

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



**EL LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DECANALES Y EL GREMIO
DOCENTE (APUDONS) DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE. (2010)**

Tesistas:

Córdova José C.I: 18.777.885

Sotillet Rony C.I: 16.703.764

Isava José C.I: 16.082.165

ASESORES

LIC. Beatriz Ramírez

LIC. María T. Centeno

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA

Cumaná, julio de 2010

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**EL LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DECANALES Y EL GREMIO
DOCENTE (APUDONS) DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE
SUCRE. (2010)**

Tesistas:

Córdova José C.I: 18.777.885

Sotillet Rony C.I: 16.703.764

Isava José C.I: 16.082.165

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Curso Especial de Grado **APROBADO**, en la ciudad de Cumaná, en el mes
de julio de 2010.

**Prof. Ramírez Beatriz
C.I.V- 4.184.722**

**Prof. Centeno María T
C.I.V- 5.876.668**

ÍNDICE

ÍNDICE	i
LISTA DE FIGURAS	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
DEDICATORIA	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	7
ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO	7
1.1.- Definición De Liderazgo:	7
1.2.- Factores Del Liderazgo:	9
1.3.- Tipos De Liderazgo.	9
1.4.- Diferencias Entre Administrador Y Líder	12
1.5.- Comportamiento Del Liderazgo	14
1.6.- Los Líderes Como Seguidores.	15
1.7.- Modelo De Contingencia De Liderazgo	15
1.8.- El Singular Papel De Liderazgo Del Supervisor	16
CAPÍTULO II	38
ASPECTOS GENERALES DE LA UDO.	38
2.1.- Universidad De Oriente	38
2.1.1.- Visión:	39
2.1.2.- Misión:	39

2.1.3.- Objetivos:	40
2.1.4.- Funciones:	41
2.1.5.- Autoridades Rectorales para el Año 2010:	41
Como se señaló en capítulos anteriores, la UDO está conformada por 5 núcleos Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta, Bolívar y Sucre, y para el desempeño de sus funciones, presenta la siguiente estructura:	41
2.2.- Núcleo De Sucre De La Udo	42
2.2.1.- Filosofía:	44
2.2.2.- Misión:	44
2.2.3.- Visión:	44
2.2.4.- Objetivos:	44
2.2.5.- Funciones:	45
2.2.6.- Autoridades del Núcleo de Sucre para julio 2010	45
2.3.- Coordinación Académica	46
2.3.1.- Misión:	46
2.3.2.- Visión:	46
2.3.3.- Valores:	47
2.3.4.- Objetivos:	47
2.4.- Coordinación Administrativa	48
2.4.1.- Misión:	48
2.4.2.- Visión:	48
2.4.3.- Objetivos:	49
2.4.4.- Funciones:	49
2.5.- Coordinación De Despacho	51
2.6.- Asociación De Profesores De La Universidad De Oriente Del Núcleo De Sucre (APUDONS).	52
2.6.1.- Visión:	52
2.6.2.- Misión:	52
2.6.3.- Objetivos:	53

2.6.4.- Funciones:	54
CAPÍTULO III	57
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	57
3.1.- Análisis Del Decanato	57
3.1.1.- Ambiente de Trabajo	57
3.1.2.- Toma de Decisiones	58
3.1.3.- Motivación	59
3.1.4.- Medios de Información	60
3.2.- Análisis De La Coordinación Académica	60
3.2.1.- Ambiente de Trabajo	60
3.2.2.- Toma de decisiones	61
3.2.3.- Motivación	62
3.2.4.- Medios de Información	62
3.3.- Análisis De La Coordinación Administrativa	63
3.3.1.- Ambiente de Trabajo	63
3.3.2.- Toma de Decisiones	64
3.3.3.- Motivación	65
3.3.4.- Medios de información	65
3.4.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN POR ESCUELAS	65
3.4.1.- Escuela De Ciencias	66
3.4.2.- Escuela De Ciencias Sociales	69
3.4.3.- ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN	71
3.4.4.- Escuela De Administración	74
3.4.5.- Junta Directiva APUDONS	77
CONCLUSIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	85
ANEXO N° 1: Tabulación De Los Datos	85

ANEXO N° 2: Cuestionarios	197
HOJA DE METADATOS	209

LISTA DE FIGURAS

FIGURA Nº 1: Organigrama de la Universidad de Oriente _____	42
FIGURA Nº 2: Organigrama de la UDO Núcleo de Sucre _____	43
FIGURA Nº 3: Organigrama de la Junta Directiva de Apudons _____	56

AGRADECIMIENTO

A nuestras asesoras, Profesoras Beatriz Ramírez y María Teresa Centeno, por todo el tiempo que dedicaron a compartir con nosotros sus conocimientos, por apoyarnos, guiarnos y motivarnos desde el inicio de la investigación, impulsándonos a culminarla lo más pronto posible.

A todo el personal docente y administrativo del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, que nos facilitó voluntariamente toda la información necesaria para la ejecución de este trabajo.

A Rodríguez Matías, Javier Vallejo, Delgado Manuel, Luis Gil, por su valiosa e incondicional ayuda.

A todos los profesores que nos impartieron sus conocimientos y experiencias durante nuestra formación universitaria, y quienes de una u otra forma influyeron en nuestro futuro rol profesional.

A todos, gracias.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, a quien le debo la vida y le doy gracias por todo lo que me ha sucedido.

A mi madre Francisca de Sotillet, por toda su dedicación y esfuerzos para que sus hijos tengan un futuro mejor.

A mi padre Domingo Sotillet, por todo lo que he aprendido de usted.

A mis hermanos Rommel, Carlos, Domingo, Ana, y Reny, a quienes deseo logren todos los objetivos que se propongan. Espero ser un buen ejemplo a seguir.

A mi novia Luisa Arvelo, por apoyarme en todas las metas que me he trazado y por ser tan especial.

A mis compañeros de tesis, José Córdova y José Isava, por su valiosa ayuda durante toda la realización de la investigación.

Sotillet Ronny

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, a quien le debo la vida y le doy gracias por todo lo que me ha sucedido.

A mi madre Olga Otero, por toda su dedicación y esfuerzos para que sus hijos tengan un futuro mejor.

A mi padre Jesús Isava, por todo lo que he aprendido de usted.

A mis hermanos Alexander, Olga, Chuchu, Anik y Katiuska, a quienes deseo logren todos los objetivos que se propongan. Espero ser un buen ejemplo a seguir.

A mis compañeros de tesis, José Córdova y Sotillet Rony, por su valiosa ayuda durante toda la realización de la investigación.

Isava José

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, a quien le debo la vida y le doy gracias por todo lo que me ha sucedido.

A mi madre Niurka Flores, por toda su dedicación y esfuerzos para que sus hijos tengan un futuro mejor.

A mi padre José Córdova, por todo lo que he aprendido de usted.

A mis hermanos José Rafael, Efrén José y Bricena Josefina, a quienes deseo logren todos los objetivos que se propongan. Espero ser un buen ejemplo a seguir.

A mi novia Yaneira Franco, por apoyarme en todas las metas que me he trazado y por ser tan especial.

A mis compañeros de tesis, Sotillet Rony y José Isava, por su valiosa ayuda durante toda la realización de la investigación.

Córdova José

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DECANALES Y EL GREMIO
DOCENTE DE LA UDO. NÚCLEO DE SUCRE.

Tesisistas:
Córdova José C.I: 18.777.885
Sotillet Rony C.I: 16.703.764
Isava José C.I: 16.082.165

RESUMEN

El liderazgo es conocido como la habilidad de convertir una intención o una visión en un resultado y mantenerlo, es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, Dentro de este orden de ideas el liderazgo juega un papel determinante en la dirección de una organización, ya que de él depende el dinamismo, la acción y la compatibilidad de la misma. De este modo el liderazgo es un aspecto importante de la administración, pero no lo es todo, a los gerentes se le exige que planeen y organicen, mientras que el papel más importante de un líder es influir a otros a lograr con entusiasmo objetivos específicos. Debe señalarse que el liderazgo juega un papel muy importante en las universidades, debido a que estas son dirigidas por líderes que pueden llevarla por una buena o mala dirección. Las autoridades decanales consideradas líderes por la autoridad formal que le confiere el cargo que ocupan, son los encargados de influir, guiar y motivar a un grupo humano para cumplir con los objetivos planteados, mientras que la Junta Directiva de Apudons es elegida por los agremiados para luchar por las condiciones laborales de estos. Por tal razón, esta investigación está dirigida a conocer el tipo de liderazgo que ejercen las Autoridades Decanales y la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre (Apudons) de la UDO. La metodología usada en cuanto a su diseño fue de campo y documental, su nivel fue descriptivo, las fuentes utilizadas fueron primarias y secundarias, la muestra fueron 30 subordinados por partes de las Autoridades Decanales y 20 Agremiados por Apudons, los instrumentos para recolectar los datos fueron el cuestionario y la observación no participante. Por otra parte se llegó a la siguiente conclusión: el liderazgo ejercido por parte de las Autoridades Decanales es de tipo participativo, sin embargo el liderazgo ejercido por Apudons es transaccional.

INTRODUCCION

La especie más delicada de la civilización son los seres humanos, quienes tienen una responsabilidad tan importante como la del liderazgo y desarrollo de las personas. Sin liderazgo las organizaciones son sólo un conjunto confuso de personas y maquinas.

Hasta cierto punto, es evidente que el liderazgo está sujeto a situaciones. En una determinada situación la acción puede representar la esencia de las actitudes de liderazgo. Los líderes de una organización nunca responden con un mismo patrón en las diferentes situaciones, ellos pueden reprimirse o ser creativos, porque son parte de un sistema complejo, con una constante interacción con los demás que les permite proporcionar apoyo en las tareas y ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para ejecutar cualquier trabajo.

Existen muchas definiciones de liderazgo y estas coinciden, en que es un proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia objetivos determinados. Tomando en cuenta que el factor humano es el que une a un grupo y lo motiva para el logro de objetivos comunes; permitiéndoles tener la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a grupos de personas con un fin específico.

Cuando hablamos del proceso administrativo de las organizaciones encontramos que el proceso de liderazgo se puede ejercer de manera formal e informal. El liderazgo formal es aquel que se obtiene cuando se ocupa un rango gerencial, es decir, puestos de autoridad formalmente asignados. Mientras que el liderazgo informal es aquel que surge dentro de un grupo y que es nombrado

formalmente para dirigirlos, es decir, aquel líder con capacidad de guiar e influir, que no es producto de la autoridad organizacional.

En este sentido, se puede decir, que el liderazgo juega un papel determinante en la dirección de una organización, ya que, de él depende el dinamismo, la acción y la compatibilidad de la misma. Por eso todo líder debe tener presente que la mayor fuente de un liderazgo exitoso es cuando se le da importancia a la identificación de los comportamientos de liderazgo, la actuación y las habilidades.

El tema del liderazgo planteado desde cualquier ámbito es un tema atractivo, sugerente y excepcionalmente importante sobre el que se ha generado una serie de investigaciones, como el liderazgo visionario: que es la capacidad de crear y articular una visión realista atractiva y creíble del futuro de una organización.

Este concepto permite hablar de las instituciones de educación superior, porque, es un sector clave para el crecimiento de liderazgo, ya que en estas se instruyen a los futuros profesionales a utilizar todos los recursos (humanos, financieros y materiales) que tiene a su alcance para lograr los objetivos planteados de una manera eficiente. Dentro de las universidades el liderazgo juega un papel importante debido a que estas son dirigidas por personas que pueden llevarla por una buena o mala dirección.

Con relación a esto encontramos que la universidad venezolana del siglo XX y comienzo del siglo XXI, enfrenta dos tipos de situaciones que están relacionadas; en primer término, están los problemas internos y tradicionales, asociados con la gobernabilidad institucional, la democratización del acceso a la universidad; el desempeño del profesorado, la calidad y pertinencia del egresado, el desarrollo de la investigación, la pertinencia de la extensión y la eficiencia administrativa. En segundo término, tenemos un conjunto de factores externos que plantean nuevos retos

a las universidades; ellos son: la globalización económica, la sociedad del conocimiento, y la revolución de la información y la comunicación, entre otros.

De acuerdo a estudios realizados se ha determinado que las universidades públicas y privadas en la actualidad viven una crisis de liderazgo, la burocracia universitaria y el profesorado transitan por vías y racionalidades distintas. Como resultado de esto tenemos que, se pone en juego la vida académica y política de estas instituciones.

Entre estas universidades públicas se encuentran la universidad de oriente (UDO), fundada en el año 1958, es una de las universidades más importantes de Venezuela y la principal institución universitaria y autónoma dedicada a la docencia e investigación del noroeste del país, especialmente en ciencias y tecnología. Conformada por cinco núcleos: Sucre, Bolívar, Nueva Esparta, Anzoátegui y Monagas.

El Núcleo de Sucre, es una comunidad que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, conforme a la definición de universidades establecidas en las leyes de la República Bolivariana de Venezuela, es una institución con objetivos comunes a los demás núcleos de la (U.D.O) y por ende de las demás universidades del país, con fines propios derivados de las características y condiciones especiales del estado Sucre. Asume junto con los otros núcleos la responsabilidad de la educación superior en la zona nor-oriental y desde sus inicios se ha convertido en el motor fundamental del desarrollo en función de las condiciones, posibilidades y tendencias que posee este núcleo.

Cuenta en su estructura con un consejo de Núcleo del cual dependen: Decanato, Coordinación Administrativa, Coordinación Académica, Direcciones de

escuelas, delegación de cultura, delegación de personal, delegación de deportes, delegación de relaciones inter-institución, delegación de planificación, asesoría jurídica, oficina de información y relaciones públicas y otros.

Asimismo, en el núcleo de sucre existe una asociación de profesores del mismo (A.p.u.d.o.n.s), la cual es una organización de carácter gremial- académico, sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia, que agrupa a los profesores universitarios del Núcleo de Sucre. Está Orientada a sumar voluntades para incrementar la participación del colectivo que representa e intensifica las luchas por las prerrogativas gremiales.

En relación a las autoridades decanales y APUDONS, en el núcleo, a simple vista se pudo observar que existe una crisis de liderazgo, que se manifiesta en diversos aspectos como son: inseguridad, intereses personales que se anteponen a los intereses institucionales, falta de sentido de pertenencia, descontento de los agremiados; la junta directiva de Apudons no está cumpliendo con las expectativas planteadas a sus agremiados.

Estas situaciones planteadas demuestran que los problemas cotidianos del Núcleo de Sucre van aumentando cada día a pesar de contar con buenos profesionales que no han tenido la capacidad de gestionar y llevar a cabo un buen liderazgo que beneficie en su totalidad a la institución educativa.

En atención a lo anterior surge el objetivo de esta investigación que fue, analizar el tipo de liderazgo que ejercen las Autoridades Decanales y la Asociación de Profesores del Núcleo de Sucre (Apudons) de la UDO. Núcleo de Sucre. Del cual se originaron los objetivos específicos como: Identificar los medios de información que utilizan para participarles cualquier actividad a sus miembros, Determinar la participación de los subordinados en la elaboración de planes, Determinar la

participación de los subordinados en la toma de decisiones.

La realización de este estudio intentó identificar y explicar los elementos o variables que moldean el tipo de liderazgo en la organización.

Los resultados de la investigación arrojan datos que orientan a identificar el liderazgo apropiado de las autoridades decanales y Apudons en el Núcleo de Sucre para la toma de decisiones que resulten más positivos en la consecución de los objetivos que se esperan del Núcleo de Sucre.

La metodología utilizada para la realización de este trabajo, en cuanto a su diseño, fue de campo debido a que se fue al lugar objeto de estudio a recolectar la información necesaria para desarrollar la investigación y también documental porque se examinó diferentes bibliografías para desarrollar la investigación del tema en cuestión.

El nivel de la investigación fue descriptivo, porque se describieron las características del grupo objeto de estudio para establecer el comportamiento de los mismos.

Las fuentes utilizadas fueron primarias porque se obtuvo información directamente de la muestra constituida por los empleados de las autoridades decanales y los profesores y secundarias porque se obtuvo información de fuentes impresas (libros y folletos), fuentes electrónicas (publicaciones en la Web).

La muestra utilizada en esta investigación de los empleados de las Autoridades Decanales, fue un total de 30 subordinados, mientras que la muestra utilizada para investigar el liderazgo de Apudons fueron 20 Agremiados.

En cuanto a la técnica para recolectar los datos se aplicó la encuesta escrita y como instrumento el cuestionario y la observación no participante.

Finalmente, La investigación quedó estructurada por tres capítulos los cuales se describen de la siguiente manera: el Capítulo I se refiere a los aspectos generales del liderazgo; el Capítulo II se refiere a la Universidad de Oriente y el núcleo de sucre, sobre todo de las autoridades decanales y de Apudons; el Capítulo III muestra los resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DEL LIDERAZGO

1.1.- Definición De Liderazgo:

Keith y Johnw (1991: 324), dicen: “El liderazgo es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos”. Se puede resaltar que el liderazgo se da con la finalidad de apoyar a un grupo de personas para conseguir los objetivos

Asimismo, para Robbins (1994: 314), el liderazgo es: “La capacidad para influir en un grupo para que consiga sus metas”.

Chiavenato (1997: 173), por su parte, afirma que: “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

En atención con las definiciones anteriores, se puede deducir que, el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo, a trabajar para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. En todos los casos, el liderazgo es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal.

Para Daft y Steers (1999:317) el liderazgo es:

La habilidad para persuadir a otros para buscar con entusiasmo la realización de objetivos definidos. Es el factor humano que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas. Las actividades

administrativas como la planeación, la organización y la toma de decisiones, son como capullos latentes hasta que el líder estimula el poder de motivación en las personas y las guía hacia el logro de sus metas.

Por consiguiente se puede decir que Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. Como se puede observar, el líder ejerce un rol esencial dentro de la organización, debido a que es el responsable principal de dirigir a su gente.

Asimismo, debe tener las capacidades y habilidades necesarias para usar de manera eficiente el poder concedido ya sea por la organización o por sus seguidores, conocer las necesidades de su personal para estimularlo, así como también relacionarse adecuadamente con ellos con el fin de ejercer su influencia en forma positiva. Igualmente, posee la misión de motivar e impulsar a su gente en lo que concierne a su desarrollo personal y profesional, crear un ambiente de trabajo agradable que incite a la ejecución de labores y transmitir información de manera efectiva.

En los conceptos de liderazgo, emitidos por los mencionados autores, se evidencia la presencia de varios elementos. Estos elementos son:

- Las personas o grupos de ellas, quienes son los seguidores del líder.
- La motivación como un elemento necesario para lograr que los seguidores alcancen los objetivos propuestos.
- La influencia como un factor fundamental para lograr un cambio en la actitud o conducta de otra persona, a fin de que ésta logre los objetivos propuestos.

Los conceptos señalados hacen referencia a la consecución de objetivos, ya

que el líder motiva a sus seguidores y ejerce influencia en ellos con el fin de que alcancen los objetivos previamente establecidos.

1.2.- Factores Del Liderazgo:

Según Krause (2000), señala que los factores del liderazgo son:

La autodisciplina: el líder tiende a regir su vida por un conjunto de reglas o de principios que ha determinado que son adecuados para él y aceptable para sus seguidores. El líder no necesita de una motivación externa para garantizar su rendimiento.

