, la deformación del lenguaje; que atenten contra los valores, la paz, la moral, la ética, las buenas costumbres, la salud, la convivencia humana, los derechos humanos y el respeto a los derechos de los pueblos y comunidades indígenas y afrodescendientes, que promuevan el terror, las discriminaciones de cualquier tipo, el deterioro del medio ambiente y el menoscabo de los principios democráticos, de soberanía nacional e identidad nacional, regional y local.

**Artículo 11.** “Se prohíbe en todas las instituciones y centros educativos oficiales y privados, la difusión de ideas y doctrinas contrarias a la soberanía nacional y a los principios y valores consagrados en la Constitución de la República”.

**Artículo 12.** No está permitida la realización de actividades de proselitismo o propaganda partidista en las instituciones y centros educativos del subsistema de educación básica, por cualquier medio de difusión, sea oral, impreso, eléctrico, radiofónico, telemático o audiovisual: (a) En los niveles inicial y primaria, (b) En ninguno de los niveles del subsistema de educación básica, puede utilizarse el aula de clases y la cualidad de docente para actividades de carácter partidista. Las condiciones para dar cumplimiento al contenido de este artículo, así como sus excepciones serán establecidas en las leyes especiales y sus reglamentos.

### ***Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos***

**Artículo 18.** Todo acto administrativo deberá contener:

1. Nombre del Ministerio u organismo a que pertenece el órgano
2. Que emite el acto;
3. Nombre del órgano que emite el acto;
4. Lugar y fecha donde el acto es dictado;
5. Nombre de la persona u órgano a quien va dirigido;
6. Expresión sucinta de los hechos, de las razones que hubieren sido alegadas y de los fundamentos legales pertinentes;
7. La decisión respectiva, si fuere el caso;
8. Nombre del funcionario o funcionarios que los suscriben, con indicación de la titularidad con que actúen, e indicación expresa, en caso de actuar por delegación, del número y fecha del acto de delegación que confirió la competencia;

9. El sello de la oficina.
10. El original del respectivo instrumento contendrá la firma autógrafa del o de los funcionarios que lo suscriban. En el caso de aquellos actos cuya frecuencia lo justifique, se podrá disponer mediante decreto, que la firma de los funcionarios sea estampada por medios mecánicos que ofrezcan garantías de seguridad.

**Artículo 25.** “Cuando no sea expresamente requerida su comparecencia personal, los administrados podrán hacerse representar, y, en tal caso, la administración se entenderá con el representante designado”.

**Artículo 44.** En los Ministerios, organismos y demás dependencias públicas se llevará un registro de presentación de documentos en el cual se dejará constancia de todos los escritos, peticiones y recursos que se presenten por los administrados, así como de las comunicaciones que puedan dirigir otras autoridades. La organización y funcionamiento del registro se establecerán en el Reglamento de esta Ley.

**Artículo 46.** Se dará recibo de todo documento presentado y de sus anexos, con indicación del número de registro que corresponda, lugar, fecha y hora de presentación. Podrá servir de recibo la copia mecanografiada o fotostática del documento que se presente, una vez diligenciada y numerada por los funcionarios del registro.

**Artículo 73.** Se notificará a los interesados todo acto administrativo de carácter particular que afecte sus derechos subjetivos o sus intereses legítimos, personales y directos, debiendo contener la notificación el texto íntegro del acto, e indicar si fuere el caso, los recursos que proceden con expresión de los términos para ejercerlos y de los órganos o tribunales ante los cuales deban interponerse.

#### ***Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente***

**Artículo 154.** “La amonestación oral consiste en la represión que hace el supervisor inmediato, en el lugar de trabajo, personal y privadamente, al docente objeto de la sanción”.

**Artículo 156.** “La amonestación escrita consiste en la represión que, extendida por escrito, hace el funcionario de mayor jerarquía dentro del servicio o plantel, al docente objeto de la sanción”.

Estos artículos se vinculan con el estudio realizado, debido a que expresan que la comunicación es un medio de expresión libre, que puede realizarse por vía oral, escrita y no verbal, siempre y cuando se tome conciencia de lo que exprese; además también exponen que se encuentra inmersa en los deberes y derechos de las y los ciudadanos, por tanto, debe ser asumida con responsabilidad en virtud de la personalidad sin ser influenciada, tomando en cuenta que para ello debe respetar los derechos de los demás.



### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

##### ***Diseño de la investigación***

En el presente estudio, se aplica un diseño no experimental que “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (Palella y Martins, 2006, p. 95). Este término, guarda relación con la investigación, porque para recaudar la información y dar respuesta a la problemática planteada, la estrategia aplicada fue el diseño no experimental, donde no se manipuló ninguna de las variables establecidas.

##### ***Tipo de la investigación***

El tipo de la investigación se orienta hacia una investigación de campo, apoyada en una investigación documental. La investigación documental “se concentra exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes” (Palella y Martins, 2006, p. 97). La vinculación con este trabajo, es que durante las actividades de campo se recolectaron datos directamente en la institución objeto de estudio, para corroborar lo establecido en la teoría.

##### ***Nivel de la investigación***

El nivel de la presente investigación es explicativo, debido a que estuvieron presentes algunos factores que determinaron los orígenes o fenómenos asociados con el problema (Palella y Martins, 2006, p. 103). Esto guarda relación con el trabajo, porque ayudó a establecer las causas del problema planteado, disminuyendo el margen de error.

### ***Modalidad de la investigación***

El presente estudio se inscribe en la modalidad de proyecto factible por ser la “elaboración de una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (Palella y Martins, 2006, p. 107). En este sentido, la relación que guarda con la presente investigación, es que luego del diagnóstico realizado en la institución objeto de estudio, se elaboró una propuesta para la ejecución de un taller que dará respuestas a las necesidades planteadas en el problema.

### ***Variables de estudio***

Las variables de la presente investigación están representadas por el liderazgo y la comunicación, que “son elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características” (Palella y Martins, 2006, p. 73). Esto guarda relación con la presente investigación, debido a que para el estudio de cada una de las variables, fue necesario desglosarlas de acuerdo a sus características.

***Cuadro N° 2:*** Criterios para la definición de las variables de estudio

<b><i>Objetivo General</i></b>	<b><i>Objetivos Específicos</i></b>	<b><i>Variables</i></b>	<b><i>Conceptualización</i></b>
Proponer un taller de actualización basado en el modelo de contingencia de Fred Fiedler, para corregir la falla en la ejecución del liderazgo del equipo directivo y del personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro.	Identificar el estilo de liderazgo del equipo directivo y del personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro.	Liderazgo	“estilo fijo de comportamiento no adaptable a todo tipo de circunstancias o seguidores” (Fiedler, 2009, p. 393).
Proponer un taller de actualización basado en el modelo de contingencia de Fred Fiedler, para fortalecer la comunicación que existe entre ellos.	Determinar cómo fluye la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro.	Comunicación	“transferencia y comprensión de un significado” (Robbins y Judge, 2009, p. 351).