La determinación: el líder desarrolla una decisión intensa de lograr hacer realidad su visión y sus objetivos. La decisión eleva la moral y el espíritu entre sus seguidores.

El logro: el líder define los resultados en términos de la satisfacción de las necesidades de sus seguidores.

La responsabilidad: el líder acepta los deberes y las obligaciones que se desprendan de la confianza y del poder que se le han otorgado. Las más fundamentales de estas obligaciones son la percepción clara, la acción resuelta y una preocupación, por encima de todo, por los intereses de sus seguidores. El líder verdadero reconoce los resultados de sus decisiones, de sus actos y comparte las consecuencias de los mismos, junto con sus seguidores.

1.3.- Tipos De Liderazgo.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad

correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

Keith y Newstrom (1990: 179-180) sugieren los siguientes tipos de liderazgo:

El Líder Autócrata:

Los líderes autócratas centralizan en sí mismos el poder y la toma de decisiones. Estructuran completamente la situación del trabajo para sus empleados, quienes hacen lo que les dicen. Los líderes asumen la autoridad y responsabilidad totales. El liderazgo autocrático es típicamente negativo, se basa en amenazas y castigos. Pero también puede ser positivo, como lo demuestra el autócrata benévolo, quien prefiere recompensar a los empleados.

El Líder Participativo:

Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como en el caso del líder autócrata, porque surgen de la consulta y participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Los empleados están informados sobre las situaciones que afectan a sus empleos y son alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más extendido de prácticas participativas porque son congruentes con los modelos de apoyo y cooperativo del comportamiento organizacional. Más útiles y maduras.

El Líder Anárquico

Dependen en gran medida del grupo para establecer las y solucionar los problemas. Los miembros del grupo se encargan de capacitarse y motivarse. El líder tiene un papel menor. El liderazgo anárquico ignora la contribución del líder, más o menos de la misma manera que el liderazgo autocrático ignora al grupo. Tiende a permitir que las distintas unidades de la organización vivan con propósitos disímolos, lo que puede degenerar en un caos. Por estas razones no es un estilo normalmente predominante, pero es útil en aquellas situaciones en donde se puede dejar la decisión totalmente al grupo.

Liderazgo Relacional

Las distintas relaciones que un líder desarrolla con un colaborador o grupo de colaboradores pueden definirse, según el tipo de motivación, por el que esos colaboradores siguen al líder. Cuando un colaborador sigue al líder por motivación únicamente extrínseca, la relación que existe entre ellos es exclusivamente una relación económica.

Cuando el colaborador sigue al líder por motivación extrínseca e intrínseca, la relación entre ellos es mucho más rica. Podemos llamar a esta relación, relación profesional. En una relación profesional, el colaborador no sólo está interesado en la retribución económica que percibirá a cambio de su trabajo, sino también en el trabajo en sí: el reto que supone, el aprendizaje que conlleva, el atractivo que presenta. La influencia del líder en una relación profesional es más profunda que la que tiene en una relación económica, pues no sólo puede influir a base de premios y castigos, sino también a base de ofrecer un trabajo atractivo en el que los colaboradores aprendan y disfruten.

Cuando el colaborador sigue al líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente, la relación entre ellos la relación es mucho más rica que en el caso anterior. Podemos llamar a esta relación, relación personal. En una relación personal, el colaborador, además de buscar la retribución y el atractivo del trabajo, está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión que vale la pena. La influencia del líder en una relación personal es aun más profunda que la que tiene en una relación profesional, pues no solo puede influir con premios y castigos o con retos profesionales atractivos, sino también apelando a la necesidad que otros tienen de su trabajo bien realizado.

Dependiendo de la relación de influencia que existe entre líder y colaborador, podemos distinguir tres tipos de liderazgo:

Liderazgo Transaccional: es el liderazgo definido por una relación de influencia económica. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca.

Liderazgo Transformador: es el liderazgo definido por una relación de influencia profesional. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca.

Liderazgo Trascendente: es el liderazgo definido por una relación de influencia personal. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

1.4.- Diferencias Entre Administrador Y Líder

Es importante señalar algunas diferencias entre administrador y líder, porque si bien es cierto que un administrador debe ser un líder, no se pueden confundir

ambos términos; así, Castro, Junco, Jiménez y Perriñez (2001:428), señalan algunas de estas diferencias, en atención a algunas condiciones básicas; a saber: necesidades, actitud hacia los fines, actitud hacia el trabajo, relaciones con los otros, sentido de sí mismo, cualidades y biografía.

	Administrador	Líder
Necesidades	Mantiene el equilibrio en las operaciones.	Crea e imagina nuevas tareas de explotación.
Actitud hacia los fines	Tiende a adoptar actitudes impersonales. La finalidad nace de las necesidades más de que los deseos.	Establece objetivos que fijan la dirección de la empresa.
Actitud hacia el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Es hábil en la negociación y el regateo. • Usa premios o castigos, aborda los problemas desde un punto de vista conservador para sobrevivir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abre nuevas alternativas y nuevas opciones a los problemas. • Logra convertir sus ideas en imágenes que excitan a la gente. • Ama el riesgo, al menos cuando las oportunidades son grandes.
Relaciones con los otros	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere trabajar con la gente y evitan la actividad solitaria. • Escaso nivel emocional en sus relaciones. • Está preocupado por el proceso y como conseguir que las cosas se hagan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupado por las ideas. • Tiene empatía en las relaciones y pone atención en cómo afectan las decisiones a la gente. • Atrae fuertes sentimientos de amor o de odio.
Sentido de sí mismo	Conservador y regulador de una orden existente.	<ul style="list-style-type: none"> • Puede trabajar en las instituciones pero nunca pertenece a las mismas. • Buscas oportunidades para el cambio.
Cualidades	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve los problemas aplicándoles métodos racionales. • Necesita persistencia, trabajo duro, habilidad analítica y buena voluntad 	Capacidad imaginativa y habilidad para comunicar, cualidades de visualización de finalidades y de generar valor en el trabajo.
Biografía	Ha gozado de una vida tranquila y segura en el hogar.	Es un nacido por segunda vez, que ha surgido como dueño de sí mismo, después de un acontecimiento traumático.

1.5.- Comportamiento Del Liderazgo

Los líderes para guiar a un grupo de persona deben poner en práctica ciertas habilidades. Entre estas tenemos:

Habilidades técnicas: Son los comportamientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica. Algunos ejemplos son las habilidades que aprenden los contadores, ingenieros, mecanógrafos. Estas técnicas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, y conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes.

Se entiende por habilidades técnicas la capacidad que tiene una persona para desarrollar o llevar a cabo cualquier actividad dada la circunstancia.

Habilidades humanas: Son la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo. Ningún líder, en ningún nivel organizacional, se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes, ya que éstas son una parte sustancial de su conducta. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo.

Se entiende por habilidad humana como la capacidad que tiene una persona para guiar e integrar a un grupo de personas para trabajar por un fin en común.

Habilidades conceptuales: es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel. La habilidad conceptual, que

tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se interesa por la gente como la habilidad técnica lo hace con las cosas.

Se entiende por habilidades conceptuales la capacidad que tiene una persona de realizar planes, tomar decisiones correctas y eficientes.

1.6.- Los Líderes Como Seguidores.

El líder es el resultado de las necesidades de un grupo, ya que este es el encargado de participar a las autoridades superiores las exigencias que plantean los trabajadores.

Según Keith y Newstrom (1990:168).

Con pocas excepciones, los líderes de las organizaciones son también seguidores. Casi siempre reportan a alguien más. Aun el director general informa al consejo directivo. Los líderes deben ser capaces de desempeñar ambos papeles inteligentemente y relacionarse tanto con los niveles de arriba como con los de abajo: necesitan el apoyo y confianza de las autoridades, tanto como sus seguidores. En las organizaciones formales con varios niveles en la estructura, uno de los requisitos del líder es su capacidad de subordinación. Es esta la llave que abre la puerta de las oportunidades de liderazgo y mantiene al líder en equilibrio con el resto de la organización.

1.7.- Modelo De Contingencia De Liderazgo

Los líderes nunca responden con un mismo patrón en las diferentes situaciones, ellos pueden reprimirse o ser creativos.

Según Keith y Newstrom (1990:181).

El modelo de contingencia establece que el estilo más adecuado de liderazgo depende de la situación en la que el líder trabaja. Más específicamente, el mejor estilo de liderazgo depende de si la situación es favorable, desfavorable o favorable en un rango medio, para el líder. Según varía la situación también varían las características del líder. Las relaciones entre el líder y los miembros del grupo están determinadas por la forma en que el líder es aceptado por el grupo.

1.8.- El Singular Papel De Liderazgo Del Supervisor

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo por ejercer mayor influencia en la organización y desenvolvimiento de las actividades que realiza el personal.

Según Keith y Newstrom (1990:183).

Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en los niveles gerenciales más bajos de la organización. Ellos supervisan empleados que no pertenecen a la gerencia, mientras que los gerentes de mayor nivel supervisan principalmente a otros gerentes de menor nivel. Esto quiere decir que los supervisores y no los gerentes, son el punto de contacto directo con la mayoría de los empleados.

Existen varias teorías que explican el liderazgo, entre las cuales se pueden mencionar: la Teoría de los rasgos, las Teorías del comportamiento y las Teorías de la contingencia.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA UDO.

2.1.- Universidad De Oriente

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1.958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria; era Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani y el Rector fundador fue el Dr. Luis Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos; en octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química, en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de enero de 1969.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de Educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, fue única en su género, por su carácter experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, etc., desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contemplan sus programas educativos de pre y postgrado. Tiene su sede en los núcleos universitarios ubicados en los Estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación Universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular

nororiental y sur del país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

Según la página web de la UDO. (http://www.udo.edu.ve/index.php?Option=com_content&task=view&id=3&menunav=serv) su visión, misión, funciones y objetivo son:

2.1.1.- Visión:

Ser un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión. Todo esto atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

2.1.2.- Misión:

Contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes

áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular - Sur del país.

2.1.3.- Objetivos:

- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.
- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.
- Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.
- Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
- Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.

2.1.4.- Funciones:

La universidad de oriente tiene muchas funciones entre las cuales podemos nombrar las siguientes:

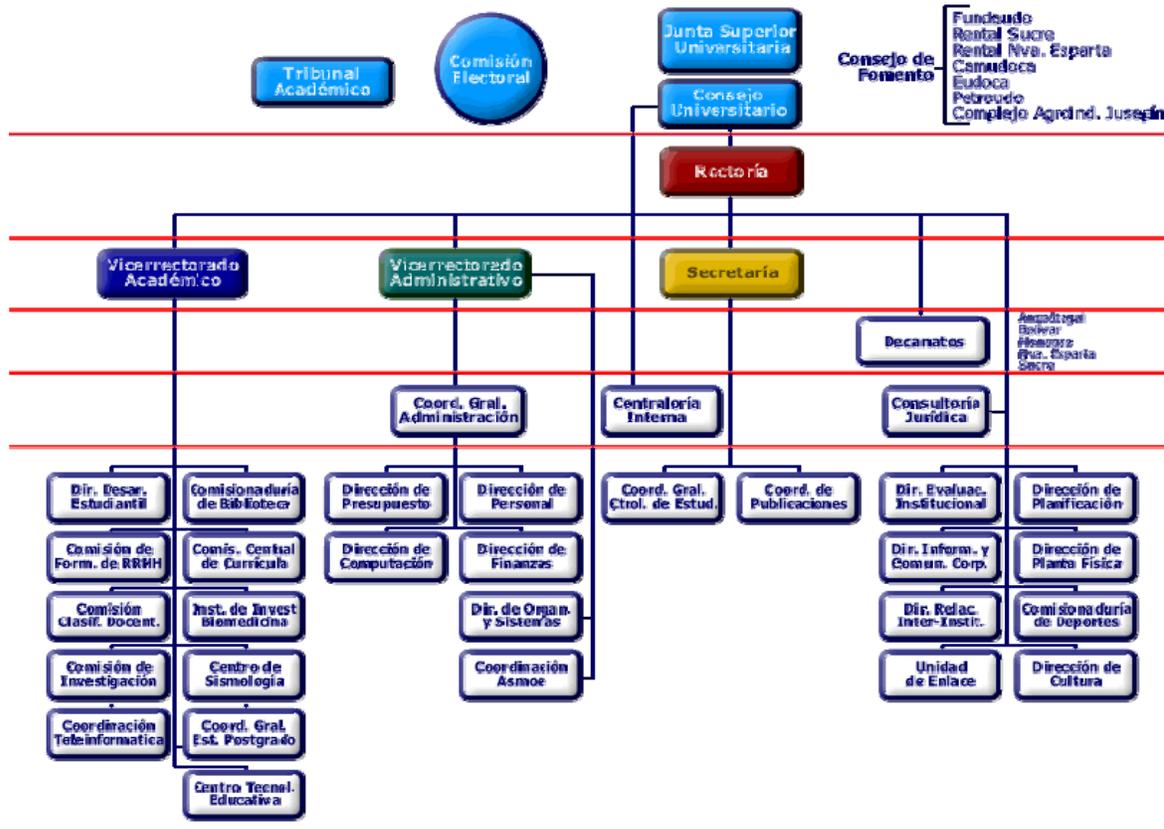
- Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.
- Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria.
- Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.

2.1.5.- Autoridades Rectorales para el Año 2010:

- **Rectora:** Dra. Milena Bravo de Romero
- **Vicerrector Académico:** Msc. Jesús Martínez Yépez
- **Vicerrectora Administrativa:** MSC. Ing. Tahís Pico de Olivero
- **Secretario:** Msc Juan A. Bolaños Curvelo

Como se señaló en capítulos anteriores, la UDO está conformada por 5 núcleos Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta, Bolívar y Sucre, y para el desempeño de sus funciones, presenta la siguiente estructura:

FIGURA Nº 1: Organigrama de la Universidad de Oriente

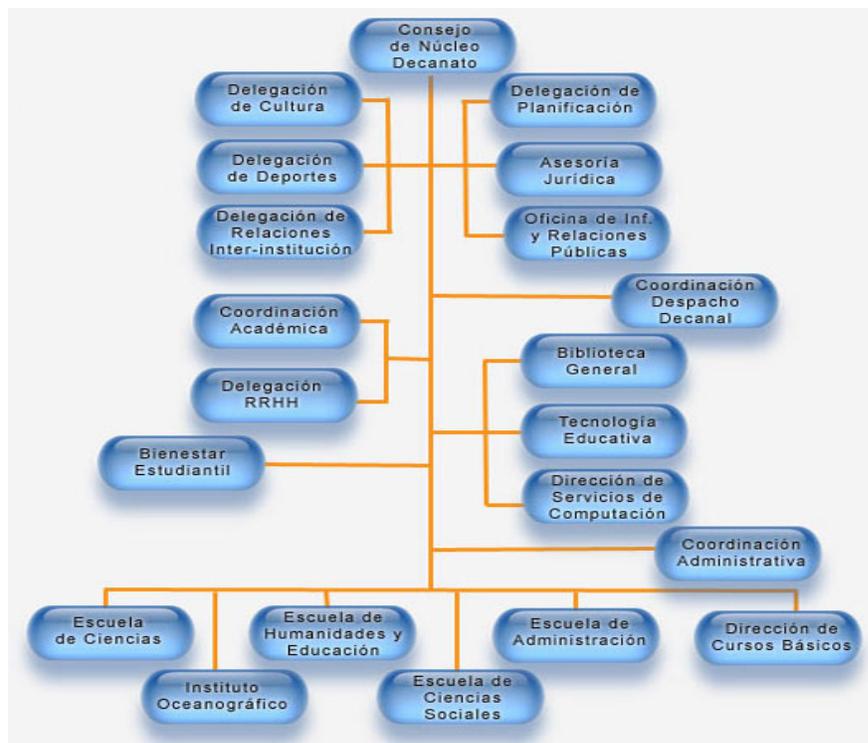


2.2.- Núcleo De Sucre De La Udo

El Núcleo de Sucre fue el primero en funcionar como sistema de Educación Superior en la Universidad de Oriente, al servicio de todo el país. Se inicio con la unidad de Cursos Básicos y el Instituto Oceanográfico especializado en la investigación científica, docente y de extensión en muchos aspectos del conocimiento.

La Historia del Núcleo de Sucre está íntimamente ligada a la de la Universidad de Oriente, por ser el Núcleo primigenio con el cual esta inició sus actividades. Las perspectivas de desarrollo económico, social y cultural de la región, a lo largo del siglo XX fueron inquietantes para los habitantes del oriente venezolano, región, aunque rica en recursos naturales, estaba signada por la pobreza y carente de la mano de obra especializada que transformara esos recursos en beneficio colectivo.

FIGURA Nº 2: Organigrama de la UDO Núcleo de Sucre



La filosofía, misión, visión, objetivo, funciones, autoridades y estructura del Núcleo de Sucre son:

2.2.1.- Filosofía:

El Ser y el Qué Hacer del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está orientado por una filosofía que como institución educativa se expresa en un conjunto de principios y enunciados de valores definidos en sus objetivos, su misión y su visión.

2.2.2.- Misión:

La Misión del Núcleo de Sucre es la de ser rector de la educación, la cultura, la ciencia, la formación del recurso humano, la creación y difusión de conocimientos a través de sus programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de lograr los cambios científicos tecnológicos y culturales que se requieren para el desarrollo de la región y del país.

2.2.3.- Visión:

La Visión del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es la de consolidarse como una institución universitaria de excelencia en la docencia, la investigación y la extensión, que responda eficaz y oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan nuestra época.

2.2.4.- Objetivos:

El Núcleo de Sucre es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, conforme a la definición de Universidad establecidas en las leyes de la República Bolivariana de Venezuela. De

allí que es una institución al servicio de la nación venezolana, con objetivos comunes a los demás Núcleos de la UDO y por ende, de las demás universidades del país y el mundo, pero con fines propios derivados de las características y condiciones especiales del Estado Sucre, entidad federal social y económicamente deprimida pero con recursos éticos, humanos, y naturales que merecen la pena elevarse y con cuyo desarrollo integral el Núcleo está completamente comprometido.

2.2.5.- Funciones:

En su concepción la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre se define como un sistema de educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. La cual asume junto con los otros núcleos la responsabilidad de la educación Universitaria y desde sus inicios, se ha convertido en el motor fundamental del desarrollo integral en toda la zona nororiental del país, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo del estado Sucre.

2.2.6.- Autoridades del Núcleo de Sucre para julio 2010

- **Decano:** Prof. William Senior
- **Coordinadora Académica:** Profa. Norys Jordán
- **Coordinadora Administrativa:** Profa. Damaris Zerpa
- **Coordinador Despacho Decanal:** Prof. Pedro Noguera
- **Director Escuela de Ciencias:** Prof. Sael Romero
- **Directora Escuela Ciencias Sociales:** Profa. Petra Fariñas
- **Director Escuela Humanidades y Educación:** Prof. Antonio Curcu

- **Directora Escuela de Administración:** Prof. Fernando Gómez
- **Director Unidad de Estudios Básicos:** Prof. Glendis Vicent
- **Directora Instituto Oceanográfico de Venezuela:** Profa. Mayré Jiménez

2.3.- Coordinación Académica

La Coordinación Académica es la encargada de las actividades académicas del Núcleo de Sucre; su misión, visión, valores y objetivos son:

2.3.1.- Misión:

La Coordinación Académica de la Universidad de Oriente, se encarga de coordinar y supervisar las actividades docentes del pregrado. También planifica y evalúa las políticas y estrategias dirigidas a la búsqueda de la excelencia en el desarrollo de dichas actividades. También, para su integración con las funciones de investigación y extensión, con la finalidad de egresar un personal capaz de desempeñarse con eficiencia en el cumplimiento de su misión profesional y comprometida en el mejoramiento de la calidad de vida de los venezolanos.