***Nota:*** Datos tomados de Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (2a ed.). Venezuela: FEDUPEL.

**Cuadro N° 3:** Operacionalización de las variables de estudio

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Identificar el estilo de liderazgo del equipo directivo y del personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro.	Liderazgo	“estilo fijo de comportamiento no adaptable a todo tipo de circunstancias o seguidores” (Fiedler, 2009, p. 393)	Situaciones	Relaciones líder miembro	1
			Procedimiento y deber	Estructura de la tarea	2
			Variables de poder	Poder del puesto	3
Determinar cómo fluye la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro.	Comunicación	“transferencia y comprensión de un significado” (Robbins y Judge, 2009, p. 351).	nivel superior nivel inferior	Comunicación vertical	4, 5
			mismo nivel	Comunicación lateral	6
			oral escrita	Comunicación interpersonal	7, 8, 9

**Nota:** Datos tomados de Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (2a ed.). Venezuela: FEDUPEL.

### ***Población de estudio***

La población “es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (Palella y Martins, 2006, p. 115). La población considerada para el presente estudio corresponde a 50 personas, que se contabilizan dentro de la institución educativa, tomando en cuenta su distribución dentro de la misma.

**Cuadro N° 4:** Distribución de la población total de estudio

<b>Población de Estudio</b>	
Director	1
Subdirector pedagógico de educación media general	1
Subdirector administrativo	1
Coordinador de control de estudio y evaluación	1
Maestras de maternal	2
Maestras de educación inicial	3
Maestras de educación primaria	6
Profesores de educación media general	11
Secretarias	9
Personal de limpieza,	7
Personal de seguridad	8
Total de la población	50

**Fuente:** Dirección del Complejo Educativo Fermín Toro (2017)

### ***Muestra de estudio***

La muestra es la “escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características la reproduce de la manera más exacta posible” (Palella y Martins, 2006, p. 116). De la población objeto de estudio, se toma en cuenta una muestra representativa del 30%, equivalente a 15 personas, integradas por 4 docentes del equipo directivo y 11 del personal docente del nivel de educación media general. Para la selección de la muestra, se aplica un muestreo no probabilístico intencional.

### ***Muestreo***

El muestreo no probabilístico intencional, es aquel donde “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, las cuales reciben el nombre de tipo” (Palella y Martins, 2006, p. 124). Durante el muestreo se consulta la opinión de aquellas personas que cumplen con las especificaciones de las jerarquías y categorías contenidas en la tabla de posiciones de la carrera docente, conforme a las siguientes disposiciones:

1. Docente ordinario, que posea titularidad y esté designado (a) para ejercer la profesión docente.
2. Docente de aula, con categoría académica I, II, III, IV, V, VI.
3. Docente coordinador, con antigüedad no menor a doce meses en la categoría II, dedicación a tiempo completo, ganador del concurso correspondiente.

4. Docente subdirector, con antigüedad no menor a doce meses en la categoría III, dedicación a tiempo completo.
5. Docente director, venezolano(a), con antigüedad no menor a doce meses en la categoría IV, dedicación a tiempo completo, aprobación del curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar.

### ***Técnicas de recolección de datos***

Las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (Palella y Martins, 2006, p. 126). La técnica de recolección de datos que se emplea en la siguiente investigación fue la encuesta, para recabar información sobre los objetivos específicos uno y dos, vinculados con las variables de estudio.

### ***Instrumento de recolección de datos***

Los instrumentos de recolección de datos “son en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Palella y Martins, 2006, p. 137). El instrumento de recolección de datos que se aplica para el estudio de ambas variables fue el cuestionario, conformado preguntas cerradas que generaron respuestas dicotómicas, donde el informante debía marcar con una equis X dentro del paréntesis, de acuerdo a su nivel de apreciación Si ( ) o No ( ), en cada uno de los aspectos expuestos.

### ***Validez***

La validez “se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (Palella y Martins, 2006, p. 172). Para certificar la validez del instrumento de recolección de datos, se utilizó el juicio de expertos, que “consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología, un ejemplar de los instrumentos con su respectiva matriz de respuesta, acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas (Palella y Martins, 2006, p. 173).

### **Confiabilidad**

La confiabilidad “es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (Palella y Martins, 2006, p. 176). Esta representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Para garantizar la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, se aplica la fórmula del Coeficiente Alfa de Cronbach, “una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad” (Palella y Martins, 2006, p. 165). El estándar mínimo se representa entre 0 y 1, donde el coeficiente cero (0) representa la ausencia total de consistencia, o una confiabilidad nula y el coeficiente uno (1) representa la consistencia perfecta, o confiabilidad total.

La confiabilidad se aplica a los ítems de carácter dicotómico, los cuales tienen dos alternativas de respuesta, “Sí” y “No”, los aciertos para el cálculo de confiabilidad fueron contabilizados con el número uno (1) y con cero (0) los desaciertos.

### **Aplicación de la fórmula del Alfa de Cronbach** **Cuestionario dirigido al equipo directivo**

$$A = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

A: coeficiente de confiabilidad del cuestionario.

K: número de ítems del instrumento. **K = 9**

Vi: sumatoria de las varianzas de los ítems.

Vt: Varianza total del instrumento.

**Tabla N° 1:** Cálculo de la sumatoria de las varianzas de los ítems **Vi = 1,125**

<b>Encuestados</b>	<b>Ítems</b>									<b>suma</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	
<b>E1</b>	1	0	0	0	0	1	0	0	1	
<b>E2</b>	1	0	0	1	0	0	0	1	1	
<b>E3</b>	1	0	0	1	0	0	0	1	0	
<b>E4</b>	1	1	1	1	0	0	0	1	1	
<b>Vi</b>	0	0,1875	0,1875	0,1875	0	0,1875	0	0,1875	0,1875	1,125

**Tabla N° 2:** Cálculo de la varianza total del instrumento  $V_t = 1,5$

<i>Encuestados</i>	<i>Ítems</i>									<i>suma</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	
<i>E1</i>	1	0	0	0	0	1	0	0	1	3
<i>E2</i>	1	0	0	1	0	0	0	1	1	4
<i>E3</i>	1	0	0	1	0	0	0	1	0	3
<i>E4</i>	1	1	1	1	0	0	0	1	1	6
$V_t$										1,5

Cálculo del coeficiente de confiabilidad del cuestionario  $A = 0,75$

Sustituir los valores en la fórmula:  $K=9$ ,  $V_i=1,12$ ;  $V_t=1,5$

$$A = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right] = \frac{9}{9-1} \left[ 1 - \frac{\sum 1,125}{1,5} \right] = 0,75$$

#### *Cuestionario dirigido al personal docente*

$$A = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

A: coeficiente de confiabilidad del cuestionario.

K: número de ítems del instrumento.  $K = 9$

$V_i$ : sumatoria de las varianzas de los ítems.

$V_t$ : Varianza total del instrumento.