2.3.2.- Visión:

Hacer de la Coordinación Académica una dependencia universitaria que formule y ponga en práctica las nuevas políticas y programas académicos para alcanzar una universidad de excelencia con pertinencia para la misma institución, la región y el país.

2.3.3.- Valores:

Compromiso: Anteponer el bienestar universitario y social a los personales en el desarrollo laboral.

Responsabilidad: Actuar de acuerdo al compromiso establecido con la institución, respetando sus normas y reglamentos.

Respeto: Brindar y exigir conductas que enaltezcan el sentido institucional sin dañar la integridad de las personas.

Confianza: Dar seguridad y certeza a los usuarios en cualquier actividad que se realice, para crear un entorno favorable.

Honestidad: Pensar, hablar, y actuar con apego a principios y valores morales

2.3.4.- Objetivos:

- Coordinar el funcionamiento del Consejo de Núcleo
- Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la admisión, inscripción, registro y demás servicios académicos de los estudiantes
- Coordinar los planes y programas relacionados con las actividades docentes en el Núcleo.
- Programar las labores educativas hacia la comunidad del Núcleo y sus áreas de influencia mediante charlas, conferencias, seminarios y otro tipo de actividades y eventos.

- Suplir las ausencias del Decano y realizar las acciones que por delegación del Decano le sean asignadas.
- Promover actividades para mejorar la calidad y la equidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Promover actividades con la finalidad de mejorar el desempeño estudiantil.
- Supervisar el funcionamiento de las unidades adscritas: Control de Estudios, Sub-Comisión de Investigación, Coordinación de Postgrado, Servicio de Orientación.

2.4.- Coordinación Administrativa

La Coordinación Administrativa es la encargada de las actividades administrativas del Núcleo de Sucre.

2.4.1.- Misión:

Propiciar, mantener y desarrollar la coordinación entre las diferentes unidades administrativas y de servicios en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para lograr su buen desempeño y así contribuir con el funcionamiento integral de todas las actividades académicas, de investigación y de extensión, a nivel de pregrado y postgrado.

2.4.2.- Visión:

"Consolidarse como una Institución Universitaria de excelencia en la docencia, la investigación y la extensión, que responda eficaz y oportunamente a las

exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan nuestra época".

2.4.3.- Objetivos:

La Resolución CU N° 004-84 (19985:14) de la Universidad de Oriente, en la Primera de las Normas sobre los Coordinadores Administrativos del Núcleo, establece que su objetivo será:

“Coordinar todas las actividades administrativas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente”.

2.4.4.- Funciones:

La coordinación administrativa tiene muchas funciones entre las cuales se puede mencionar las siguientes:

- Rendir cuenta periódica al Decano, sobre la marcha administrativa del Núcleo.
- Atender y responder consultas en el Núcleo, que por sus características sean necesarias para la interpretación de sistemas, procedimientos e instructivos.
- Responder ante el Vicerrector Administrativo y el Decano sobre el cumplimiento en el Núcleo, de las políticas, normas y procedimientos administrativos en las áreas que les compete.
- Estudiar y analizar los informes y sugerencias de las Delegaciones Administrativas y presentar las que considere convenientes a las consideraciones del Decano.

- Asumir labores de coordinación entre las delegaciones Administrativas y de estas con las Direcciones Centrales.
- Asistir a las reuniones del Consejo de Núcleo con derecho a voz.
- Asistir a las reuniones de Consejo General de Administración.
- Suplir las ausencias temporales del Coordinador Académico.
- Suplir las ausencias temporales del Decano, en ausencia temporal del Coordinador Académico.
- Presentar planes y políticas administrativas que considere necesarias para el Núcleo.

Asimismo, en la Cuarta de las Normas sobre los Coordinadores Administrativos de Núcleo (Resolución CU N° 0004-84,1985.14), se establece que los Coordinadores Administrativos de los Núcleos podrán tener por delegación del Decano respectivo, las siguientes funciones:

- Supervisar y coordinar todas las actividades administrativas y asesorar en este campo a los Órganos de Dirección, del Núcleo, que así lo requieran.
- Vigilar la marcha en el Núcleo, de los sistemas administrativos y proponer los correctivos a que hubiere lugar.
- Vigilar el cumplimiento, en el Núcleo, de las políticas, normas y decisiones que sobre materia administrativa financiera tomen los Organismos y Autoridades.
- Autorizar con su firma mediante delegación expresa del Decano, las solicitudes de compra, solicitudes de servicio, órdenes de pago y cualquier otro documento que implique un compromiso o egreso del Núcleo como tal,

cuyos montos les sean establecidos.

En la Quinta de las Normas sobre los Coordinadores Administrativos de Núcleo (Resolución CU N° 0004-84,1985: 14), se establece que el Coordinador Administrativo podrá realizar las funciones que les sean delegadas por el Decano o asignadas por las Normas y Reglamentos de la Universidad.

2.5.- Coordinación De Despacho

Entre las funciones del Coordinador del Despacho del Decano se pueden mencionar las siguientes:

- Coordinar y supervisar las actividades del Despacho y rendir cuenta periódica al Decano sobre la marcha operativa del mismo.
- Atender a las diferentes personalidades, visitantes y miembros de la Universidad que acudan al Despacho, a los fines de facilitar el trabajo respectivo.
- Coordinar la elaboración del informe de la Memoria y Cuenta del Núcleo.
- Colaborar con el Decano en la elaboración de informes y su correspondiente documentación de apoyo a ser presentado ante los Consejos de Núcleo y Universitarios.
- Coordinar la logística para las reuniones y/o eventos que se efectúen en el Despacho Decanal.
- Las demás que se le sean delegadas por el Decano de acuerdo a las Normas y Reglamentos de la Universidad.

2.6.- Asociación De Profesores De La Universidad De Oriente Del Núcleo De Sucre (APUDONS).

Es una organización de carácter gremial-académico, sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia, que agrupa a los Profesores Universitarios del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Está orientada a sumar voluntades para incrementar la participación del colectivo que representa e intensificar las luchas por las prerrogativas gremiales. Según la página web de la UDO <http://apudons.sucre.udo.edu.ve/portal.php> la visión, misión, objetivos, funciones y estructura de Apudons, son:

2.6.1.- Visión:

La Apudons como institución gremial se orienta a consolidar el fortalecimiento de la solidaridad y unidad gremial, asumiendo la defensa ante las autoridades gubernamentales e institucionales de las justas y legítimas reivindicaciones consagradas en las leyes, acuerdos federativos y actas convenio, a la vez que se orienta a fomentar la participación activa de la base profesoral, la integración universitaria, el crecimiento académico, investigativo, deportivo, cultural y recreacional de sus miembros, a los fines de su vinculación a la proyección y desarrollo de la academia universitaria.

2.6.2.- Misión:

La Apudons como institución gremial se perfila a garantizar el bienestar social del profesorado y su grupo familiar; actuar en defensa de los derechos y reivindicaciones de los agremiados, así como su representación en las justas demandas académicas y socio-económicas, velando por el cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia. De la misma forma, se orienta a estimular y defender los principios de la democracia participativa y el carácter ético-moral de la

actuación universitaria y gremial, como escenario propicio para la defensa de la institucionalidad y el ejercicio de la autonomía plena de la universidad venezolana.

2.6.3.- Objetivos:

- Propiciar la unidad y solidaridad gremial del personal académico de la U.D.O., sin distingos de credos, ideologías o nacionalidades.
- Contribuir con la función rectora de la Universidad, en el ámbito regional y nacional.
- Ser órgano de expresión del personal académico de la U.D.O.
- Defender la autonomía de sus miembros en las actividades universitarias.
- Defender la inviolabilidad del recinto universitario.
- Defender la dignidad, el bienestar, la protección social de todos sus miembros, fomentando entre los mismos, el cabal cumplimiento de sus obligaciones.
- Estimular el espíritu crítico de sus miembros y del estudiantado de la U.D.O.
- Contribuir a elevar el nivel cultural, profesional y técnico de sus miembros.
- Orientar y ayudar a las Autoridades Universitarias, en la planificación, implementación y evaluación académica de programas de desarrollo investigación, extensión y administración.
- Representar a sus miembros en las justas demandas gremiales de carácter académico y socio-económico, velando por el fiel cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia.

- Defender los principios de respeto a la ciencia y la cultura, a los derechos humanos y a las instituciones democráticas.
- Velar por el mantenimiento del sistema co-gobierno de la U.D.O., en base al perfeccionamiento de las normas electorales, la correcta aplicación de las mismas y el apoyo para una gestión eficaz de la representación profesoral.
- Fomentar relaciones con otras instituciones de similar naturaleza que funcionen en la región y el país.
- Velar por su propio prestigio y por el de la U.D.O.

2.6.4.- Funciones:

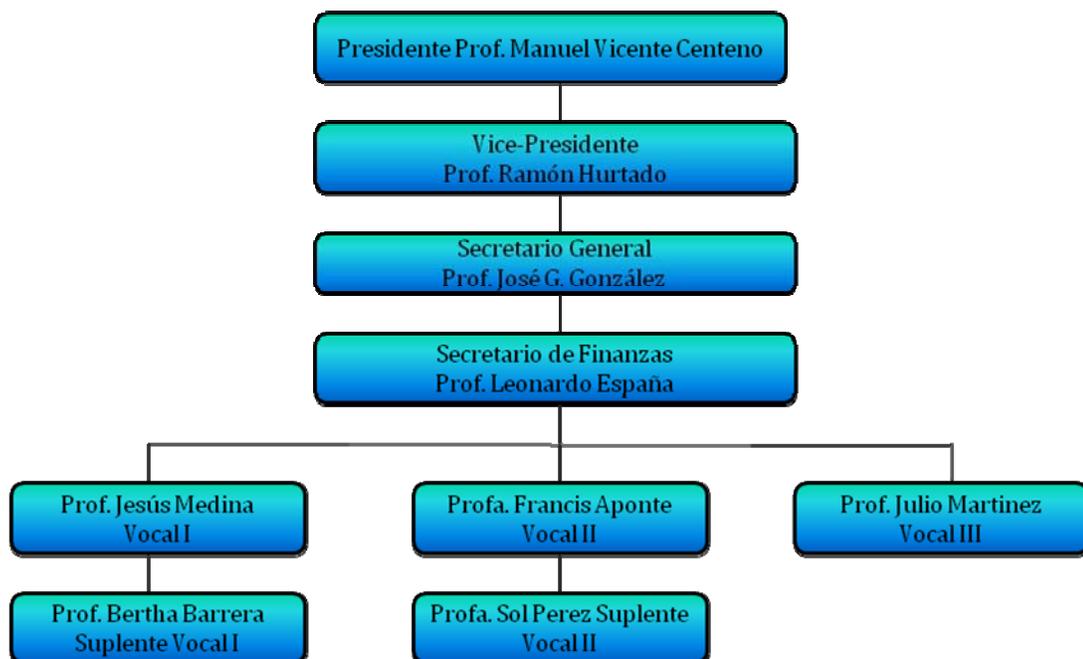
Entre las funciones de Apudons se pueden mencionar las siguientes:

- Asumir la representación y defensa de los profesores universitarios.
- Forjar e intensificar una efectiva comunicación con sus agremiados, tomando como soporte a las tecnologías de información y comunicación, con el fin de establecer mecanismos de participación y divulgación dentro de un clima de solidaridad y cordialidad.
- Apoyar intensamente el desarrollo académico, de investigación y extensión de los agremiados, a través de lo previsto en los acuerdos federativos y actas convenio.
- Incentivar la participación del profesorado en las luchas gremiales.
- Estrechar la hermandad universitaria, exhortando al profesorado a participar activamente en los programas deportivos, recreativos y culturales.
- Promover, velar y garantizar el desarrollo de la carrera profesional de los profesores universitarios para el cabal cumplimiento de los altos fines de la

universidad.

- Difundir periódicamente el quehacer científico, académico, humanístico y gremial del personal académico y de la institución universitaria.
- Propiciar eventos de carácter científicos, culturales, deportivos, recreacionales, gremiales y profesionales tanto a nivel nacional como internacional.
- Ser vocero de expresión del pensamiento de sus miembros, en todo cuanto se refiere a la docencia, la investigación y la extensión universitarias.
- Luchar por optimizar las condiciones de trabajo de manera que garanticen la calidad de los programas de docencia, investigación y extensión universitarias.
- Asumir, enaltecer y defender la universidad venezolana como depositaria de los valores culturales y el desarrollo científico y tecnológico del país, para asegurar su independencia cultural, política, científica, tecnológica y humanística.
- Reclamar permanente respeto por la autonomía universitaria consagrada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

FIGURA Nº 3: Organigrama de la Junta Directiva de Apudons



CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Los resultados que se presentan a continuación fueron obtenidos a través de distintos instrumentos metodológicos para adquirir la información más precisa y con mayor certeza e idoneidad. Se aplicaron encuestas a los subordinados inmediatos de las Autoridades Decanales y a los agremiados de Apudons. Los datos recabados se tabularon y analizaron de acuerdo con los objetivos que se plantearon, con la finalidad de estudiar el estilo de liderazgo, y así establecer una serie de conclusiones.

3.1.- Análisis Del Decanato

El personal entrevistado para obtener la información sobre las Autoridades Decanales fue: los cinco directores de escuela, jefe de despacho decanal, y dos secretarías.

3.1.1.- Ambiente de Trabajo

De la información extraída podemos decir que el 86% de los encuestados manifestaron que el Decano participa en las actividades que realizan sus subordinados; es decir, interactúa con estos en las actividades y tareas que realizan, orientándolos y estimulándolos para que realicen sus funciones eficientemente. Asimismo, distribuye las tareas equitativamente según 100% de los encuestados, al mismo tiempo que se compromete con el mantenimiento de las áreas de trabajo, como con las condiciones laborales de todo el personal que él representa, como lo expresaron 100% de los encuestados. Sin embargo, a su vez, se observó que las condiciones de las áreas de trabajo no son las más apropiadas; en algunas oficinas las

paredes tienen filtraciones, tienen un color de pintura que no es el acorde con una oficina, sillas no aptas, entre otras. (Véase anexo 1 desde la gráfica N° 1 hasta la N° 6)

Respecto a las actividades que realizan sus subordinados, el Decano asume una actitud flexible, según 71% de los encuestados; es decir, les da autoridad para que tomen decisiones en ciertas actividades o sea delega autoridad. (Véase anexo 1 gráfica N° 8)

El Decano asiste de manera puntual a las reuniones que el convoca y a su sitio de trabajo, según 100% de los encuestados, sin embargo, cuando acudimos a entrevistar al Decano, este nunca estaba en su sitio de trabajo. (Véase anexo 1 gráfica N° 9 y 10)

75% de los encuestados concluyeron diciendo que; el Decano tiene una actitud de rechazo en relación con los hechos de violencia que suceden en el núcleo, sin embargo no se ven soluciones reales a los problemas planteados. (Véase anexo 1 gráfica N° 12)

El Decano lucha por las acciones reivindicativas y siempre respeta los cargos y perfiles establecidos en el reglamento, según 86% y 100% de los encuestados respectivamente. (Véase anexo 1 gráfica N° 14 y 15)

3.1.2.- Toma de Decisiones

Según 86% de los encuestados, Decano le hace conocer a los miembros los objetivos de la unidad, esta es una manera de motivar al empleado para alcanzar las metas propuestas, de igual manera, el Decano elabora los planes de trabajo exigidos a su cargo, según lo expresaron 72% de los encuestados. Asimismo, 62% de los encuestados señalaron que cuando no se alcanzan las metas propuestas el Decano

corrige y lo hace a través de una evaluación de los resultados obtenidos y así toma medidas para solventar las posibles desviaciones que estén ocurriendo, así lo afirmaron 72% de los encuestados. La totalidad de los encuestados, opinaron que el Decano le da importancia al logro de los objetivos establecidos y cumple sus funciones en el marco de la reglamentación existente. (Véase anexo 1 desde la gráfica N° 16 hasta la N° 22)

Cuando se preguntó sobre si las decisiones eran concertadas, respetadas y cumplidas, las respuestas de los encuestados fue afirmativa en 62%, 71% y 57% respectivamente; lo que denota que según sus subordinados directos, funcionarios de alto rango en el núcleo, como se señaló anteriormente, coinciden mayormente, en el respeto que el decano le da a las decisiones tomadas; aunque no las cumpla posteriormente, lo que demuestra una gran ambigüedad. Las decisiones que toma el Decano son concertadas según 62%; estas son respetadas y cumplidas, el Decano no toma una decisión en beneficio personal. (Véase anexo 1 gráfica N° 23, 24 y 25)

Asimismo, el Decano rinde cuentas de sus actuaciones, según el 86% de los encuestados. (Véase anexo 1 gráfica N° 26)

3.1.3.- Motivación

El Decano motiva a sus empleados a que eleven su grado de instrucción, y se capaciten, así lo manifestó 86% y 100% de los encuestados, respectivamente. (Véase anexo 1 gráfica N° 27 y 28)

Para 57% de los encuestados, cuando los objetivos se logran, siempre existe algún tipo de incentivo, ya sea un nombramiento en público o un agradecimiento, pero no se da el caso de que sea un incentivo monetario ya que esta es una institución pública y no es potestad del decano otorgarlos. (Véase anexo 1 gráfica N° 29)

3.1.4.- Medios de Información

El Decano siempre convoca a reuniones, según el total de los encuestados y en cuanto a los canales de comunicación que utiliza, 40% expresó que es el escrito y otro 40% el digital, ambos canales son formales y una minoría 20% expreso que utiliza el oral. (Véase anexo 1 gráfica № 30 y 31)

El liderazgo que se observa en el decano es de tipo participativo, ya que en su persona predominan características similares a la de este tipo de liderazgo. En tal sentido Keith y Newstrom (1990).señalan:

Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las decisiones no son unilaterales porque surgen de la consulta y participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Los empleados están informados y son alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

3.2.- Análisis De La Coordinación Académica

El personal entrevistado fue el Jefe del Departamento de Control de Estudios y tres secretarias de esta Coordinación.