**Tabla N° 3:** Cálculo de la sumatoria de las varianzas de los ítems **Vi = 1,4214876033**

<i>E</i>	<i>Ítems</i>									<i>suma</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	
<i>E1</i>	1	1	1	0	0	0	0	0	1	
<i>E2</i>	1	1	1	0	0	0	0	0	1	
<i>E3</i>	1	1	1	0	0	0	0	0	1	
<i>E4</i>	1	1	0	0	0	0	0	0	1	
<i>E5</i>	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
<i>E6</i>	1	0	0	1	0	0	0	1	1	
<i>E7</i>	1	0	0	1	0	1	1	1	1	
<i>E8</i>	1	0	0	1	0	1	1	1	1	
<i>E9</i>	1	0	0	1	0	1	1	1	1	
<i>E10</i>	1	0	0	1	0	1	1	1	1	
<i>E11</i>	1	0	0	1	0	1	1	1	1	
<b>Vi</b>	0	0,231404959	0,198347107	0,2479333884	0	0,2479333884	0,2479333884	0,2479333884	0	1,4214876033

**Tabla N° 4:** Cálculo de la varianza total del instrumento **Vt = 1,867768595**

<i>Encuestados</i>	<i>Ítems</i>									<i>suma</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	
<i>E1</i>	1	1	1	0	0	0	0	0	1	4
<i>E2</i>	1	1	1	0	0	0	0	0	1	4
<i>E3</i>	1	1	1	0	0	0	0	0	1	4
<i>E4</i>	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3
<i>E5</i>	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
<i>E6</i>	1	0	0	1	0	0	0	1	1	4
<i>E7</i>	1	0	0	1	0	1	1	1	1	6
<i>E8</i>	1	0	0	1	0	1	1	1	1	6
<i>E9</i>	1	0	0	1	0	1	1	1	1	6
<i>E10</i>	1	0	0	1	0	1	1	1	1	6
<i>E11</i>	1	0	0	1	0	1	1	1	1	6
<b>Vt</b>										1,867768595

Cálculo del coeficiente de confiabilidad del cuestionario **A = 0,7610619469**

Sustituir los valores en la fórmula: K=9, Vi=1,4214876033; Vt=1,867768595

$$A = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right] = \frac{9}{9-1} \left[ 1 - \frac{\sum 1,4214876033}{1,867768595} \right] = 0,7610619469$$



**Tabla N° 5:** Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

<b><i>Rango</i></b>	<b><i>Dimensión de confiabilidad</i></b>
0,81 - 1	muy alta
0,61 – 0,80	alta
0,41 – 0,60	media
0,21 – 0,40	baja
0 - 0,20	muy baja

**Nota:** Datos tomados de Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (2a ed.). Venezuela: FEDUPEL (p. 181).

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE DATOS

La interpretación de la información destaca los datos más relevantes de cada ítems, relacionándolos a su vez con las bases teóricas que sustentan la investigación que se lleva a cabo, con la finalidad de profundizar y resaltar su utilidad. Es por esta razón, que al recopilar los datos y obtener la confiabilidad del instrumento, por parte de los expertos, se procede a su aplicación a través de una prueba piloto, es decir, se aplicó el cuestionario a un grupo de sujetos distintos de la muestra objeto de estudio.

#### *Técnicas para la presentación de los datos*

De acuerdo a la naturaleza de la investigación y luego de aplicar el instrumento a la muestra, los datos se analizan a través de un análisis descriptivo y cuantitativo, es decir, se emplean cuadros porcentuales. Posteriormente se presenta el resultado de la investigación a través de gráficos acompañados de una descripción teórica de los datos que arrojaron las respuestas del cuestionario.

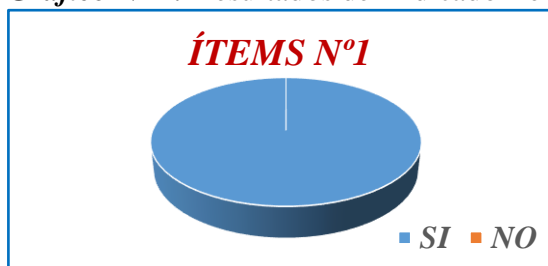
#### *Resultados del cuestionario aplicado al equipo directivo*

**Tabla N° 6:** Resultados del indicador relaciones líder miembro

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ítems</i>
Liderazgo	Situaciones	Relaciones líder miembro	1	100%	1
			0		

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 1:** Resultados del indicador relaciones líder miembro



**Fuente:** Autora (2024)

**Interpretación:** ¿El personal docente muestra respeto hacia el equipo directivo durante el acompañamiento pedagógico? La respuesta con mayor incidencia fue el “Si”, arrojando un margen del 100% de respuestas afirmativas, emitidas por los encuestados.

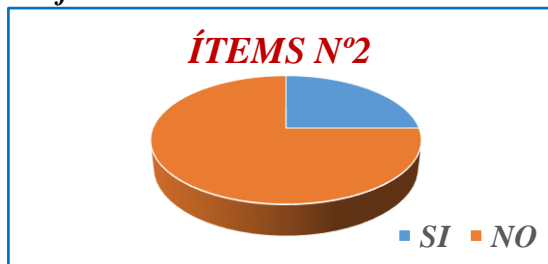
Se evidencia una significación positiva para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo es efectivo en situaciones buenas o malas de acuerdo a las necesidades del personal docente. Esto guarda relación con la dimensión situaciones como lo establece en la teoría.

**Tabla N° 7:** Resultados del indicador estructura de la tarea

Variable	Dimensión	Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Ítems
Liderazgo	Procedimiento y deber	Estructura de la tarea	1	25%	2
			0	75%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 2:** Resultados del indicador estructura de la tarea



**Fuente:** Autora (2024)

**Interpretación:** ¿El personal docente entrega los recaudos administrativos correspondientes a cada periodo académico en base a las tareas propuestas por el equipo directivo para el alcance de los objetivos? La respuesta con mayor incidencia fue el “No”, arrojando un margen del 75% de respuestas negativas, emitidas por los encuestados.

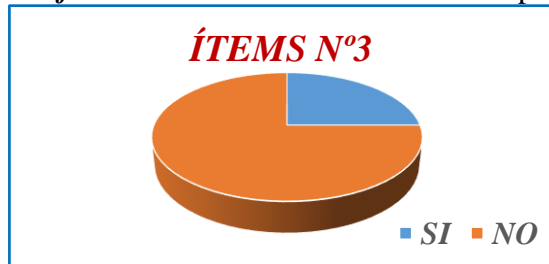
Se evidencia una significación negativa para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo no es efectivo en las situaciones de control. Esto guarda relación con la dimensión procedimiento y deber como lo establece en la teoría.

**Tabla N° 8:** Resultados del indicador poder del puesto

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ítems</i>
Liderazgo	Variables de poder	Poder del puesto	1	25%	3
			0	75%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 3:** Resultados del indicador poder del puesto



**Fuente:** Autora (2024)

**Interpretación:** ¿El personal docente toma decisiones en base a la adecuación de circunstancias presentes en una determinada situación? La respuesta con mayor incidencia fue el “No”, arrojando un margen del 75% de respuestas negativas, emitidas por los encuestados.