3.2.1.- Ambiente de Trabajo

Según La encuesta realizada al personal dependiente de la coordinación académica, la Coordinadora Académica participa, en su totalidad (100%) en las actividades que desarrolla su personal así como 75% opinó que lo hace en la organización del sitio de trabajo y la totalidad (100%) de los encuestados manifestaron que participa en el mantenimiento del mismo. Asimismo, la encuesta arrojó que 50% del personal, afirmó que las actividades que se realizan son

estimuladas por su jefe y 75% señaló que se mantiene la distribución de tareas al personal de una manera equitativa. (Véase anexo 1 desde la gráfica N° 32 hasta la N° 35)

Según la encuesta 75% del personal encuestado coincidió que la coordinadora académica es flexible como jefa, sin embargo, el otro 25% indicó que esta es exigente en la realización de las actividades. El total de la muestra señaló que su jefe conoce los objetivos de la unidad y 75% indicó que cumple con el horario establecido en el trabajo. Asimismo, manifestaron que cumple con el horario establecido en las reuniones programadas y que se mantiene comprometida con las condiciones laborales de sus empleados. (Véase anexo 1 desde la gráfica N° 36 hasta la N° 41)

Basándonos en los datos obtenidos, la muestra coincide (100%) que el jefe se encarga de supervisar para verificar que los objetivos de la unidad se estén cumpliendo y que rechaza todos los hechos de violencia que ocurren en el Núcleo. (Véase anexo 1 gráfica N° 42)

La muestra tomada está dividida en opiniones con respecto a la lucha de las acciones reivindicativas de una manera organizada por parte de la coordinadora. Ya que 50% señala que estos se cumplen y la otra parte indican que no se cumple. Según (100%) del personal indica que a la hora de la contratación la coordinadora respeta los reglamentos y perfiles de los cargos. (Véase anexo 1 gráfica N° 45 y 46)

3.2.2.- Toma de decisiones

La Coordinadora Académica hace conocer los objetivos que persigue la unidad de acuerdo al (100%) del personal encuestado y que para lograr estos se le elabora un plan de trabajo, asimismo los encuestados indicaron que se establece prioridades en el trabajo. (Véase anexo 1 gráfica N° 47, 48 y 49)

La Coordinadora Académica cumple las funciones establecidas en su cargo según lo indica 100% de los encuestados y le da importancia al logro de los objetivos de la unidad, cuando estos no se logran se encarga de corregir a través de la evaluación de los resultados obtenidos. (Véase anexo 1 gráfica N° 51,52 y 53)

Asimismo, basándonos en las afirmaciones tomadas de la totalidad de la muestra, se puede agregar que La Coordinadora Académica es una persona que respeta las decisiones tomadas en las reuniones, además de que éstas se toman de una manera concertada con el personal. Estas decisiones según el 50% del personal nunca corresponden a beneficios personales; sin embargo, llama la atención que, a pesar de los resultados anteriores, 50% de los encuestados piensa que las decisiones de la coordinadora académica son en beneficio personal. El 75% de la muestra afirma que la Coordinadora rinde cuenta de su actuación en un lapso establecido. (Véase anexo 1 desde la gráfica N° 54 hasta la N° 57)

3.2.3.- Motivación

En cuanto a la motivación, el total de los encuestados opinó que la Coordinadora Académica motiva al personal para que eleven su grado de instrucción así como también apoya para que se capaciten en cursos de actualización. Sólo 50% de los encuestados Considera que cuando se logran los objetivos planteados la Coordinadora agradece a todo su personal por el trabajo desempeñado. (Véase anexo 1 gráfica N° 58, 59 y 60)

3.2.4.- Medios de Información

La Coordinadora Académica convoca a reuniones de acuerdo a lo expresado por el total del personal encuestado y que para participar cualquier acontecimiento en especial los canales de información más utilizados para convocar son el oral y el

escrito. (Véase anexo 1 gráfica Nº 61 y 62)

Tomando en cuenta lo indicado por el personal encuestado La Coordinadora Académica tiene una tendencia al estilo de liderazgo participativo, debido a que ésta no impone las decisiones, sino que participa en la realización de las tareas de sus subordinados, los motiva y estimula.

3.3.- Análisis De La Coordinación Administrativa

El personal entrevistado para la obtención de la información fue: dos secretarías, Jefe de Sección de Compras, Jefe de Comedor, Jefe de Presupuesto, Jefe de Servicios Generales y el Jefe de Finanzas.

3.3.1.- Ambiente de Trabajo

Según la encuesta realizada al personal dependiente de la coordinación administrativa, 86% opina que la Coordinadora Administrativa participa en las actividades que desarrolla su personal, así como también en la organización del sitio de trabajo y 71% al mantenimiento del mismo; mientras que la otra parte de la muestra encuestada que es muy poca la participación de la coordinadora en tales actividades. Así como 45% del personal indicó que las actividades que se realizan son orientadas y estimuladas por su jefe, también se mantiene la distribución de tareas al personal de una manera equitativa. (Véase anexo 1 desde la gráfica Nº 63 hasta la Nº 67).

En cuanto a la flexibilidad, 71% del personal encuestado coincidieron que la Coordinadora Administrativa es flexible como jefa, sin embargo el otro 29% indicó que esta es exigente en la realización de las actividades. Por otra parte, el total de la

muestra señala que su jefe conoce los objetivos de la unidad y que siempre cumple con el horario establecido en el trabajo y en las reuniones programadas. Asimismo se mantiene comprometida con las condiciones laborales de sus empleados. (Véase anexo 1 desde la gráfica № 68 hasta la № 72)

Basándonos en los datos obtenidos 86% de los encuestados señalan que el jefe se encarga de supervisar para verificar que los objetivos de la unidad se estén cumpliendo y (100%) de la muestra indico que esta rechaza todos los hechos de violencia que ocurren en el Núcleo. La coordinadora lucha por las acciones reivindicativas de una manera organizada Según 86% del personal. Sin embargo, la muestra tomada está dividida en opiniones con respecto a los reglamentos y perfiles de los cargos a la hora de la contratación de personal, ya que sólo 50% señala que estos se cumplen para ellos esto implica una mala escogencia del personal. (Véase anexo 1 desde la gráfica № 73 hasta la № 77)

3.3.2.- Toma de Decisiones

La Coordinadora Administrativa hace conocer a sus empleados los objetivos que persigue la unidad de acuerdo al 86% del personal y que para lograr estos el 72% de la personal señala que se le elabora un plan de trabajo a seguir, asimismo esta porción de los encuestados indicaron que se establece prioridades en el trabajo. (Véase anexo 1 gráfica № 78, 79 y 80)

La Coordinadora Administrativa cumple las funciones establecidas en su cargo, 86% del personal así lo indica. Asimismo, esta le da importancia al logro de los objetivos de la unidad, 75% señala que cuando estos no se logran se encarga de corregir a través de reuniones de discusión con sus personal. (Véase anexo 1 gráfica № 81, 82, 83 y 84)

La Coordinadora Administrativa es una persona que respeta las decisiones tomadas en las reuniones, y estas se toman de manera concertada con el personal, en opinión de 86% de la muestra. Estas decisiones según el 72% del personal nunca corresponden a beneficios personales. El 86% de la muestra afirma que la Coordinadora rinde cuenta de su actuación en el lapso establecido (Véase anexo 1 gráfica № 85, 86, 87 y 88)

3.3.3.- Motivación

En relación a la motivación del personal, la totalidad de los encuestados opino que La Coordinadora Administrativa motiva al personal para que eleven su grado de instrucción así como también apoya para que se capaciten en cursos de actualización. Considera el 86% de los encuestados que cuando se logran los objetivos planteados la Coordinadora agradece a todo su personal por el trabajo desempeñado. (Véase anexo 1 gráfica № 89, 90 y 91)

3.3.4.- Medios de información

La Coordinadora Administrativa convoca a reuniones y los canales de información más utilizados para convocar son el oral y el escrito.(Véase anexo 1 gráfica № 92 y 93). Tomando en cuenta lo indicado por el personal en las encuestas, la Coordinadora Administrativa tiene una tendencia al estilo de liderazgo participativo, debido a que la solución de los problemas depende de todos los integrante de la unidad y no de ella, esta motiva y orienta a sus subordinados y consulta a la hora de tomar una decisión.

3.4.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN POR ESCUELAS

En este punto se presentará el resultado del análisis de los datos obtenidos de

los cuestionarios aplicados en las 4 escuelas del Núcleo de Sucre (Administración, Ciencias, Ciencias Sociales y Humanidades y Educación). No se tomó en cuenta la Unidad de Cursos Básicos, debido a que, sólo se encarga de crear los horarios de nuevos ingresos y no tiene departamento a su cargo. Los encuestados fueron los jefes de los distintos departamentos de las escuelas respectivas.

3.4.1.- Escuela De Ciencias

Para el momento de la recolección de la información, el director de la Escuela de Ciencias era el Profesor Sael Romero.

Ambiente de Trabajo

Tomando en cuenta la información recabada, 67% de los encuestados opinó que el director participa en las actividades que asignan a sus subordinados, es decir, aconseja, estimula y orienta a los mismos para que estos realicen sus actividades y funciones, eficaz y eficientemente. Sin embargo, hay una inconformidad expresada por 33% de los encuestados que dicen que el director participa sólo en algunas ocasiones. (Véase anexo 1 gráfica N° 94 y 96)

En cuanto a la participación en la organización del trabajo, lo hace de una forma moderada según 67%, para que el mismo sea realizado más rápido, el otro 33% de los encuestados manifestaron que el director tiene una alta participación. Además, 67% de la muestra señaló que el director distribuye las tareas equitativamente a sus subordinados para que los mismos tengan igual participación en las tareas que se han de realizar; 33% dijo que sólo en ocasiones se distribuyen las tareas de forma equitativa. (Véase anexo 1 gráfica N° 97)

El director es una persona comprometida tanto con el mantenimiento de las áreas de trabajo, como con las condiciones laborales de sus subordinados; esto quiere decir que se preocupa para que el lugar de trabajo de los trabajadores esté en óptimas condiciones, tengan un buen salario, un horario de trabajo justo, buenos beneficios laborales para que estos se sientan a gusto realizando sus labores. (Véase anexo 1 gráfica № 98 y 99)

El 100% de los encuestados estuvo de acuerdo con que el director conoce los objetivos de la unidad, por lo tanto sabe cuáles son las funciones y tareas a realizar por su parte y la que le corresponden a los demás miembros que están bajo su supervisión. 100% de la muestra expuso que el director de la Escuela de Ciencias tiene una actitud flexible hacia sus subordinados, es decir, les da más tiempo de lo establecido para que realicen sus actividades y no les pide trabajar bajo presión. (Véase anexo 1 gráfica № 100 y 101)

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta, el director es puntual en relación a la hora de la llegada a su sitio de trabajo, así como también a las reuniones que convocan los mismos para tratar algún punto en general. Asimismo, 67% de los encuestados opinaron que este director supervisa al personal que está bajo su responsabilidad para verificar que los objetivos se estén logrando a cabalidad, de acuerdo a los establecidos; sin embargo, una minoría 33% dijo que mediante entrevistas y reuniones verifica que los mismos se estén cumpliendo. También, 67% manifestó que el director rechaza rotundamente los hechos de violencia en el núcleo y 33% dijo que adopta una actitud de conciliador. (Véase anexo 1 desde la gráfica № 102 hasta la № 105)

La totalidad de los encuestados cree que el director respeta los perfiles de los cargos a la hora de contrataciones, es decir, que cada persona que ocupa un puesto en una dirección es una persona preparada para dicho puesto y no es escogido por ser

amigo de este. (Véase anexo 1 gráfica № 108)

Toma de decisiones

En cuanto a la toma de decisiones, la totalidad de los encuestados dijo que el director diseña los planes de trabajo sin la participación de los subordinados. Por otra parte, 100% de la muestra opinó que este director corrige cuando los objetivos establecidos no son alcanzados, y 67% que este para corregir desviaciones de los objetivos llama a una mesa de discusión a las personas que están bajo su supervisión, mientras que el otro 33% dice que emprende un plan de acción emergente. (Véase anexo 1 gráfica № 110, 112 y 113)

Los resultados de la encuesta en 67% establecen que el director a la hora de tomar decisiones consulta con sus subordinados, es decir, entre todos toman las decisiones más convenientes para ellos. También arrojó que estas decisiones son respetadas. Este rinde cuenta ocasionalmente; así lo expresó 67% de los encuestados. (Véase anexo 1 gráfica № 116, 117 y 119).

Un porcentaje igual cree que este director motiva y ayuda a sus subordinados para que se capaciten y estén cada día más preparados para desempeñar sus funciones de una manera eficiente. Igualmente, El total de la muestra expresó que este director convoca a reuniones y los canales que utilizan frecuentemente son: el oral según 33% y el escrito 50%; 17% dice q se utiliza el digital. (Véase anexo 1 desde la gráfica № 120 hasta la № 124.)

Tomando en cuenta el análisis de la información suministrada por los encuestados el director de la Escuela de Ciencias tiene una tendencia al estilo de liderazgo participativo, debido a que, entre todos los miembros de la unidad toman las decisiones a seguir en vez de ser impuestas por el director, este participa en las

actividades que realizan sus subordinados.

3.4.2.- Escuela De Ciencias Sociales

Para el momento de la recolección de la información, la directora de la Escuela de Ciencias Sociales es era la Profesora Petra Fariñas.

Ambiente de Trabajo

De la información recabada, la totalidad de los encuestados consideran que la directora participa en las actividades que tienen que realizar sus subordinados. Los mismos expresaron que esta los orienta y estimula para la realización de dichas tareas. (Véase anexo 1 gráfica N° 125 y 127). Pero todos coincidieron en que participa en la organización del trabajo y el mismo es realizado de forma rápida. (Véase anexo 1 gráfica N° 126)

Por otra parte, 100% señaló que la directora distribuye las tareas equitativamente para que así todos tengan la misma carga de actividades a realizar. (Véase anexo 1 gráfica N° 128). Asimismo, se compromete para que las áreas de trabajo estén en buenas condiciones, sus subordinados tengan un horario justo y buenos beneficios laborales, para que estos hagan sus tareas pendiente de forma eficaz y eficientemente; sin embargo, el otro 33% dice que no es una persona comprometida. (Véase anexo 1 gráfica N° 129 y 130)

La totalidad de los encuestados expresó que la directora conoce cuáles son sus funciones y las de sus subordinados, como también los objetivos de la unidad. (Véase anexo 1 gráfica N° 131)

En otro aspecto, 67% de la muestra determinó que la directora tiene una

actitud exigente hacia sus subordinados, es decir, estos actúan bajo presión al mismo tiempo que les imponen que realicen sus tareas en el menor tiempo posible, mientras que una minoría 33% dijo que es flexible. (Véase anexo 1 gráfica N° 132)

La totalidad de los encuestados expresaron que la directora asiste de manera puntual a su trabajo como también a las reuniones previstas. (Véase anexo 1 gráfica N° 133 y 134)

Todos los encuestados opinaron que ésta directora supervisa al personal para chequear que los objetivos establecidos se estén cumpliendo de acuerdo a lo previsto. También expresaron que los hechos de violencia que se presentan en el núcleo son rechazados por dicha directora. (Véase anexo 1 gráfica N° 135 y 136)

Todos opinaron que cada persona que ocupa un cargo en esta dirección es una persona preparada para dicho puestos debido a que la directora respeta los perfiles y cargos a la hora de contratar personal. (Véase anexo 1 gráfica N° 139)

Toma de decisiones

La totalidad de los encuestados dijo que la directora elabora un plan de trabajo sin ninguna participación de los subordinados. (Véase anexo 1 gráfica N° 141). Por otra parte, 67% de la muestra opinó que este director corrige cuando los objetivos establecidos no son alcanzados; mientras 33% que amonesta, y 75% que este para corregir desviaciones de los objetivos, llama a una mesa de discusión a las personas que están bajo su supervisión, mientras que el otro 25% dice que evalúa los resultados obtenidos. (Véase anexo 1 gráfica N° 143 y 144)

En relación a si la directa consulta para tomar decisiones, 67% manifestó que el director consulta con sus subordinados, es decir, entre todos toman la decisión más

conveniente para ellos. También arrojo que estas decisiones son respetadas. En relación a las actuaciones este constantemente rinde cuenta; así lo expreso el total de los encuestados. (Véase anexo 1 gráfica N° 147, 148 y 150)

Motivación

La totalidad de los encuestados estuvieron de acuerdo, que cuando estos se están capacitando para ser personas más preparada, ésta directora los motiva y ayuda para que lleven a cabo su capacitación exitosamente. (Véase anexo 1 gráfica N° 151 y 152)

Medios de Información

100% de los encuestados expresó que la directora convoca a reuniones a través de los canales de información oral y escrito. (Véase anexo 1 gráfica N° 154 y 155)

De acuerdo a la información suministrada por los encuestados se puede decir que la directora de Ciencias Sociales posee un liderazgo participativo, debido a que, descentraliza la autoridad, las decisiones no son unilaterales, y el líder y el grupo actúan como una unidad.

3.4.3.- ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

Para el momento de la recolección de la información, el director de la Escuela de Ciencias era el Profesor Antonio Curcu.

Ambiente de Trabajo

La totalidad de los encuestados expresó que en las actividades que ellos realizan el director los orienta, estimula y participa en la realización de dichas actividades. (Véase anexo 1 gráfica N° 156 y 158).

Este director para que los subordinados puedan realizar sus actividades eficientemente organiza el trabajo y así sea realizado de forma rápida, estando de acuerdo la totalidad de los encuestados. (Véase anexo 1 gráfica N° 157).

El 100% de la muestra señaló que cada subordinado tiene la misma carga de tareas a realizar, debido a que el director es una persona equitativa. (Véase anexo 1 gráfica N° 159)

También, es una persona que se compromete para que sus subordinados tengan un lugar de trabajo en buenas condiciones y se sientan a gusto realizando sus actividades, así lo manifestó todos los encuestados. También asume una actitud de compromiso en cuanto a las condiciones laborales de su personal de acuerdo a lo expresado por 67% de los encuestados, sin embargo, hay una inconformidad manifestada por 33% de los encuestados. (Véase anexo 1 gráfica N° 160 y 161)

Todos estuvieron de acuerdo que este director conoce muy bien, tanto sus funciones como los objetivos de la unidad. (Véase anexo 1 gráfica N° 162)

67% de la muestra determinó que el director tiene una actitud exigente hacia sus subordinados, es decir, sus subordinados actúan bajo presión al mismo tiempo que les imponen que realicen sus tareas en el menor tiempo posible, y 33% dijo que es flexible. (Véase anexo 1 gráfica N° 163)

Por otra parte, este director llega tanto a su trabajo como a las reuniones, a la hora establecida, es decir, es una persona puntual. (Véase anexo 1 gráfica N° 164 y 165)

Todos expresaron que el director a través de la supervisión observa que los objetivos se estén cumpliendo a cabalidad. También expresaron que este no acepta los hechos de violencia en el núcleo y los rechaza rotundamente. (Véase anexo 1 gráfica N° 166 y 167)

100% de los encuestados estuvieron de acuerdo que éste director a la hora de contratar personal, no los escoge por ser amigo ó familiar, sino porque es la persona preparada para dicho puesto. (Véase anexo 1 gráfica N° 170)

Toma de Decisión

Todos los encuestados opinaron que no tienen injerencia en la elaboración de los planes sino que son preparados por su jefe inmediato. (Véase anexo 1 gráfica N° 172). También la mayoría 67% manifestaron que dicho jefe a través de un plan de acción emergente encarrila la desviación de los objetivos planteados, sin embargo, una minoría de 33% no estuvo de acuerdo y expreso que llama a una mesa de discusión. (Véase anexo 1 gráfica N° 174 y 175)

En cuanto a la tomas de decisiones, 67% de los encuestados manifestó que todos dan su opinión para luego escoger la más idónea y conveniente para el logro de los objetivos, mientras que, la otra parte 33% expreso que la tomas de decisiones se lleva a votación. También con 67% estas decisiones son respetadas. En cuanto a la rendición de cuenta del director, la mayoría 67% estuvo de acuerdo que este lo hace ocasionalmente. (Véase anexo 1 gráfica N° 178, 179 y 181).