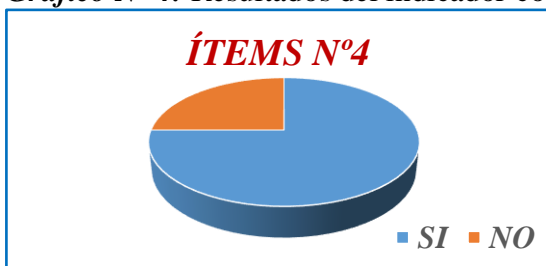
Se evidencia una significación negativa para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo no es efectivo en las situaciones donde su influencia de poder es poca. Esto guarda relación con la dimensión variables de poder como lo establece en la teoría.

**Tabla N° 9:** Resultados del indicador comunicación vertical

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ítems</i>
Comunicación	Nivel superior	Comunicación vertical	1	75%	4
			0	25%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 4:** Resultados del indicador comunicación vertical

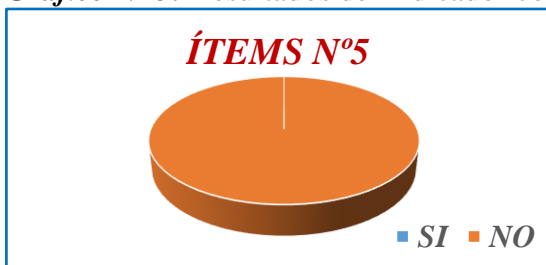


**Tabla N° 10:** Resultados del indicador comunicación vertical

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ítems</i>
Comunicación	Nivel inferior	Comunicación vertical	1		5
			0	100%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 5:** Resultados del indicador comunicación vertical



**Fuente:** Autora (2024)

**Interpretación:** Ante la pregunta: ¿El personal docente durante el transcurso de los tres momentos pedagógicos, da sugerencias al equipo directivo haciendo uso de diversos medios de comunicación? La respuesta con mayor incidencia fue el “Si”, arrojando un margen del 75% de respuestas positivas, emitidas por los encuestados.

¿El equipo directivo utiliza las carteleras informativas para indicarle al personal docente su plan de trabajo para cada uno de los tres momentos pedagógicos? La respuesta con mayor incidencia fue el “No”, arrojando un margen del 100% de respuestas negativas, emitidas por los encuestados.

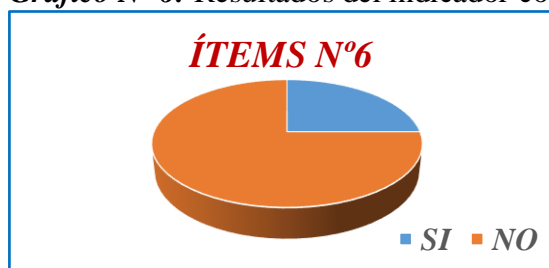
Se evidencia una significación negativa para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo no es efectivo, porque la comunicación fluye hacia abajo (hacia un nivel inferior), pero no fluye hacia arriba (hacia un nivel superior) del grupo. Esto guarda relación con la dimensión arriba- abajo como lo establece en la teoría.

**Tabla N° 11:** Resultados del indicador comunicación lateral

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ítems</i>
Comunicación	Mismo nivel	Comunicación lateral	1	25%	6
			0	75%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 6:** Resultados del indicador comunicación lateral



**Fuente:** Autora (2024)

**Interpretación:** Ante la pregunta: ¿El personal docente frecuentemente participa en encuentros de formación? La respuesta con mayor incidencia fue el “No”, arrojando un margen del 75% de respuestas negativas, emitidas por los encuestados.

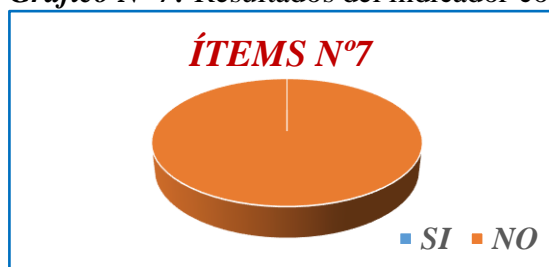
Se evidencia una significación negativa para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo no es efectivo, porque la comunicación fluye entre docentes con características similares pertenecientes a un mismo grupo. Esto guarda relación con la dimensión mismo nivel como lo establece en la teoría.

**Tabla N° 12:** Resultados del indicador comunicación interpersonal

Variable	Dimensión	Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Ítems
Comunicación	Comunicación oral	Comunicación interpersonal	1	100%	7
			0		

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 7:** Resultados del indicador comunicación interpersonal

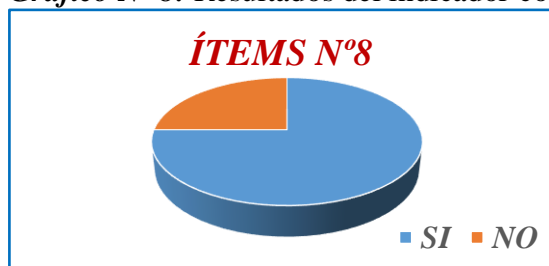


**Tabla N° 13:** Resultados del indicador comunicación interpersonal

Variable	Dimensión	Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Ítems
Comunicación	Comunicación escrita	Comunicación interpersonal	1	75%	8
			0	25%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 8:** Resultados del indicador comunicación interpersonal

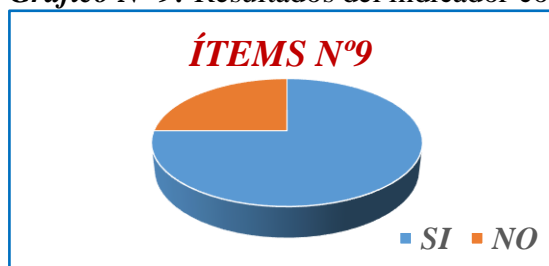


**Tabla N° 14:** Resultados del indicador comunicación interpersonal

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ítems</i>
Comunicación	Comunicación oral	Comunicación interpersonal	1	75%	9
			0	25%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 9:** Resultados del indicador comunicación interpersonal



**Fuente:** Autora (2024)

**Interpretación:** Ante la pregunta: ¿El equipo directivo realiza reuniones periódicamente con el personal docente? La respuesta con mayor incidencia fue el “No”, arrojando un margen del 100% de respuestas negativas, emitidas por los encuestados.

Ante la pregunta: ¿El personal docente diariamente transmite información al equipo directivo a través de redes sociales? La respuesta con mayor incidencia fue el “Si”, arrojando un margen del 75% de respuestas positivas, emitidas por los encuestados.

Ante la pregunta: ¿Al presentar una falta laboral recurrente por parte del personal docente el equipo directivo lo hace saber al personal docente a través de un llamado de atención oral? La respuesta con mayor incidencia fue el “Si”, arrojando un margen del 75% de respuestas afirmativas, emitidas por los encuestados.

Se evidencia una significación negativa para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo no es efectivo, porque la comunicación muy pocas veces se realiza cara a cara, mayormente se da a través de símbolos, o escrita. Esto guarda relación con la dimensión oral-escrita como lo establece en la teoría.



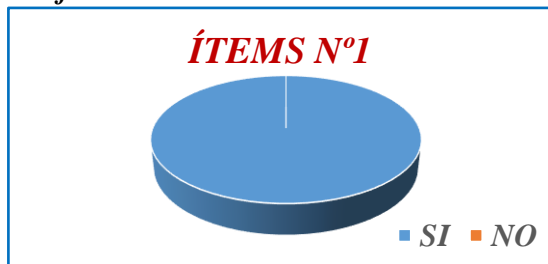
### **Resultados del cuestionario aplicado al personal docente**

**Tabla N° 15:** Resultados del indicador relaciones líder miembro

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ítems</b>
Liderazgo	Situaciones	Relaciones líder miembro	1	100%	1
			0		

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 10:** Resultados del indicador relaciones líder miembro



**Fuente:** Autora (2024)

**Interpretación:** Ante la pregunta: ¿El equipo directivo muestra respeto durante el acompañamiento pedagógico que le permite evaluar el desempeño del docente en cada uno de los tres momentos pedagógicos? La respuesta con mayor incidencia fue el “Si”, arrojando un margen del 100% de respuestas afirmativas, emitidas por los encuestados.

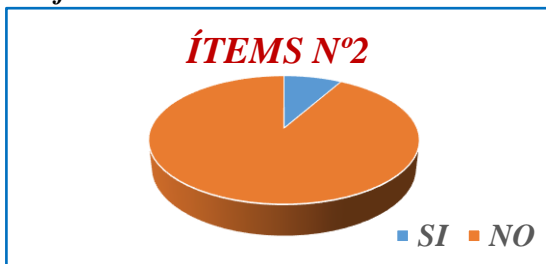
Se evidencia una significación positiva para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo es efectivo en situaciones buenas o malas de acuerdo a las necesidades del personal docente. Esto guarda relación con la dimensión situaciones como lo establece en la teoría.

**Tabla N° 16:** Resultados del indicador estructura de la tarea

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ítems</b>
Liderazgo	Procedimiento y deber	Estructura de la tarea	1	9%	2
			0	91%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 11:** Resultados del indicador estructura de la tarea



**Fuente:** Autora (2024)

**Interpretación:** Ante la pregunta: ¿El equipo directivo designa la labor que debe de realizar el personal docente para el cumplimiento de los objetivos pautados para cada uno de los tres momentos pedagógicos? La respuesta con mayor incidencia fue el “No”, arrojando un margen del 91% de respuestas negativas, emitidas por los encuestados.

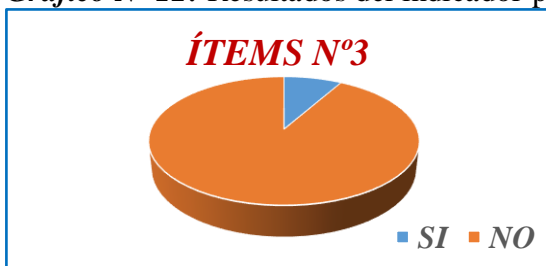
Se evidencia una significación negativa para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo no es efectivo en las situaciones de control. Esto guarda relación con la dimensión procedimiento y deber como lo establece en la teoría.

**Tabla N° 17:** Resultados del indicador poder del puesto

Variable	Dimensión	Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Ítems
Liderazgo	Variables de poder	Poder del puesto	1	27%	3
			0	73%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 12:** Resultados del indicador poder del puesto



**Fuente:** Autora (2024)

**Interpretación:** Ante la pregunta: ¿El equipo directivo es quien toma las decisiones en cuanto a la aplicación de sanciones asignadas al personal docente? La respuesta con mayor incidencia fue el “No”, arrojando un margen del 73% de respuestas negativas, emitidas por los encuestados.

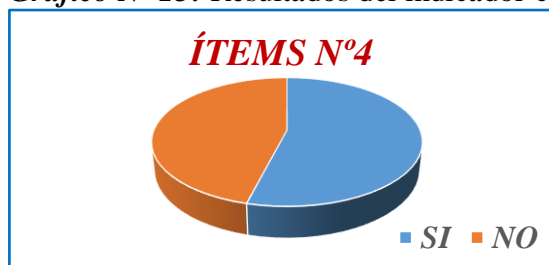
Se evidencia una significación negativa para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo no es efectivo en las situaciones donde su influencia de poder es poca. Esto guarda relación con la dimensión variables de poder como lo establece en la teoría.

**Tabla N° 18:** Resultados del indicador comunicación vertical

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ítems</i>
Comunicación	Nivel superior	Comunicación vertical	1	54%	4
			0	46%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 13:** Resultados del indicador comunicación vertical



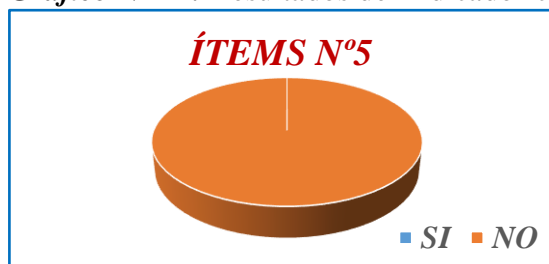
**Fuente:** Autora (2024)

**Tabla N° 19:** Resultados del indicador comunicación vertical

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ítems</i>
Comunicación	Nivel inferior	Comunicación vertical	1		5
			0	100%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 14:** Resultados del indicador comunicación vertical



**Interpretación:** Ante la pregunta: ¿Al inicio de cada uno de los tres momentos pedagógicos, el equipo directivo baja lineamientos emanados por el MPPE al personal docente a través de diversos medios de comunicación? La respuesta con mayor incidencia fue el “Si”, arrojando un margen del 54% de respuestas positivas, emitidas por los encuestados.

Ante la pregunta: ¿El equipo directivo utiliza las carteleras informativas para indicarle al personal docente su plan de trabajo para cada uno de los tres momentos pedagógicos? La respuesta con mayor incidencia fue el “No”, arrojando un margen del 100% de respuestas negativas, emitidas por los encuestados.

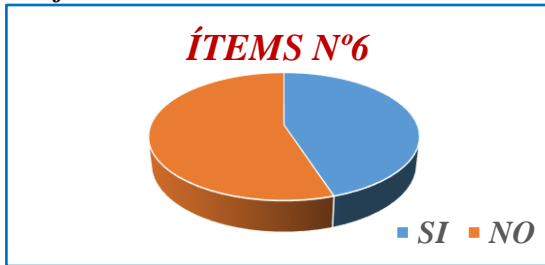
Se evidencia una significación negativa para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo no es efectivo, porque la comunicación fluye hacia abajo (hacia un nivel inferior) pero no fluye hacia arriba (hacia un nivel superior) del grupo. Esto guarda relación con la dimensión arriba- abajo como lo establece en la teoría.

**Tabla N° 20:** Resultados del indicador comunicación lateral

Variable	Dimensión	Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Ítems
Comunicación	Mismo nivel	Comunicación lateral	1	45%	6
			0	55%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 15:** Resultados del indicador comunicación lateral



**Fuente:** Autora (2024)

**Interpretación:** Ante la pregunta: ¿El equipo directivo frecuentemente realiza encuentros de formación dirigidos al personal docente? La respuesta con mayor incidencia fue el “No”, arrojando un margen del 55% de respuestas negativas, emitidas por los encuestados.