Motivación

Todos estuvieron de acuerdo que el director para que su personal a cargo esté preparado cada día más, éste los motiva y ayuda en su capacitación. (Véase anexo 1 gráfica № 182 y 183)

Medios de Información

Los medios utilizados con más frecuencia para la convocatoria de reunión más frecuente son: el oral 33% y escrito 50%, sin embargo un sector minoritario manifestó que era el digital con 17%. (Véase anexo 1 gráfica № 185 y 186).

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado al personal a cargo del director de Humanidades y Educación se puede decir que su liderazgo es participativo, ya que este no impone las decisiones a seguir, la solución de algún problema depende de todos, participa en las actividades que realizan sus subordinados.

3.4.4.- Escuela De Administración

Para el momento de la recolección de la información, el director de la Escuela de Administración era el Profesor Fernando Gómez.

Ambiente de Trabajo

Tomando en cuentas la información recabada, el director es participativo en las actividades que asigna a sus subordinados, es decir, está aconsejando, estimulando y orientando a los mismos para que estos realicen sus actividades y funciones, eficaz y eficientemente. Sin embargo, este participa de una forma moderada en la

organización del trabajo para que sea realizado más rápido; en esta opinión coincidieron todos los encuestados. (Véase anexo 1 gráfica № 187, 188 y 189)

Por otra parte ningún subordinado tiene más tareas por realizar que otro, debido a que el director las distribuye de forma equitativa, así opinaron todos los encuestados. (Véase anexo 1 gráfica № 190)

Las áreas de trabajo de los subordinados están en buenas condiciones, ya que el director tiene un compromiso con estas para que se mantengan en buen estado; en esta opinión todos estuvieron de acuerdo. También estuvieron de acuerdo que el directo vela por las condiciones laborales de su personal, para que tengan horarios y beneficios laborales justos. (Véase anexo 1 gráfica № 191 y 192)

La totalidad de los encuestados expresó que él director conoce cuales son las funciones de cada uno de los subordinados como también los objetivos de la unidad. (Véase anexo 1 gráfica № 193)

Al momento de los subordinados realizar sus actividades, estos las hacen sin trabajar bajo presión y con un buen tiempo para realizarla, debido a que el director tiene una actitud flexible hacia ellos, así opinaron todos los encuestados. (Véase anexo 1 gráfica № 194)

Todos los encuestados expresaron que el director supervisa para verificar que los objetivos se estén llevando a cabalidad. También, que es puntual en las reuniones y en la hora de llegada a su trabajo. Y que cuando ocurre algún hecho de violencia en las instalaciones del núcleo este lo rechaza. (Véase anexo 1 desde la gráfica № 195 hasta la № 198)

Todos opinaron que al momento de contratar personal, el director se encarga

de que la persona que va a ocupar la vacante cumpla con los perfiles de dicho puesto y no lo escoge por compañerismo. (Véase anexo 1 gráfica N° 201).

Toma de Decisiones

Todos estuvieron de acuerdo que no tienen ninguna participación en la elaboración de los planes sino que es el director quien los elabora. También estuvieron de acuerdo que cuando los objetivos establecidos no se llevan a cabo este corrige, y que para corregir 50% expreso que emprende un plan de acción emergente y el otro 50% opinó que llama a una mesa de discusión con su personal a cargo. (Véase anexo 1 gráfica N° 203, 205 y 206)

Por otra parte, todos opinaron que cuando es necesario tomar una decisión el director les consulta para así, entre todos, escoger la más idónea en vez de ser impuesta. También expresaron que dichas decisiones son respetadas a cabalidad y que el director rinde cuentas de sus actuaciones. (Véase anexo 1 gráfica N° 209, 210 y 212)

Motivación

En cuanto a la motivación la opinión estuvo dividida ya que 50% expreso que motiva y ayuda a su personal para que se capaciten, sin embargo, hay una inconformidad de 50% que expresó que no lo hace. Por otra parte, el total de la muestra aseguró que este director convoca a reuniones y los canales que utilizan frecuentemente son: el oral con 33% y el escrito con 67%. (Véase anexo 1 desde la gráfica N° 213 hasta la N° 217)

De acuerdo a lo expresado por el personal a cargo del director de la Escuela de Administración se puede decir que su liderazgo es participativo, debido a que, no

impone las decisiones a seguir sino consulta para escoger la más idónea, participa en las tareas que realiza su personal, y todos trabajan como una unidad.

3.4.5.- Junta Directiva APUDONS

Para el momento de la recolección de la información, la Junta Directiva de la Apudons la conformaban los profesores: Manuel Vicente Centeno, Ramón Hurtado, José G. González, Leonardo España, Jesús Medina, Francis Aponte, Julio Martínez, Bertha Barrera. Los entrevistados para analizar la directiva de Apudons fueron cinco profesores agremiados por escuela para un total de 20 profesores.

Ambiente de Trabajo

De la información extraída se pudo conocer que 62% de los encuestados opinaron que la Junta Directiva de Apudons no participa de una manera activa en las actividades que desarrollan sus agremiados, por lo tanto no influirán de ninguna manera en ellos, de allí que se expresa cierto descontento con su Junta Directiva y su Presidente como tal. Igualmente, se pudo conocer en cuanto a la relación que existe entre los agremiados y la Junta Directiva de Apudons, que 50% de los encuestados señalaron que hay poca relación. Igualmente, se observó que hay ciertas divisiones, en su mayoría, por tendencias políticas, lo que lo hace ir en contra de uno de sus objetivos que es el de propiciar la unidad en el gremio. (Véase anexo 1 gráfica № 218 y 219)

La Junta Directiva de Apudons, de acuerdo con las tareas y actividades que desarrolla el personal docente, no orienta ni estimula a sus agremiados, así lo opinó 70% de los encuestados. Se pudo conocer asimismo, que la Junta Directiva de Apudons no toma en cuenta a todos sus agremiados por igual, según lo expresado por 60% de los encuestados y sólo, ocasionalmente se compromete con las luchas

reivindicativas del docente, así lo señalaron 45 % de los encuestados. De igual manera, se puede decir que 35% de los encuestados manifestaron, que la Junta Directiva de Apudons ha adoptado una actitud no comprometida hacia los docentes ,respecto a las condiciones laborales, ya que se observa que en la mayoría de las escuelas no hay salones dignos para que estos impartan sus actividades, los baños están en mal estado y con respecto a los cubículos hay escuelas que albergan 5 docentes en un mismo cubículo cuando en el reglamento dice que no debe haber más de dos docentes por cada cubículo. (Véase anexo 1 desde la gráfica № 220 hasta la № 225)

Se pudo conocer que 60% de los encuestados afirma que la Junta Directiva de Apudons asiste de manera puntual a las reuniones; asimismo, en algunos casos los temas discutidos en las asambleas quedan en palabras. Porque así como la Junta Directiva de Apudons rechaza los hechos de violencia que han venido ocurriendo permanentemente en el núcleo, y que afectan de una u otra manera a los docentes, según 65% de los encuestados, se ha observado que no ha habido una presión hacia las autoridades por parte de esta directiva para que tomen cartas en el asunto. (Véase anexo 1 gráfica № 226 y 227)

Por otra parte, se pudo conocer que el gremio se encuentra organizado según, el 85% de los encuestados. (Véase anexo 1 gráfica № 228)

Toma de Decisiones

En cuanto a la toma de decisiones, La Junta Directiva de Apudons, no le hace conocer a los docentes los objetivos de la unidad, según 50% de los encuestados; asimismo, no ataca los problemas oportunamente, según lo expresado por 45% de los encuestados, debido a esto se ha observado que el docente se siente desmotivado a la hora de realizar una actividad con su gremio. (Véase anexo 1 gráfica № 231 y 232)

La Junta Directiva de Apudons le da importancia al logro de los objetivos, es decir, se sienten comprometidos con los objetivos que se pretenden alcanzar; asimismo, cumple con sus funciones en el marco de su propia reglamentación, según 75% de los encuestados. (Véase anexo 1 gráfica № 233 y 234)

Las decisiones se toman de una manera consensuada, según lo expresado por 45% de los encuestados; es decir, la idea que apruebe la mayoría es la que se va a llevar a cabo, pero no siempre las decisiones que se toman en estas reuniones se respetan y se cumplen; esto atenta, de alguna forma, contra la credibilidad que se le debería tener la Junta Directiva de Apudons. (Véase anexo 1 gráfica № 235 y 236)

Ocasionalmente las acciones de la Junta Directiva de Apudons responden a las necesidades de sus agremiados, opina 60% de los encuestados; sin embargo, otras veces la toma de decisiones responde a beneficios personales, es decir, se desvía de uno de los fines por el cual es creado un gremio, que es responder a las necesidades de sus agremiados y buscar la manera de que todos y no una minoría, estén en armonía. Asimismo, se pudo conocer que la Junta Directiva de Apudons no rinde cuentas de sus actuaciones, según 50% de los encuestados. (Véase anexo 1 desde la gráfica № 237 hasta la № 239)

La Junta Directiva de Apudons es la encargada de elaborar los planes y los agremiados no tienen ninguna participación en la elaboración de los mismos. (Véase anexo 1 gráfica № 240)

Motivación

La Junta Directiva de Apudons no ayuda ni motiva al docente para que eleve su grado de instrucción, según lo expresado por 55% de los encuestados. Y los medios de información más utilizados actualmente es el digital, según el 45% de los

encuestados; esto para disminuir costos, materiales y tiempo. La Junta Directiva de Apudons ocasionalmente convoca a reuniones, según el 52% de los encuestados. (Véase anexo 1 desde la gráfica Nº 241 hasta la Nº 244)

El liderazgo que se observa en la directiva de Apudons es transaccional debido a que se da una relación de influencia económica, en esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca, es decir se visualiza nada más cuando luchan por las mejoras salariales de sus agremiados.

CONCLUSIONES

- Cabe destacar que los datos obtenidos en la investigación en cuanto a las autoridades decanales, no concuerdan con la realidad que se vive en estas unidades. Durante la realización de las encuestas se pudo observar que existieron ciertos factores internos que influyeron en el resultado de las mismas, entre los cuales podemos mencionar: cargos desempeñados por amiguismo, puestos políticos y miedo a manifestar sobre ciertos puntos relacionados al liderazgo de su jefe por temor a represarías.
- En general, se pudo identificar según las encuestas, que el liderazgo ejercido por las autoridades decanales (Decano, Coordinación Administrativa, Coordinación Académica y Direcciones de Escuelas) es de tipo participativo ya que los mismo motivan, orientan, consultan, delegan funciones y tareas a su personal con el fin de lograr los objetivos de la unidad. Sin embargo, el liderazgo ejercido por el Gremio Docente (Apudons) es de tipo transaccional ya que existe una relación únicamente extrínseca, es decir, la relación que existe entre ellos es exclusivamente para lograr reivindicaciones económicas.
- Según las encuestas realizadas la participación que existe de los agremiados en la toma de decisiones con relación a la directa de Apudons es poca, ya que estos lo que hacen es votar para elegir entre un grupo de ideas plasmadas por la directiva, las más idónea y acorde para cumplir con los objetivos de la unidad. Mientras que la participación de los subordinados de Autoridades Decanales es alta ya que estos dan sus opiniones e ideas para así entre todos conformar la decisión más adecuada para la unidad.
- Los subordinados de las Autoridades Decanales y agremiados del gremio

docente no tienen participación en la elaboración de planes ya que estos son creados directamente por las autoridades.

- Los medios de información utilizados por las autoridades decanales para comunicar a sus subordinados sobre cualquiera actividad son: el oral y escrito, los cuales son muy eficiente porque a través de estos medios los trabajadores siempre están enterados de la actividad que se realizan aunque no asistan. Sin embargo el medio de información utilizados por Apudons es el digital ya que es la vía más factible para hacer llegar a los agremiados la información sobre las actividades a realizar, y así ahorrar costo y tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Chiavenato, I. (1997). **Introducción a la Teoría General de la Administración** (4a ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.

Keith D. y Newstrom J. (1990). **Comportamiento Humano en el Trabajo** (2da ed. en español). México: Mc Graw-Hill.

Castro E, Junco J, Jiménez F y Perriñez R. (2001). **Administración y dirección** (2da ed. en español). Colombia: Mc Graw-Hill

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional** (Décima Edición). México: Pearson Educación.

Páginas Web

http://www.udo.edu.ve/rectorado/index.php?option=com_content&task=view&id=10&menunav=serv

http://www.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=1&menunav=univ

http://www.udo.edu.ve/rectorado/index.php?option=com_content&task=view&id=2&menunav=ofer

http://www.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=3&menunav=serv

http://www.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=4&menunav=serv

http://www.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=121

http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=117&Itemid=141

http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=118&Itemid=141

http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=136&Itemid=148

http://serviudo.sucre.udo.edu.ve/webcadm/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=44

http://serviudo.sucre.udo.edu.ve/webcadm/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=130

http://serviudo.sucre.udo.edu.ve/webcadm/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=41

http://serviudo.sucre.udo.edu.ve/webcadm/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=42

http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=137&Itemid=148

<http://apudons.sucre.udo.edu.ve/portal.php>

ANEXOS

ANEXO N° 1: Tabulación De Los Datos

GRÁFICAS DECANATO

Preguntas relacionadas al Ambiente de trabajo

Gráfica N° 1

¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?

Siempre	2
Casi siempre	4
Algunas veces	1
Nunca	0



Gráfica N° 2

¿Cómo es la participación del jefe respecto a la organización del trabajo?

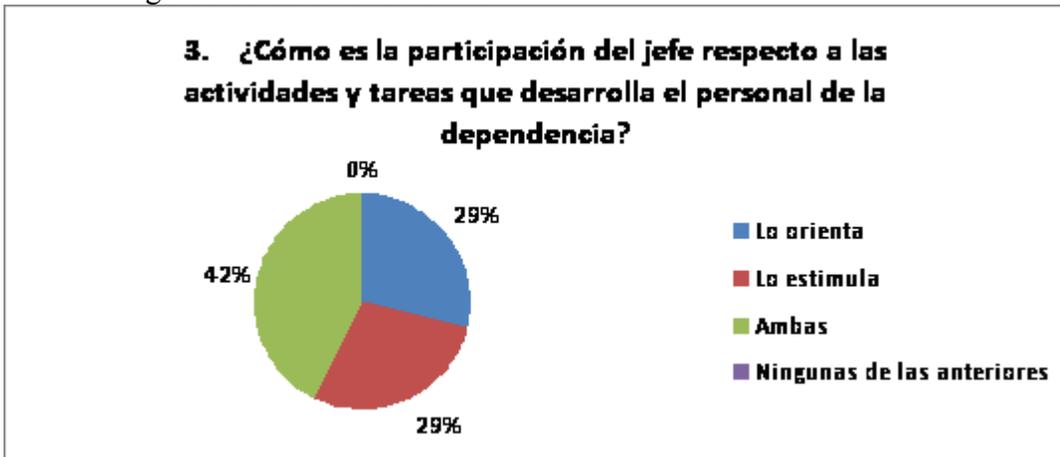
Alta	4
Moderada	2
Baja	1
Ninguna	0



Gráfica Nº 3

¿Cómo es la participación del jefe respecto a las actividades y tareas que desarrolla el personal de la dependencia?

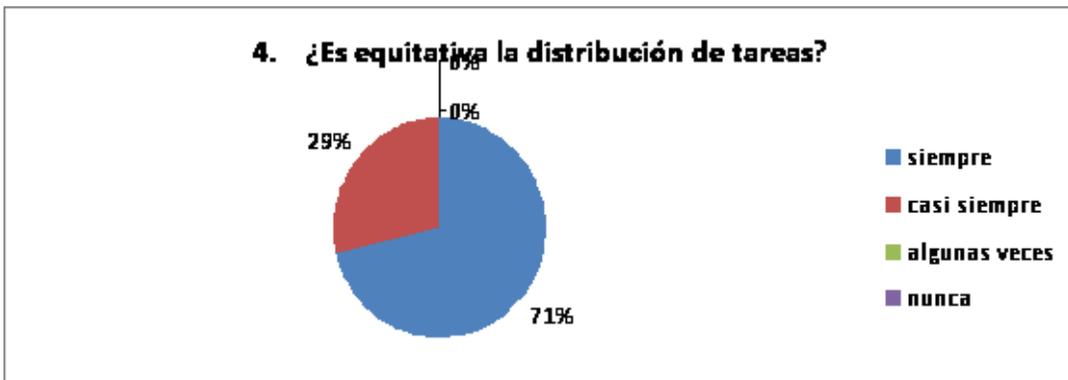
Lo orienta	2
Lo estimula	2
Ambas	3
Ningunas de las anteriores	0



Gráfica Nº 4

¿Es equitativa la distribución de tareas?

Siempre	5
Casi siempre	2
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 5

¿Se compromete el jefe en el mantenimiento de las áreas de trabajo?

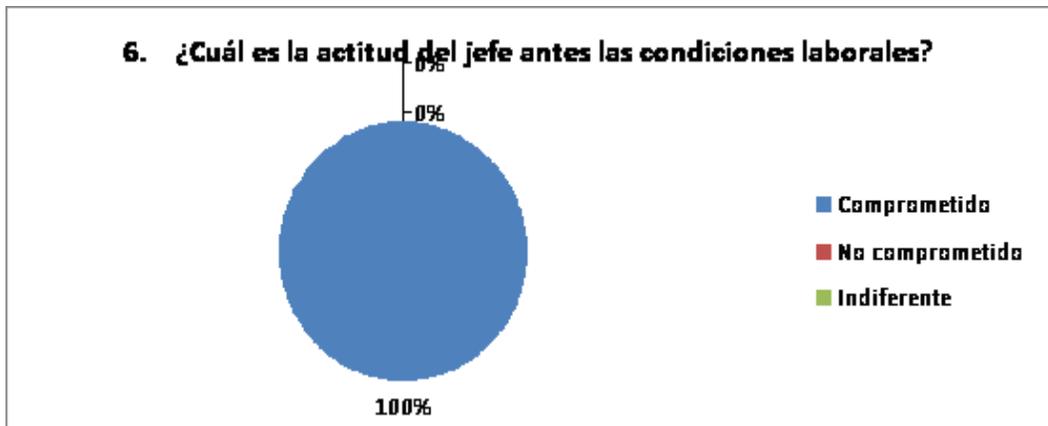
Siempre	4
Casi siempre	3
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 6

¿Cuál es la actitud del jefe antes las condiciones laborales?

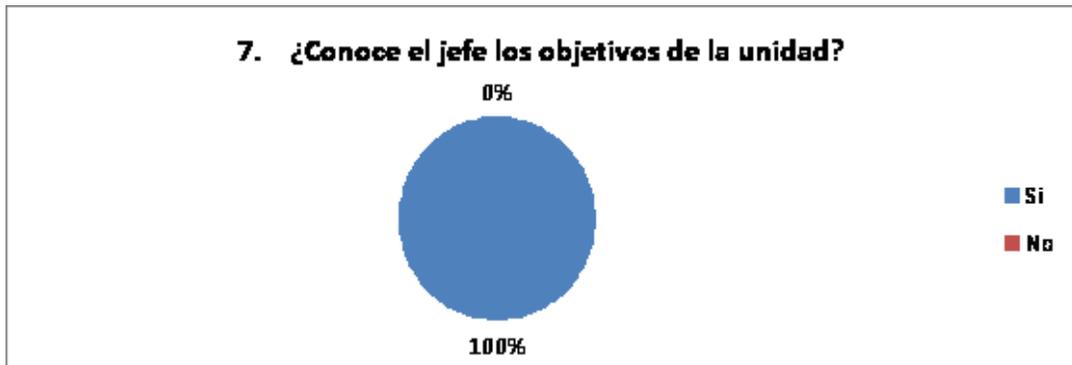
Comprometido	7
No comprometido	0
Indiferente	0



Gráfica Nº 7

¿Conoce el jefe los objetivos de la unidad?