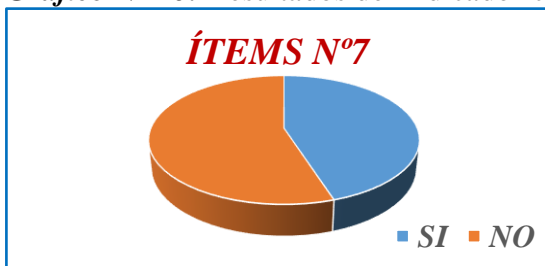
Se evidencia una significación negativa para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo no es efectivo, porque la comunicación fluye entre docentes con características similares pertenecientes a un mismo grupo. Esto guarda relación con la dimensión mismo nivel como lo establece en la teoría.

**Tabla N° 21:** Resultados del indicador comunicación interpersonal

Variable	Dimensión	Indicador	Frecuencia	Porcentaje	Ítems
Comunicación	Comunicación oral	Comunicación interpersonal	1	45%	7
			0	55%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 16:** Resultados del indicador comunicación interpersonal



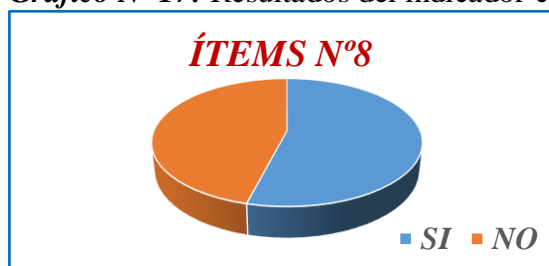
**Fuente:** Autora (2024)

**Tabla N° 22:** Resultados del indicador comunicación interpersonal

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ítems</i>
Comunicación	Comunicación escrita	Comunicación interpersonal	1	54%	8
			0	46%	

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 17:** Resultados del indicador comunicación interpersonal



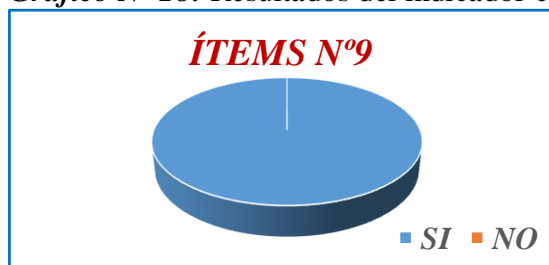
**Fuente:** Autora (2024)

**Tabla N° 23:** Resultados del indicador comunicación interpersonal

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ítems</i>
Comunicación	Comunicación oral	Comunicación interpersonal	1	100%	9
			0		

**Fuente:** Cuestionario aplicado al equipo directivo del C. E. Fermín Toro (2024).

**Gráfico N° 18:** Resultados del indicador comunicación interpersonal



**Interpretación:** Ante la pregunta: ¿El equipo directivo realiza reuniones periódicamente con el personal docente? La respuesta con mayor incidencia fue el “No”, arrojando un margen del 55% de respuestas negativas, emitidas por los encuestados.

Ante la pregunta: ¿El equipo directivo diariamente transmite información al personal docente a través de redes sociales? La respuesta con mayor incidencia fue el

“Sí”, arrojando un margen del 54% de respuestas positivas, emitidas por los encuestados.

Ante la pregunta: ¿Al presentar una falta laboral recurrente por parte del personal docente el equipo directivo lo hace saber a través de un llamado de atención oral? La respuesta con mayor incidencia fue el “Sí”, arrojando un margen del 100% de respuestas positivas, emitidas por los encuestados.

Se evidencia una significación positiva para la institución objeto de estudio, debido a que el liderazgo del equipo directivo es efectivo, porque la comunicación se realiza cara a cara. Esto guarda relación con la dimensión oral-escrita como lo establece en la teoría.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### ***Conclusiones***

De acuerdo a los resultados obtenidos, a continuación se muestran las conclusiones que dan respuesta a cada uno de los objetivos, que guiaron la presente investigación.

#### ***Objetivo General***

Proponer un taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler, para el fortalecimiento de la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general del Complejo Educativo Fermín Toro.

Se evidencia que existen fallas en la aplicación del estilo de liderazgo, aplicado tanto por el equipo directivo como por el personal docente de educación media general, trayendo como consecuencia la desmejora en el proceso de comunicación que existe entre ellos, debido a que un líder debe estar consciente de las necesidades de su personal en función de las características individuales y colectivas de los miembros de la organización, para tomar las decisiones adecuadas que permitan delegar funciones en pro del beneficio de los miembros de la organización y el cumplimiento de los objetivos comunes. Por esta razón, se considera conveniente la aplicación de un taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler.



### ***Objetivos Específicos***

***Objetivo N° 1:*** Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el equipo directivo y el personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro.

El estilo de liderazgo que ejerce el equipo directivo y el personal docente, se enmarca en la relación líder miembro establecido en la teoría de contingencia del liderazgo de Fred Fiedler. Las respuestas del cuestionario arrojan que ambos presentan fallas en las otras dos dimensiones, vinculadas a la estructura de la tarea y a el poder del puesto, esto guarda relación con los procedimientos, deberes y variables de poder que influyen en el liderazgo, lo que genera debilidad en el desarrollo de sus funciones.

***Objetivo N° 2:*** Determinar cómo fluye la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general en el Complejo Educativo Fermín Toro.

El flujo de comunicación que se lleva a cabo entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general fue la vertical, aquella que da a nivel inferior, es decir, de directivo a docente, en un solo sentido, lo que dificulta que se puedan atender las distintas situaciones presentes diariamente dentro de su entorno educativo.

***Objetivo N° 3:*** Diseñar un taller de actualización basado en el modelo de contingencia de Fred Fiedler.

Por lo antes expuesto, es necesario el diseño y aplicación de un taller de actualización, basado en el modelo de contingencia de Fred Fiedler, debido a que el líder no nace sino que se hace, de acuerdo a la situación que se le presente y a la manera en que utilice sus variables de poder para resolverlas o controlarlas. Así queda demostrado, que en el liderazgo debe existir una relación de intercambio de saberes, haceres y comunicación entre el líder y sus subordinados.

### ***Recomendaciones***

Partiendo de las conclusiones obtenidas, y en la búsqueda de respuestas a las necesidades planteadas en la problemática de estudio, se recomienda tanto el equipo directivo como al personal docente de educación media general que deben poner en práctica las distintas dimensiones del liderazgo y adaptarlas a sus requerimientos. Para ello el equipo directivo debe delegar funciones al personal docente para el cumplimiento de ciertas actividades que así lo ameriten, propiciar la ejecución de actividades que permitan la integración con su personal, realizar encuentros de formación, utilizar los recursos tecnológicos presentes en la institución como medio de comunicación. Mientras que el personal docente debería rescatar y tomar en cuenta la iniciativa y el aporte de ideas para el logro de objetivos comunes, sugerir e intercambiar ideas con el equipo directivo para mejorar la práctica educativa y actualizarse profesionalmente en la práctica gerencial educativa a través de la realización de postgrados.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

***Lugar:*** Complejo Educativo Fermín Toro.

***Fecha:*** Mes de septiembre de 2024.

***Duración:*** 16 horas.

***Horario:*** De 8:00 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 5:00 pm

***Días:*** Jueves.

***Modalidad:*** Presencial.

***Tipo de taller:*** Teórico práctico.

***Número de participantes:*** 15 personas

#### ***Intencionalidad de la propuesta***

Poner en práctica la propuesta de un taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler, para el fortalecimiento de la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general del Complejo Educativo Fermín Toro.