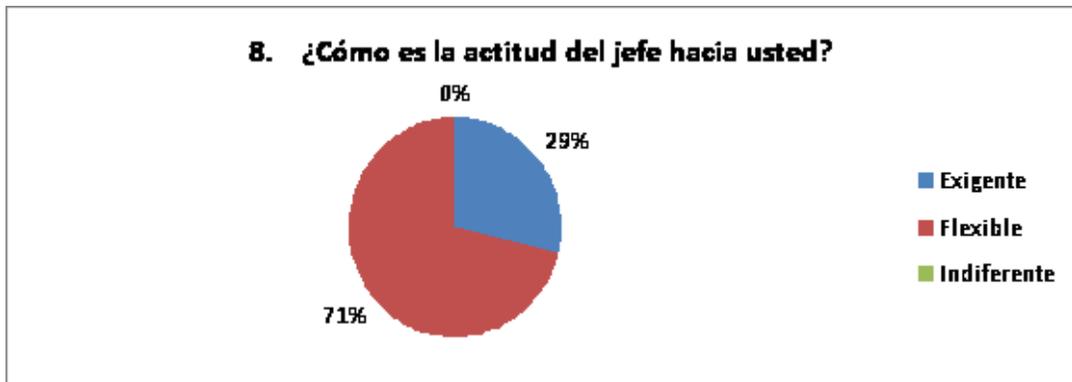
Si	7
No	0



Gráfica Nº 8

¿Cómo es la actitud del jefe hacia usted?

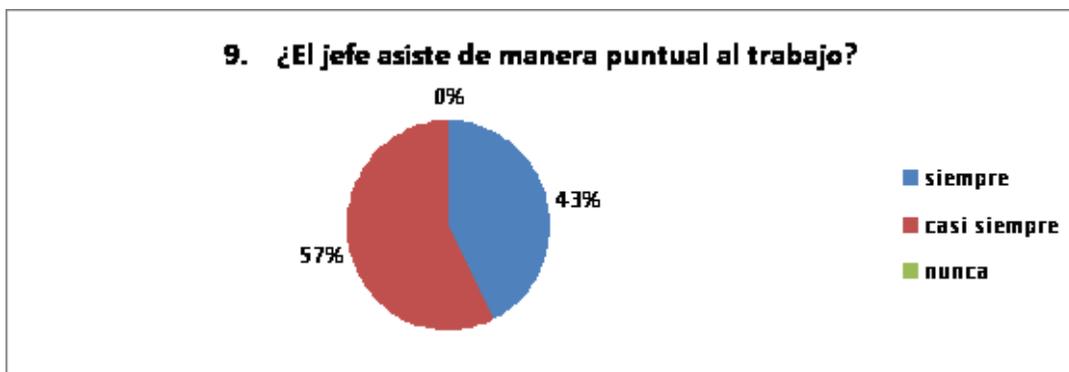
Exigente	2
Flexible	5
Indiferente	0



Gráfica Nº 9

¿El jefe asiste de manera puntual al trabajo?

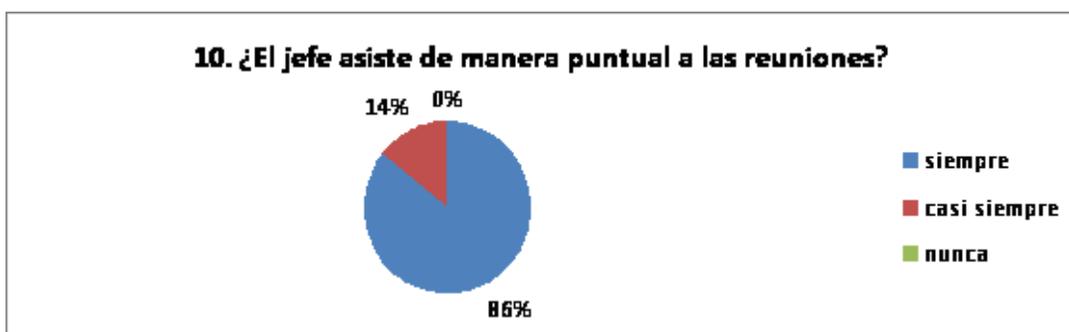
Siempre	3
Casi siempre	4
Nunca	0



Gráfica Nº 10

¿El jefe asiste de manera puntual a las reuniones?

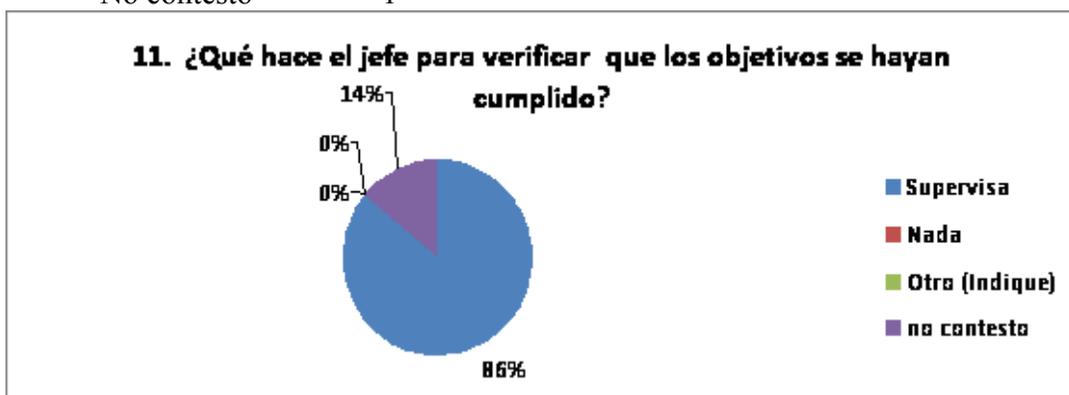
Siempre	6
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 11

¿Qué hace el jefe para verificar que los objetivos se hayan cumplido?

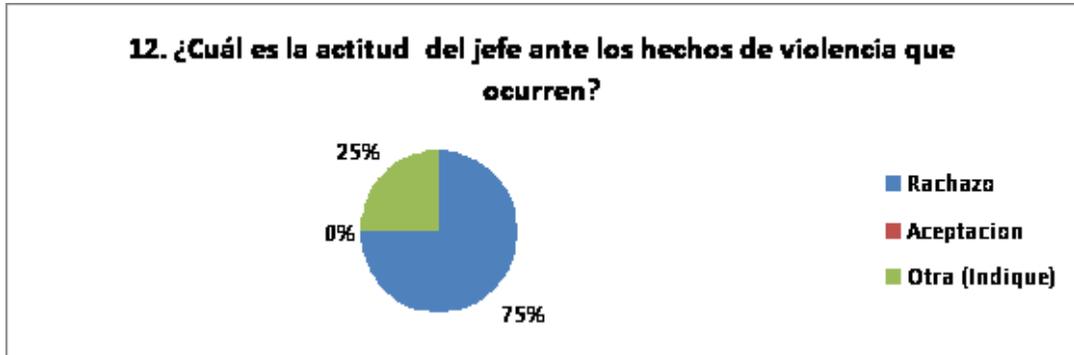
Supervisa	6
Nada	0
Otro (Indique)	0
No contesto	1



Gráfica Nº 12

¿Cuál es la actitud del jefe ante los hechos de violencia que ocurren?

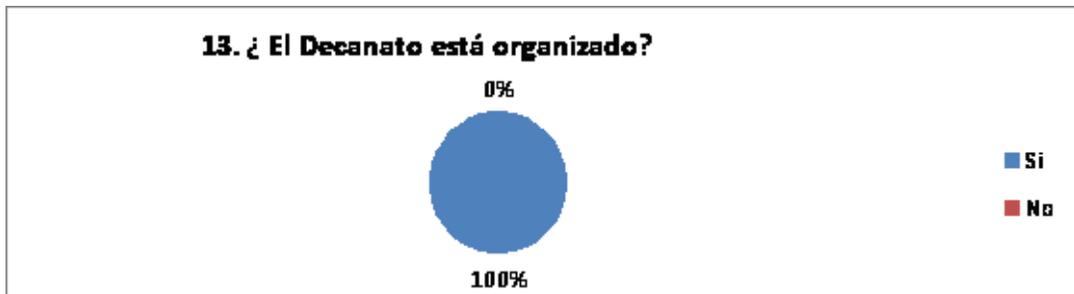
Rechazo	6
Aceptación	0
Otra (Indique)	2



Gráfica Nº 13

¿El Decanato está organizado?

Si	7
No	0



Gráfica Nº 14

¿El decano Lucha por las acciones reivindicativas de manera organizada?

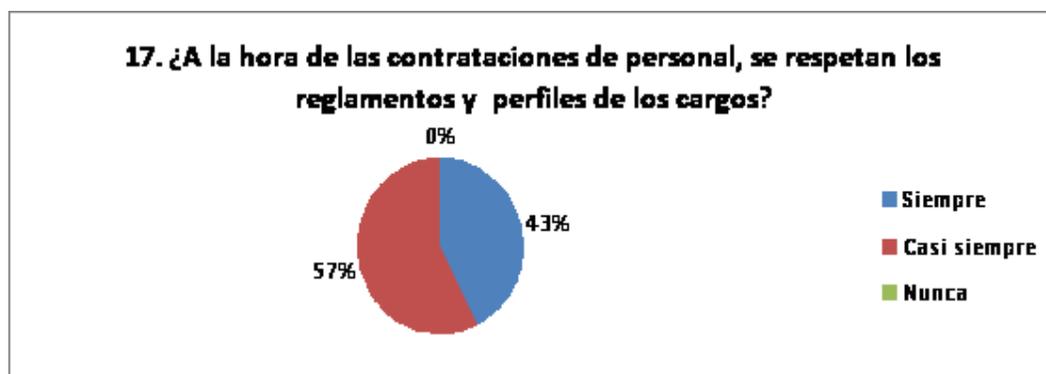
Siempre	2
Casi siempre	4
Nunca	0
No contesto	1



Gráfica Nº 15

¿A la hora de las contrataciones de personal, se respetan los reglamentos y perfiles de los cargos?

Siempre	3
Casi siempre	4
Nunca	0

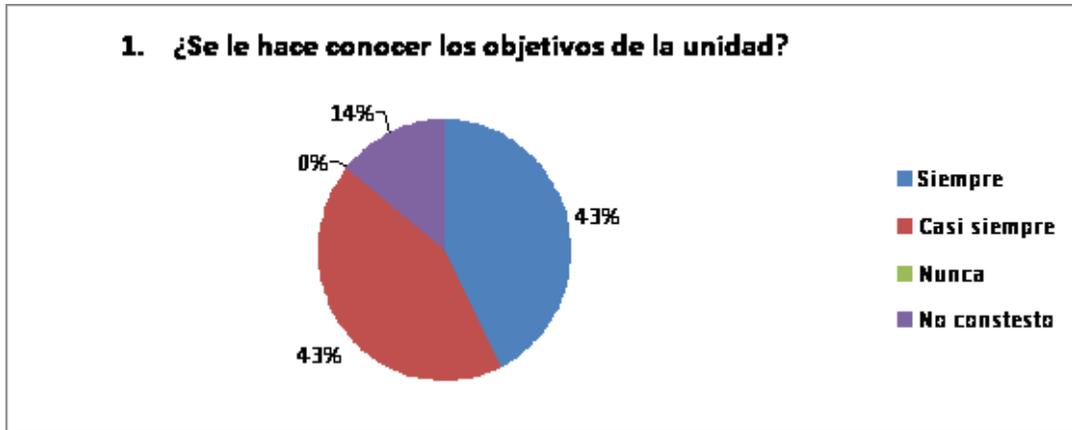


Preguntas relacionadas a la Toma de decisiones

Gráfica Nº 16

¿Se le hace conocer los objetivos de la unidad?

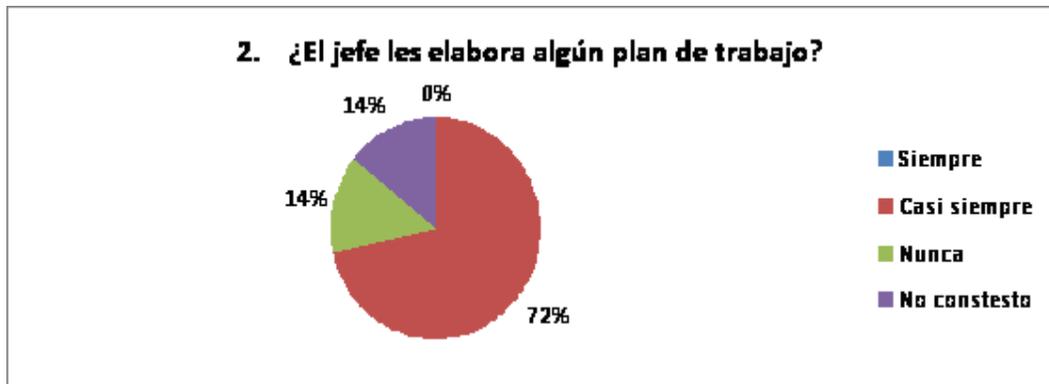
Siempre	3
Casi siempre	3
Nunca	0
No contesto	1



Gráfica Nº 17

¿El jefe les elabora algún plan de trabajo?

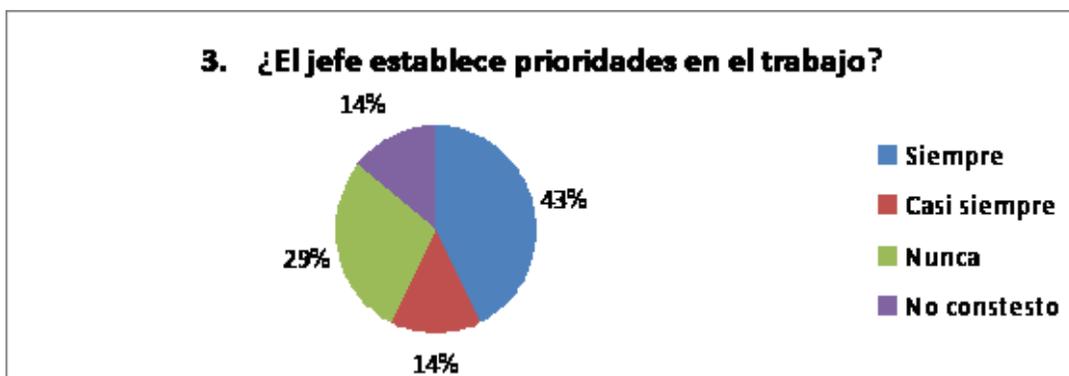
Siempre	0
Casi siempre	5
Nunca	1
No contestó	1



Gráfica Nº 18

¿El jefe establece prioridades en el trabajo?

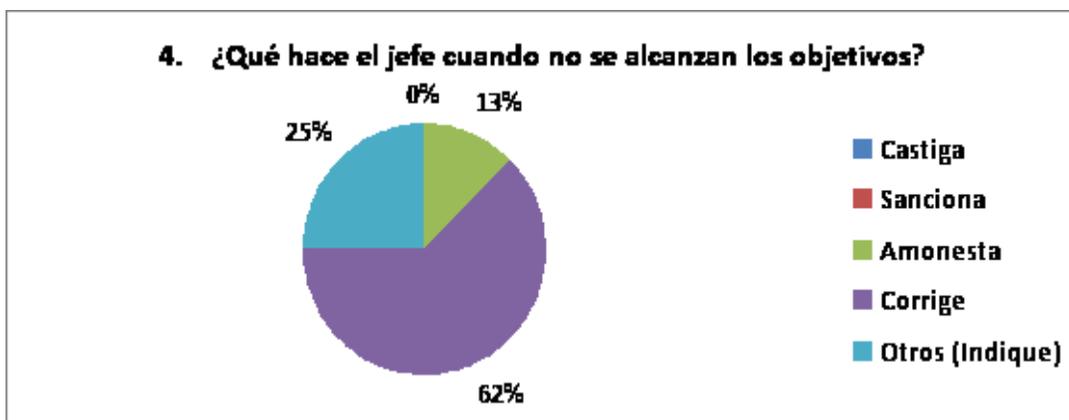
Siempre	3
Casi siempre	1
Nunca	2
No contestó	1



Gráfica Nº 19

¿Qué hace el jefe cuando no se alcanzan los objetivos?

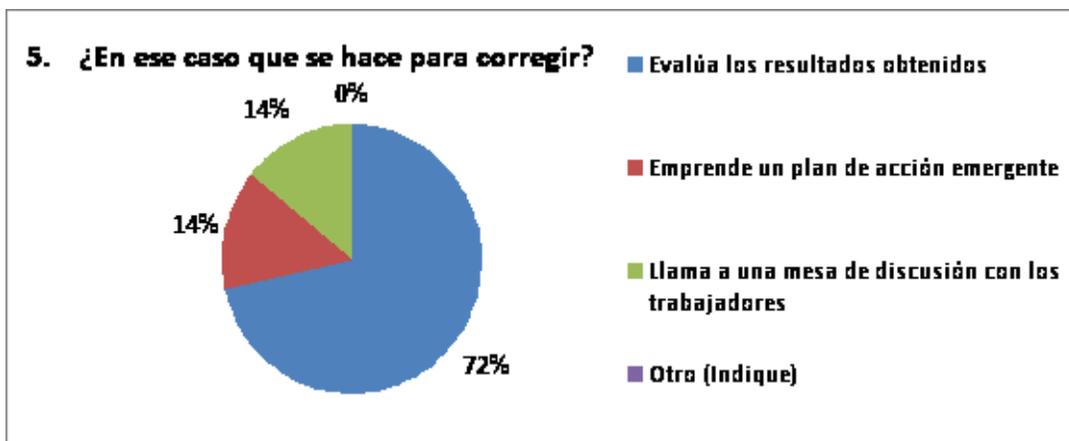
Castiga	0
Sanciona	0
Amonesta	1
Corrige	5
Otros (Indique)	2



Gráfica Nº 20

¿En ese caso que se hace para corregir?

Evalúa los resultados obtenidos	5
Emprende un plan de acción emergente	1
Llama a una mesa de discusión con los trabajadores	1
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 21

¿El jefe le da importancia al logro de los objetivos establecidos?

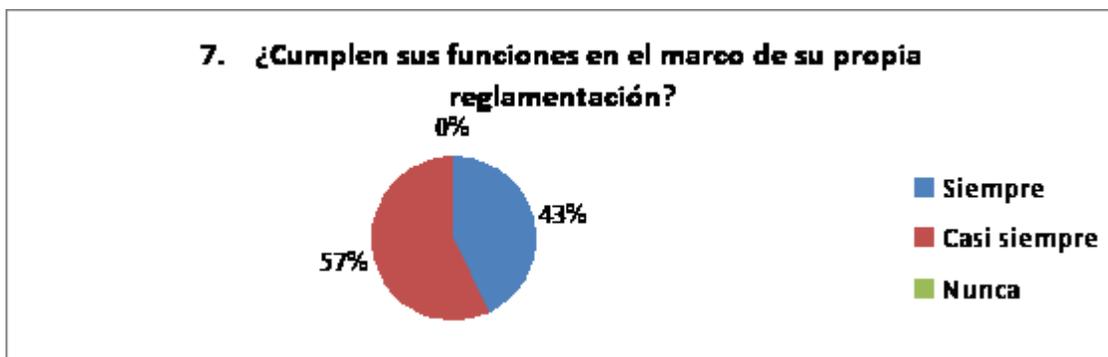
Siempre	6
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 22

¿Cumplen sus funciones en el marco de su propia reglamentación?