La gerencia educativa debe centrarse en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales, pero también debe tomar en cuenta las necesidades y requerimientos de su personal, para involucrarlos y hacerlos partícipes en la solución de problemas, con la intención de fortalecer un equipo de trabajo con principios y conocimientos gerenciales innovadores basados en la responsabilidad social, el respeto y la solidaridad.

### ***Objetivos de la propuesta***

**General:** Implementación de un taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler, para el fortalecimiento de la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general del Complejo Educativo Fermín Toro.

### ***Específicos:***

1.-Promover un liderazgo con visión compartida entre docentes, para mejorar su labor en materia gerencial.

2.-Implementar estrategias de comunicación, para la resolución de conflictos en el ámbito educativo.

### ***Justificación de la propuesta***

Esta propuesta se justifica en base al desarrollo y aplicabilidad del liderazgo y la comunicación, inmersos en el ámbito educativo, específicamente en la práctica laboral de las y los docentes, y en la aplicación de programas de actualización, que conllevan a orientar el comportamiento, para generar cambios organizacionales dentro de la institución, que minimicen aspectos negativos o problemas que limitan el proceso educativo.

El líder educativo debe ser orientador y garante del buen comportamiento de sus seguidores, debe influir en la toma de decisiones que generen cambios favorables para todos los miembros de la comunidad educativa. Esta propuesta plantea una estructura que genere el intercambio de experiencias, saberes y haceres, la orientación en la resolución de conflictos y la implementación de estrategias innovadoras de trabajo que incluyan el uso de la tecnología.

### ***Fundamentación legal de la propuesta***

Tanto el personal directivo como el personal docente, son los pilares de una institución educativa, por tanto, deben estar capacitados en materia gerencial para afrontar las necesidades y cumplir con los requerimientos que a diario se les presentan, es por ello que el Estado debe garantizar la formación, capacitación y actualización del

personal en todas sus modalidades y niveles tal como lo establece la ley, para que puedan desempeñarse en cualquier área educativa sin ninguna dificultad.

### ***Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente***

**Artículo 139:** La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijarán políticas establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos suficientemente, en función del mejoramiento cualitativo de la educación. Asimismo, organizará seminarios, congresos, giras de observación y de estudio, conferencias y cualesquiera otras actividades de mejoramiento profesional.

**Artículo 140:** Las autoridades educativas competentes, a los fines de la aplicación de los programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia, establecerán un régimen de estímulos y facilidades, así como sistemas especiales de acreditación, estudios a distancia, becas y créditos educativos.

**Artículo 141:** El ejercicio de la docencia en regiones fronterizas, medio rural o en las localidades cuyas condiciones geográficas, económicas, sanitarias o de otra índole hagan penoso o difícil el desempeño de sus funciones, constituye credencial de mérito en la selección de candidatos para la realización de cursos de mejoramiento profesional, organizados o patrocinados por las autoridades educativas y para la selección de candidatos a ser beneficiados en programas de becas para realizar estudios de postgrado.

Estos artículos guardan relación con la propuesta, debido a que el personal docente en general tiene el derecho y el deber de formarse profesionalmente para actualizar sus conocimientos y mejorar su práctica educativa. El Ministerio del Poder Popular para la Educación, debe permitir y propiciar espacios de formación y capacitación del personal docente además de brindarles incentivos que le permitan costear sus gastos

### ***Factibilidad de la propuesta***

La propuesta de un taller de actualización basado en el liderazgo de acuerdo al modelo de contingencia de Fred Fiedler, para el fortalecimiento de la comunicación entre el equipo directivo y el personal docente de educación media general del Complejo Educativo Fermín Toro, es factible, porque cuenta con todos los recursos humanos, materiales, técnicos, espacios físicos y de tiempo, gracias a que la institución está dotada para realizar este tipo de actividades y espacios de encuentro. Durante el recorrido realizado por el C.E.F.T., se pudo constatar que la institución está en buenas condiciones, lo que hace posible sustentar la factibilidad.

***Cuadro N° 5:*** Lista de observación a la infraestructura del “C.E.F.T.”

Dotación	Cantidad	Condición		
		Buena	Regular	Mala
Dirección	1	x		
Subdirección administrativa	1	x		
Subdirección académica de media general	1	x		
Subdirección académica de inicial y primaria	1	x		
Departamento de control de estudio y evaluación	1	x		
Aulas	24	x		
Laboratorios	4	x		
CBIT	1	x		
Biblioteca	1	x		
Comedor	1	x		
Canchas	2		x	
Cantina	1			x
Salón de usos múltiples	1	x		
Auditorio	1	x		
Baños	13		x	
Estacionamiento	1		x	
Odontología	1		x	

***Cuadro N° 6:*** Factibilidad de recursos humanos

Personal	Cantidad	Disponibilidad	
		SI	NO
Equipo directivo	4	X	
Personal docente de educación media general	11	X	
Facilitador o especialista en el área gerencial	1	X	
Mediador para la resolución de conflictos	1	X	
Tesista	1	X	

**Cuadro N° 7:** Factibilidad de servicios públicos

Dotación	Cantidad	Condición		
		Buena	Regular	Mala
Internet (wifi)	x			x
Agua	x		x	
Electricidad	x	x		
Teléfono	x	x		

**Cuadro N° 8:** Factibilidad de recursos materiales

Dotación	Cantidad	Condición		
		Buena	Regular	Mala
Computadoras	20	x		
Video bean	1	x		
Presentación	1	x		
Material de apoyo	4	x		
Cornetas	2	x		
Hojas de asistencias	10	x		
Bolígrafos	20	x		
Pizarra acrílica	1	x		
Marcadores de pizarra	20	x		
Borrador de pizarra	1	x		
Papel bond	10	x		
Marcadores	20	x		
Tirro	1	x		
Refrigerio	20	x		

**Cuadro N° 9:** Plan de acción de la propuesta

**Objetivo N° 1:** 1.-Promover un liderazgo con visión compartida entre docentes, para mejorar su labor en materia gerencial.