Siempre	3
Casi siempre	4
Nunca	0



Gráfica Nº 23

¿Cómo se toman las decisiones en la unidad?

Concertada	5
Consensuadas	3
Impuestas	0



Gráfica Nº 24

¿Se respetan las decisiones en asamblea?

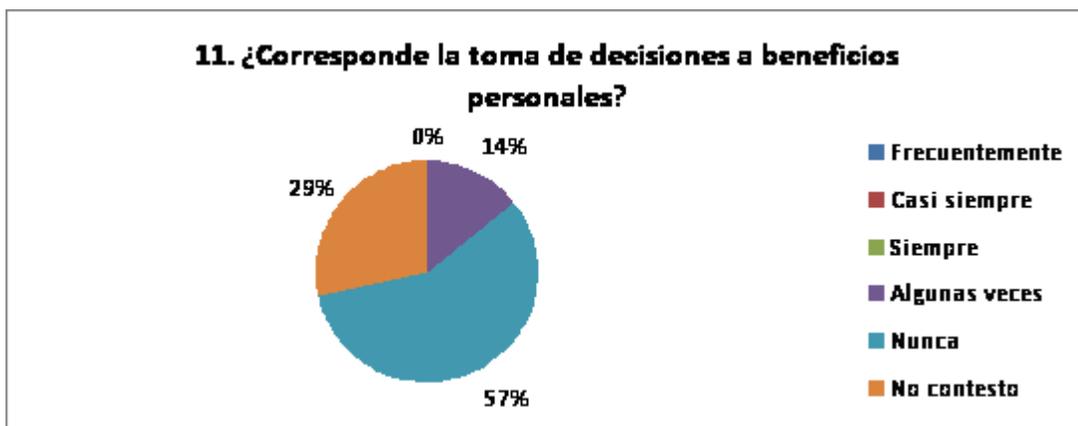
Siempre	1
Casi siempre	4
Nunca	1
No contestó	1



Gráfica Nº 25

¿Corresponde la toma de decisiones a beneficios personales?

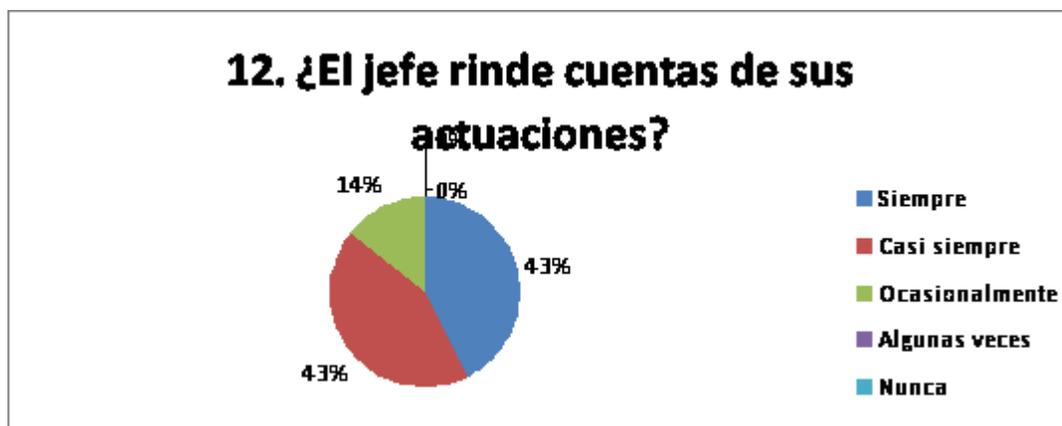
Frecuentemente	0
Casi siempre	0
Siempre	0
Algunas veces	1
Nunca	4
No contesto	2



Gráfica Nº 26

¿El jefe rinde cuentas de sus actuaciones?

Siempre	3
Casi siempre	3
Ocasionalmente	1
Algunas veces	0
Nunca	0



Preguntas relacionadas a la Motivación

Gráfica Nº 27

¿El jefe motiva para que eleven su grado de instrucción?

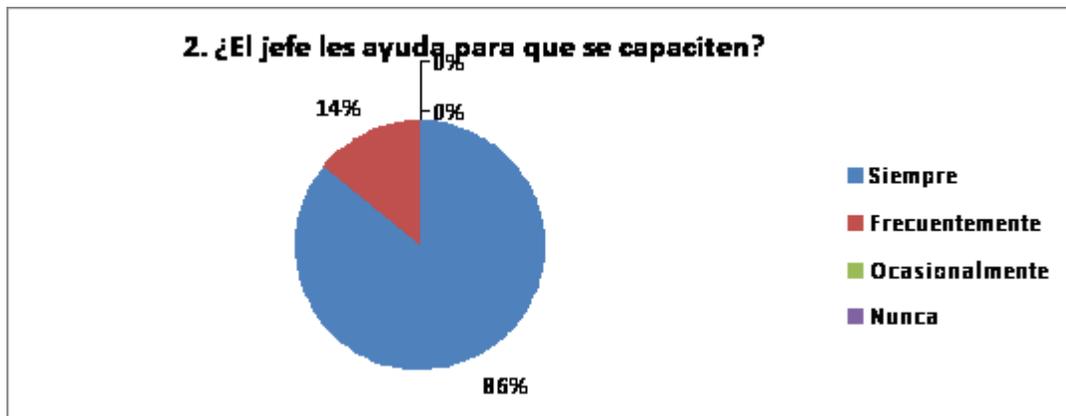
Casi Siempre	1
Siempre	5
Algunas veces	1
Nunca	0



Gráfica Nº 28

¿El jefe les ayuda para que se capaciten?

Siempre	6
Frecuentemente	1
Ocasionalmente	0
Nunca	0



Gráfica Nº 29

¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?

Siempre	1
Casi Siempre	3
Nunca	1
No contesto	2

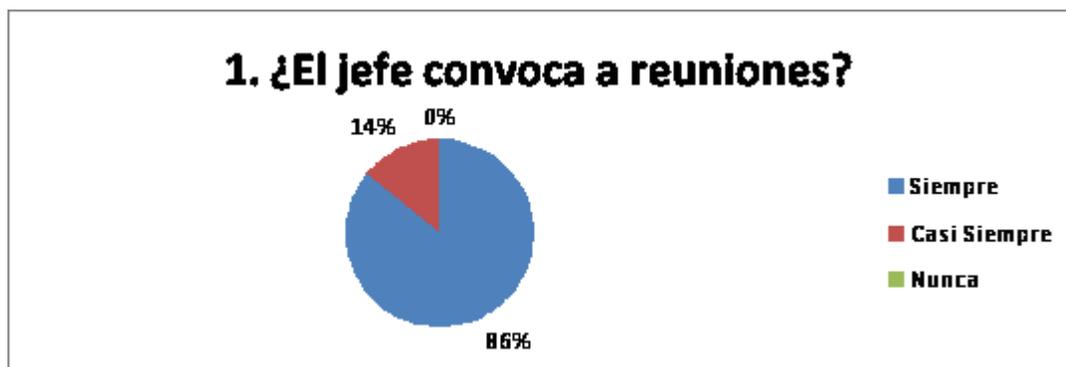


Preguntas relacionadas a los Medios de información

Gráfica Nº 30

¿El jefe convoca a reuniones?

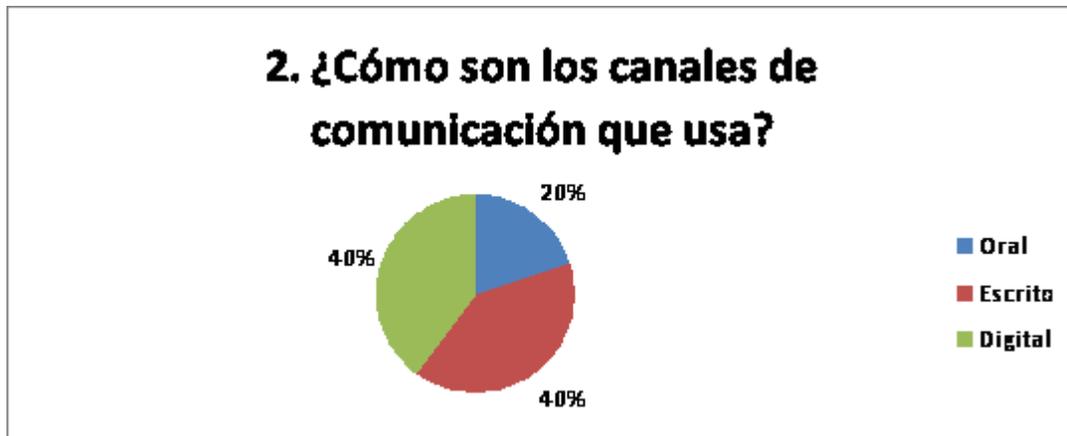
Siempre	6
Casi Siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 31

¿Cómo son los canales de comunicación que usa?

Oral	2
Escrito	4
Digital	4



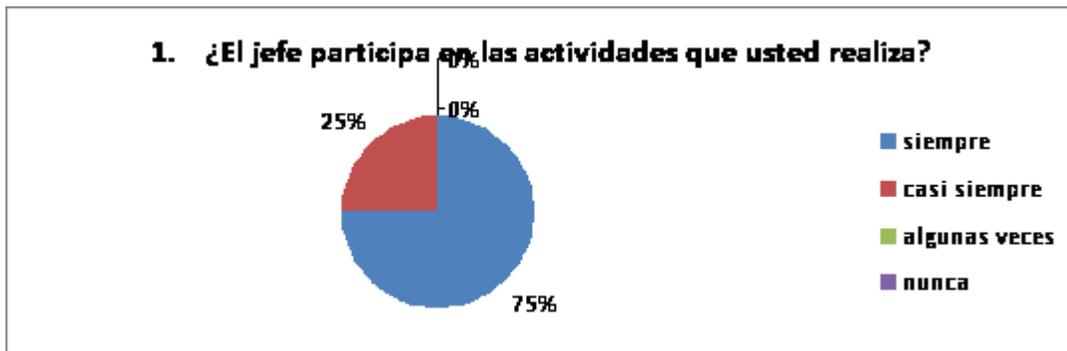
GRÁFICAS COORDINACIÓN ACADÉMICA

Preguntas relacionadas al Ambiente de trabajo

Gráfica Nº 32

¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?

Siempre	3
Casi siempre	1
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 33

¿Cómo es la participación del jefe respecto a la organización del trabajo?

Alta	3
Moderada	1

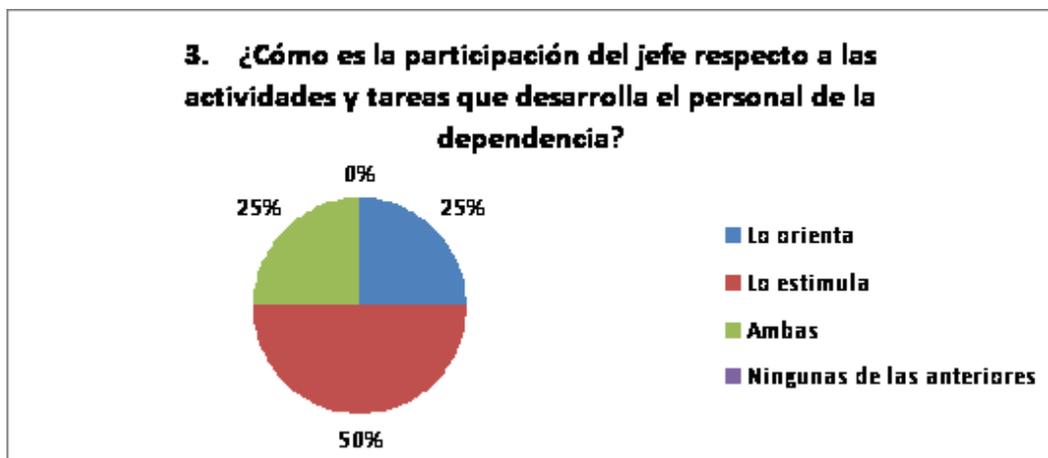
Baja	0
Ninguna	0



Gráfica Nº 34

¿Cómo es la participación del jefe respecto a las actividades y tareas que desarrolla el personal de la dependencia?

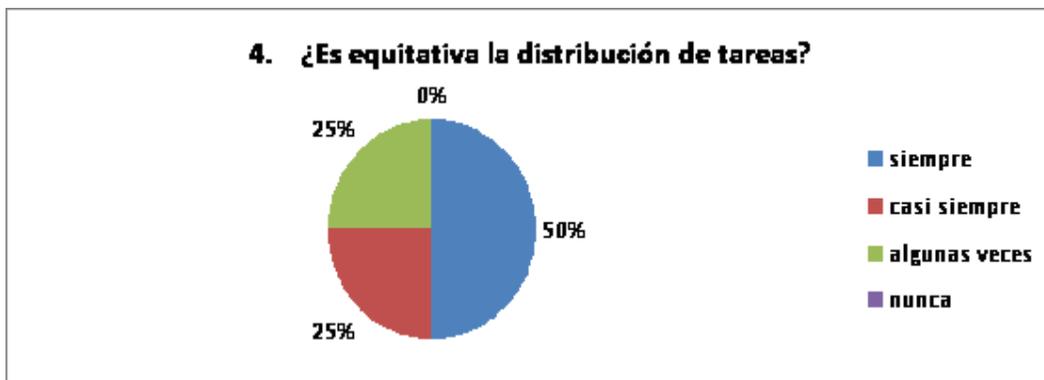
Lo orienta	1
Lo estimula	2
Ambas	1
Ningunas de las anteriores	0



Gráfica Nº 35

¿Es equitativa la distribución de tareas?

Siempre	2
Casi siempre	1
Algunas veces	1
Nunca	0



Gráfica Nº 36

¿Se compromete el jefe en el mantenimiento de las áreas de trabajo?

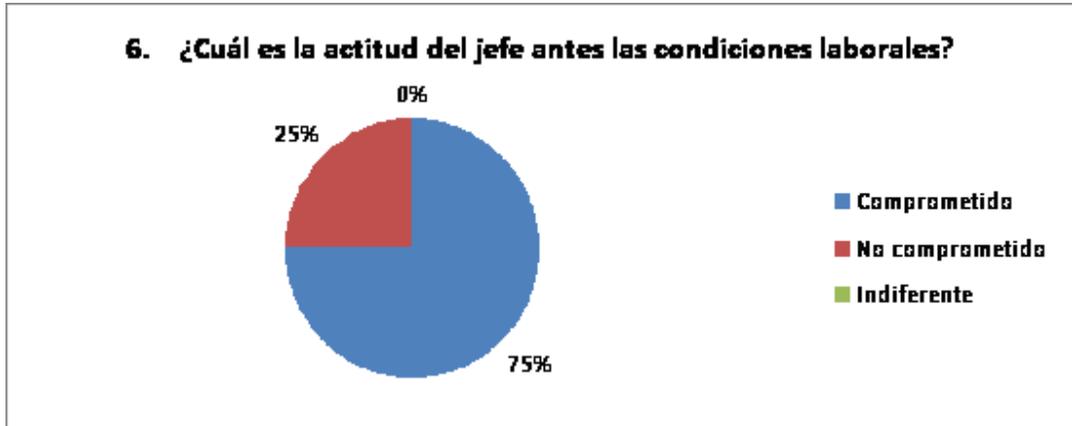
Siempre	1
Casi siempre	1
Algunas veces	2
Nunca	0



Gráfica Nº 37

¿Cuál es la actitud del jefe antes las condiciones laborales?

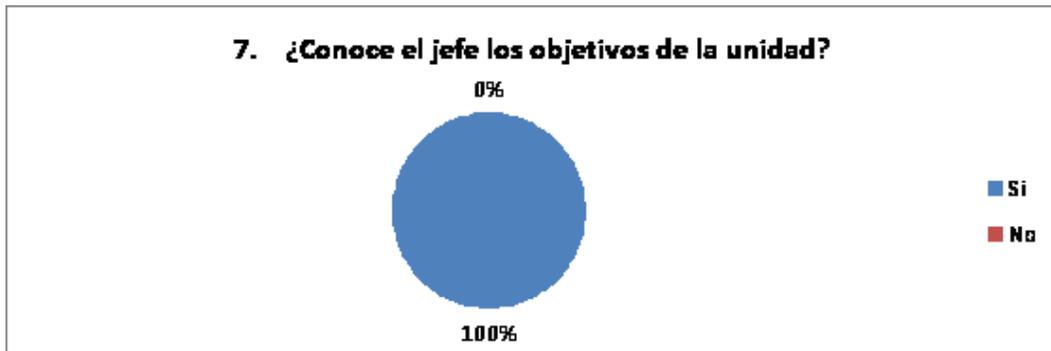
Comprometido	3
No comprometido	1
Indiferente	0



Gráfica Nº 38

¿Conoce el jefe los objetivos de la unidad?

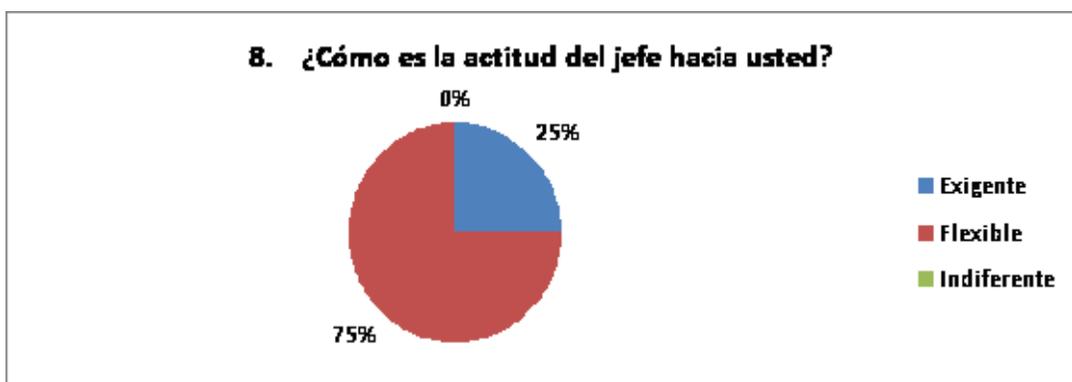
Si	4
No	0



Gráfica Nº 39

¿Cómo es la actitud del jefe hacia usted?