Inicio	Tema	Contenido	Estrategia	Actividad	Tiempo
-Bienvenida.  -Presentación de los participantes.	-Liderazgo gerencial.	-Conceptos básicos de gerencia. -Definición de liderazgo. -Tipos de liderazgo. -Características de un líder. -Ejemplos.	Taller	Ponencias	4 horas semanales los días jueves del mes de septiembre

-Dinámica para elegir el compañero con características de líder.  -Liderazgo docente.	-Modelo de contingencia de Fred Fiedler.	-Áreas de aplicación del liderazgo. -Liderazgo docente. -Características de un docente líder. -Ejercicios vinculados a la práctica educativa.		Dinámica grupal (matriz FODA)	4 horas semanales los días jueves del mes de septiembre
---	--	--	--	-------------------------------	---

**Objetivo N° 2:** Implementar estrategias de comunicación, para la resolución de conflictos en el ámbito educativo.

Inicio	Tema	Contenido	Estrategia	Actividad	Tiempo
-Estrategias de comunicación.	-La comunicación.	-Definición de comunicación. -Canales de comunicación. -Tipos de comunicación. -Medios de comunicación. -Ejemplos.	Taller	Ponencias	4 horas semanales los días jueves del mes de septiembre
-Debilidades y fortalezas de los compañeros. -Canales de comunicación. -Resolución de conflictos.		-Competencias entre docentes. -Consecuencias de las competencias entre docentes. -Ejercicios vinculados a la práctica educativa. -Resolución de conflictos en el ámbito educativo. -Ejemplos.		-Diálogos -Estrategias de negociación. -Matriz FODA	4 horas semanales los días jueves del mes de septiembre



## REFERENCIAS

- Bravo, C. (2017). Liderazgo Pedagógico del Director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal de la VI Región. [Resumen en línea]. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Chile. Disponible: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21539/TESIS%20U.C..pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2020, Abril, 1].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Enmienda N° 1 - 1999). Gaceta Oficial N° 5.908 (Extraordinario). Febrero 19, 2009.
- Hernández, R. y Fernández, C. (1997). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL S.A.
- Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial N° 5.929 (Extraordinaria). Agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. Gaceta Oficial N° 2.818. (Extraordinaria). Julio 1, 1981.
- Marcano, A. (2015). Liderazgo transformacional, una alternativa para los directivos de los centros de educación de la población de Boca de Pozo municipio península de Macanao Estado Nueva Esparta. [Resumen en línea]. Tesis de maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional de Magisterio, Extensión Académica Nueva Esparta. Disponible: <https://es.slideshare.net/AlexMarcanoDiaz/trabajo-de-grado-maestra-liderazgo-transformacional-una-alternativa-para-los-directivos> [Consulta: 2020, Abril, 1].
- Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (2a. ed.). Venezuela: FEDUPEL.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. Gaceta Oficial N° 5.496 (Extraordinaria). Octubre 4, 2000.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. (13a. ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Torrealba, N. (2016). Estrategias de capacitación para la comunicación y liderazgo gerencial caso C.A. metro de valencia. [Resumen en línea]. Tesis de maestría no publicada. Universidad José Antonio Páez. Estado Carabobo. Disponible: <https://riujap.ujap.edu.ve/server/api/core/bitstreams/359f2c1f-be49-4f62-899b7dd65190968e7dd65190968e/content> [Consulta: 2020, Abril, 1].

## ANEXOS

### ***A: Formato para la validación del instrumento de recolección de datos***

#### **Instrucciones**

Lea el instrumento detenidamente y marque con una “X” dentro del paréntesis de acuerdo a su criterio de apreciación, en cada uno de los aspectos expuestos en la categoría asignada:

- a) **Bueno:** el indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable,
- b) **Regular:** el indicador no llega al mínimo aceptable, pero se acerca a él,
- c) **Deficiente:** el indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Tome en cuenta los aspectos que a continuación se señalan:

1. **Pertinencia:** relación estrecha entre la pregunta, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.
2. **Redacción:** interpretación unívoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y precisión en el uso del vocabulario técnico.
3. **Adecuación:** correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.

Si desea plantear alguna sugerencia utilice el espacio correspondiente a las observaciones.

Ítemes	Pertinencia			Redacción			Adecuación		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
Observaciones									

### ***B: Cuestionario aplicado al equipo directivo***

#### **Instrucciones**

A continuación encontrará una serie de indicadores con dos alternativas de respuesta SI ( ) NO ( ), donde deberá marcar con una “X” dentro del paréntesis de acuerdo a su criterio de apreciación:

1.- ¿El personal docente muestra respeto hacia el equipo directivo durante el acompañamiento pedagógico?	SI( )	NO( )
2.- ¿El personal docente entrega los recaudos administrativos correspondientes a cada periodo académico en base a las tareas propuestas por el equipo directivo para el alcance de los objetivos?	SI( )	NO( )
3.- ¿El personal docente toma decisiones en base a la adecuación de circunstancias presentes en una determinada situación?	SI( )	NO( )
4.- ¿El personal docente durante el transcurso de los tres momentos pedagógicos, da sugerencias al equipo directivo haciendo uso de diversos medios de comunicación?	SI( )	NO( )
5.- ¿El personal docente utiliza las carteleras informativas para indicarle al equipo directivo su plan de trabajo para cada uno de los tres momentos pedagógicos?	SI( )	NO( )
6.- ¿El personal docente frecuentemente participa en los encuentros de formación?	SI( )	NO( )
7.- ¿El personal docente periódicamente se reúne con el equipo directivo para plantear propuestas de trabajo?	SI( )	NO( )
8.- ¿El personal docente diariamente transmite información al equipo directivo a través de redes sociales?	SI( )	NO( )
9.- ¿Al presentar una falta laboral recurrente por parte del personal docente el equipo directivo lo hace saber a través de un llamado de atención oral?	SI( )	NO( )

### ***C: Cuestionario aplicado al personal docente***

#### **Instrucciones**

A continuación encontrará una serie de indicadores con dos alternativas de respuesta SI ( ) NO ( ), donde deberá marcar con una “X” dentro del paréntesis de acuerdo a su criterio de apreciación:

1.- ¿El equipo directivo muestra respeto durante el acompañamiento pedagógico que le permite evaluar el desempeño del docente en cada uno de los tres momentos pedagógicos?	SI( )	NO( )
2.- ¿El equipo directivo designa la labor que debe de realizar el personal docente para el cumplimiento de los objetivos pautados para cada uno de los tres momentos pedagógicos?	SI( )	NO( )
3.- ¿El equipo directivo es quien toma las decisiones en cuanto a la aplicación de sanciones asignadas al personal docente?	SI( )	NO( )
4.- ¿Al inicio de cada uno de los tres momentos pedagógicos, el equipo directivo baja lineamientos emanados por el MPPE al personal docente a través de diversos medios de comunicación?	SI( )	NO( )
5.- ¿El equipo directivo utiliza las carteleras informativas para indicarle al personal docente su plan de trabajo para cada uno de los tres momentos pedagógicos?	SI( )	NO( )
6.- ¿El equipo directivo frecuentemente realiza encuentros de formación dirigidos al personal docente?	SI( )	NO( )
7.- ¿El equipo directivo realiza reuniones periódicamente con el personal docente?	SI( )	NO( )
8.- ¿El equipo directivo diariamente transmite información al personal docente a través de redes sociales?	SI( )	NO( )
9.- ¿Al presentar una falta laboral recurrente por parte del personal docente el equipo directivo lo hace saber a través de un llamado de atención oral?	SI( )	NO( )