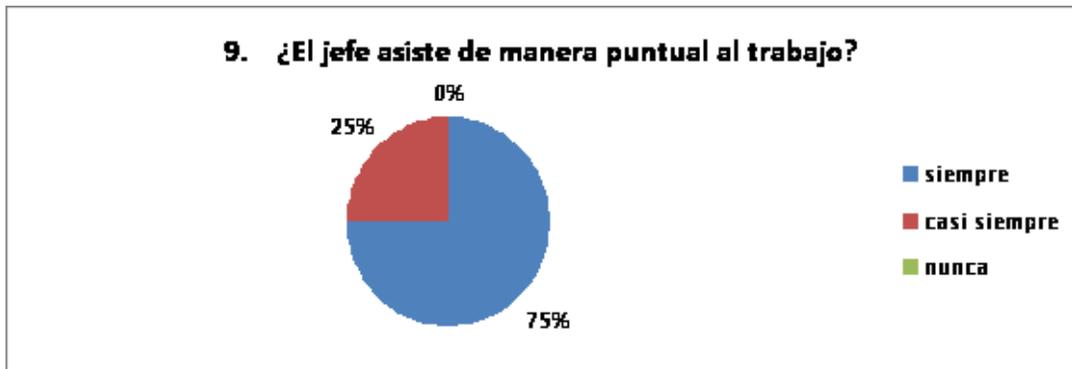
Exigente	1
Flexible	3
Indiferente	0



Gráfica Nº 40

¿El jefe asiste de manera puntual al trabajo?

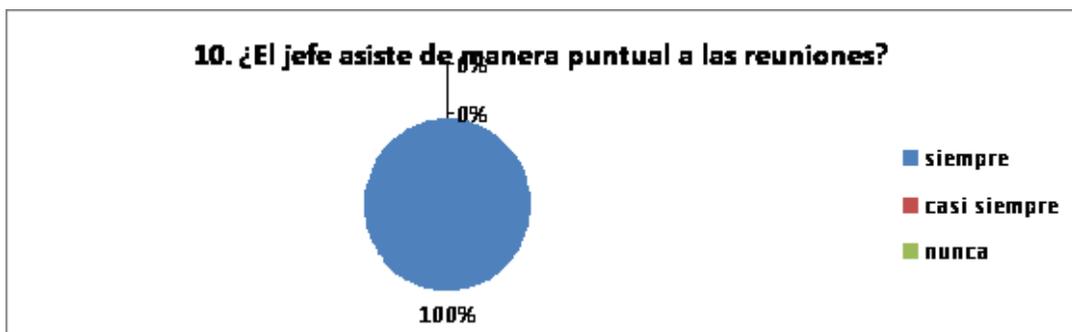
Siempre	3
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 41

¿El jefe asiste de manera puntual a las reuniones?

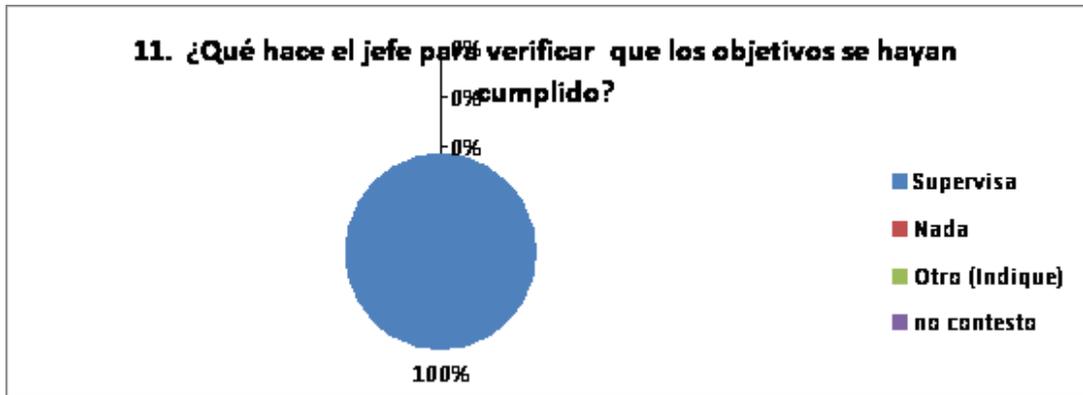
Siempre	4
Casi siempre	0
Nunca	0



Gráfica Nº 42

11. ¿Qué hace el jefe para verificar que los objetivos se hayan cumplido?

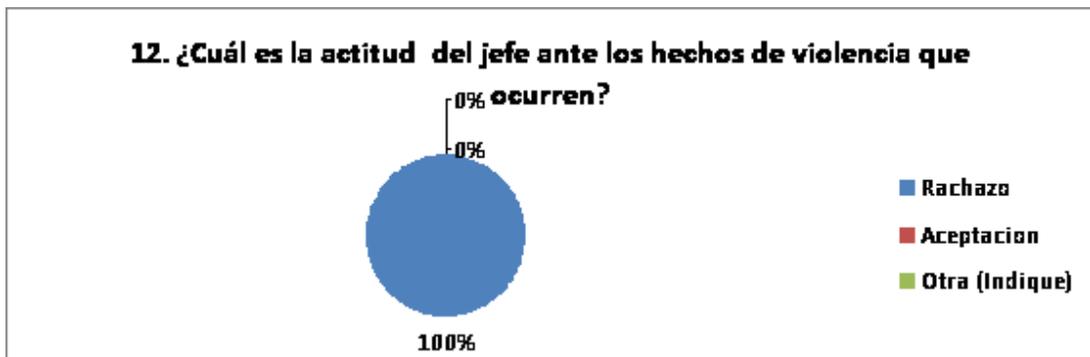
Supervisa	4
Nada	0
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 43

¿Cuál es la actitud del jefe ante los hechos de violencia que ocurren?

Rechazo	3
Aceptación	0
Otra (Indique)	0



Gráfica Nº 44

¿La coordinación está organizada?

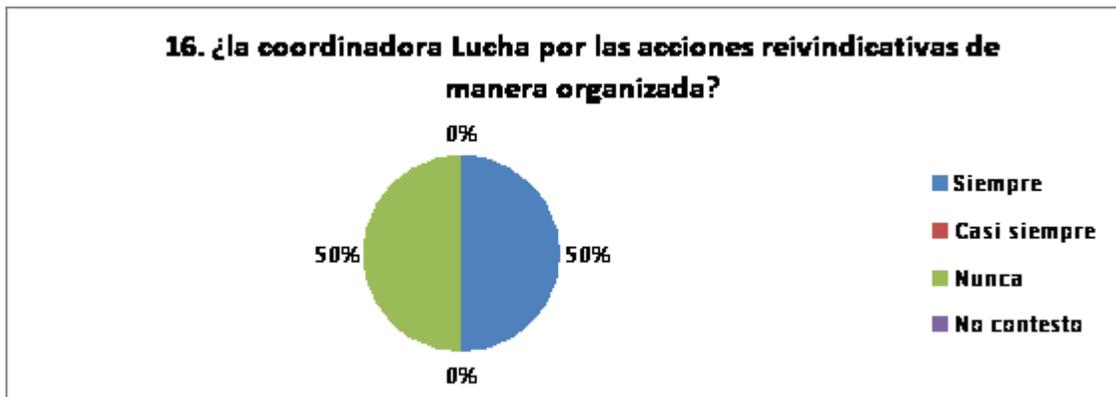
Si	4
No	0



Gráfica Nº 45

¿La coordinadora Lucha por las acciones reivindicativas de manera organizada?

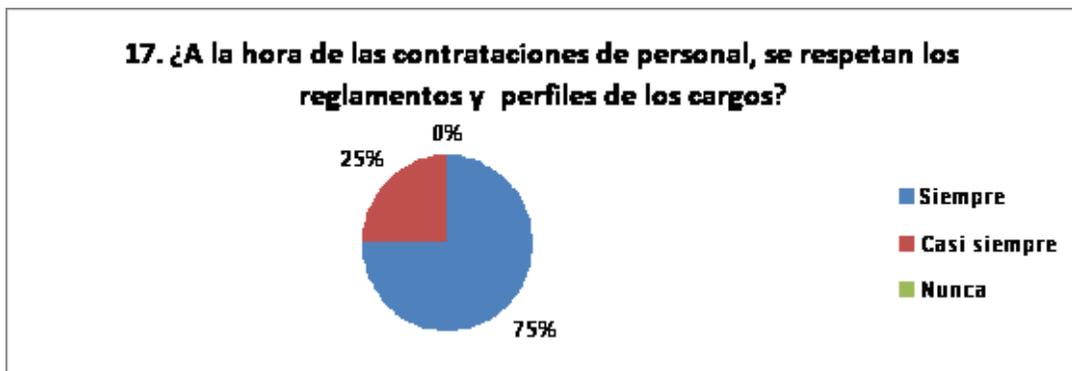
Siempre	2
Casi siempre	0
Nunca	2
No contesto	0



Gráfica Nº 46

¿A la hora de las contrataciones de personal, se respetan los reglamentos y perfiles de los cargos?

Siempre	3
Casi siempre	1



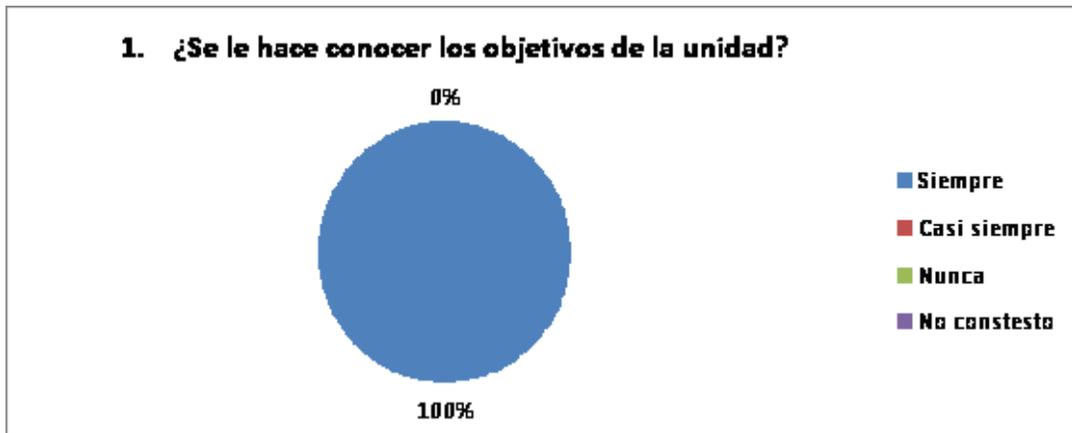
Preguntas relacionadas a la Toma de decisiones

Gráfica Nº 47

¿Se le hace conocer los objetivos de la unidad?

Siempre	4
Casi siempre	0

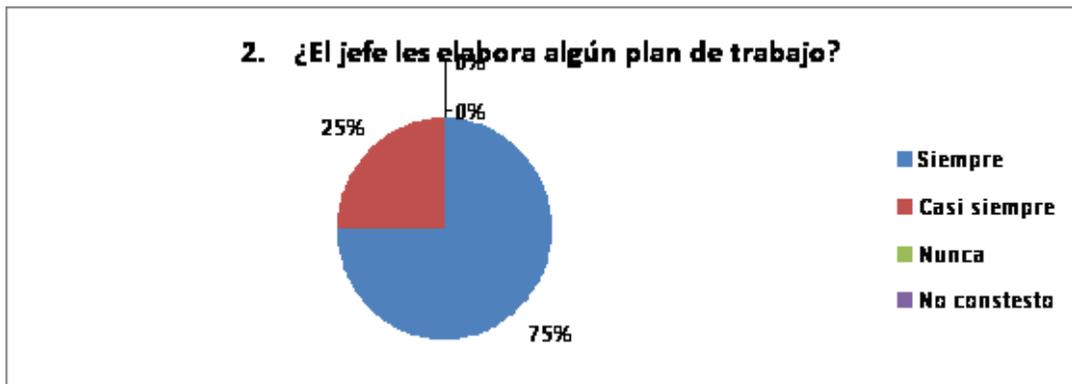
Nunca	0
No contestó	0



Gráfica Nº 48

¿El jefe les elabora algún plan de trabajo?

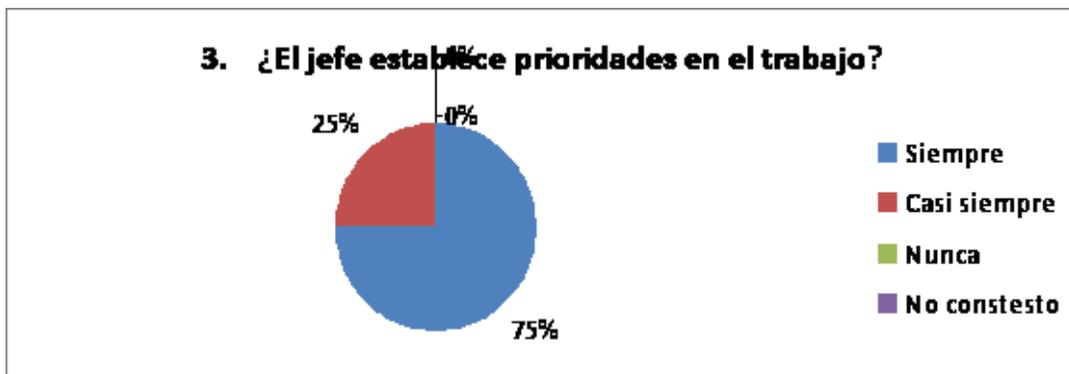
Siempre	3
Casi siempre	1
Nunca	0
No contestó	0



Gráfica Nº 49

¿El jefe establece prioridades en el trabajo?

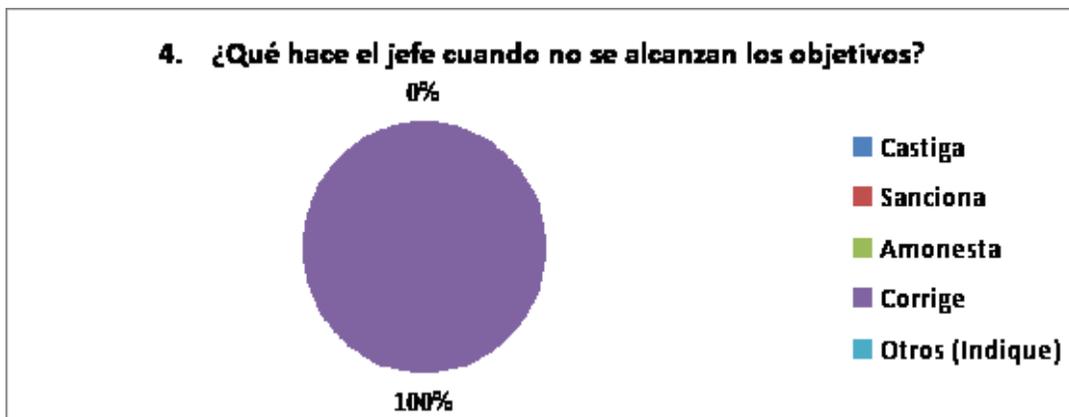
Siempre	3
Casi siempre	1
Nunca	0
No contestó	0



Gráfica Nº 50

¿Qué hace el jefe cuando no se alcanzan los objetivos?

Castiga	0
Sanciona	0
Amonesta	0
Corrige	4
Otros (Indique)	0



Gráfica Nº 51

¿En ese caso que se hace para corregir?

Evalúa los resultados obtenidos	1
Emprende un plan de acción emergente	1
Llama a una mesa de discusión con los trabajadores	1
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 52

¿El jefe le da importancia al logro de los objetivos establecidos?

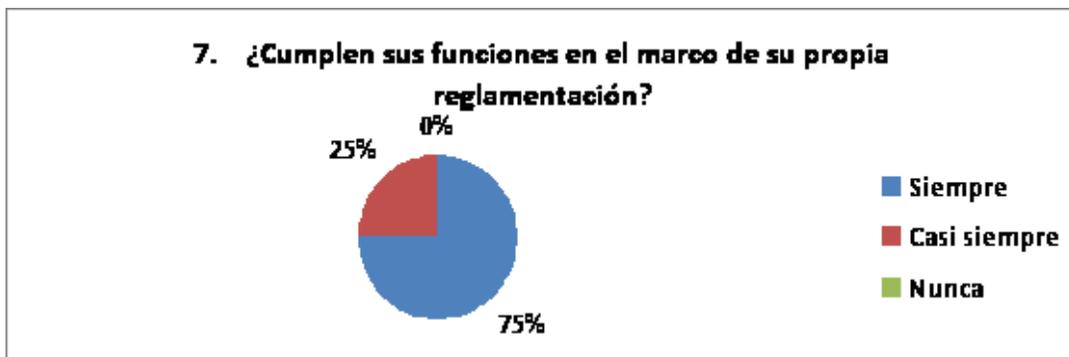
Siempre	3
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 53

¿Cumplen sus funciones en el marco de su propia reglamentación?

Siempre	3
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 54

¿Cómo se toman las decisiones en la unidad?

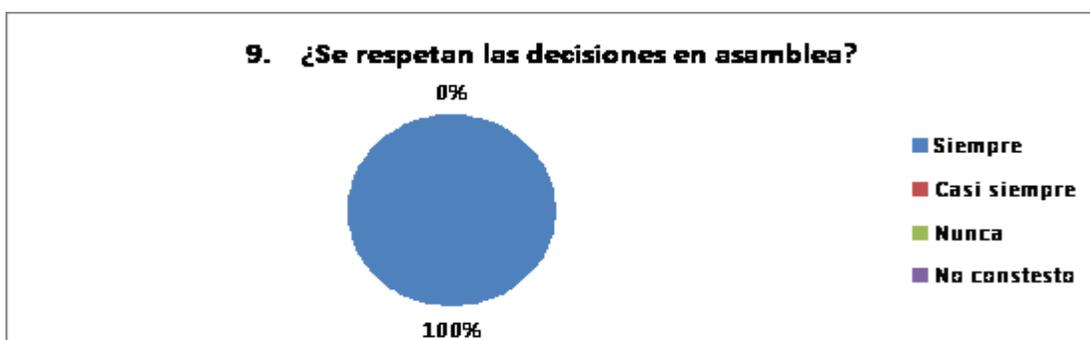
Concertada	3
Consensuadas	0
Impuestas	0



Gráfica Nº 55

¿Se respetan las decisiones en asamblea?

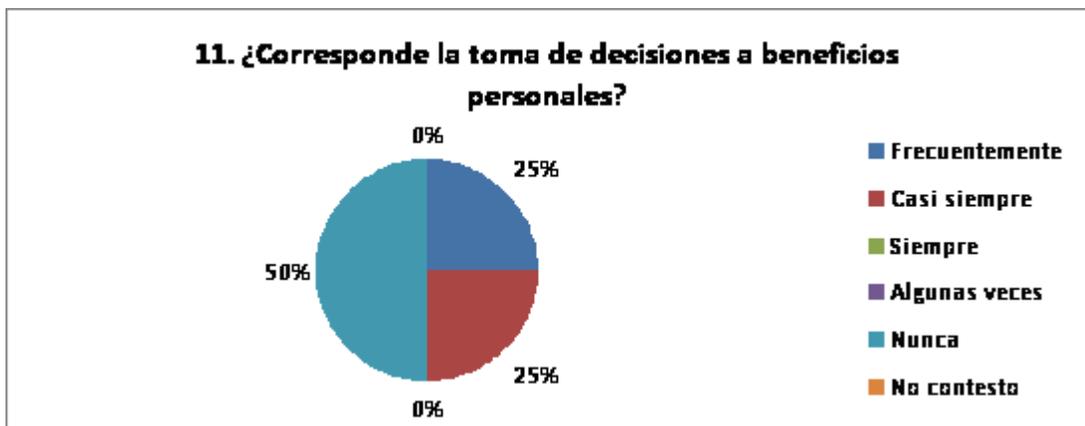
Siempre	4
Casi siempre	0
Nunca	0
No contestó	0



Gráfica Nº 56

¿Corresponde la toma de decisiones a beneficios personales?

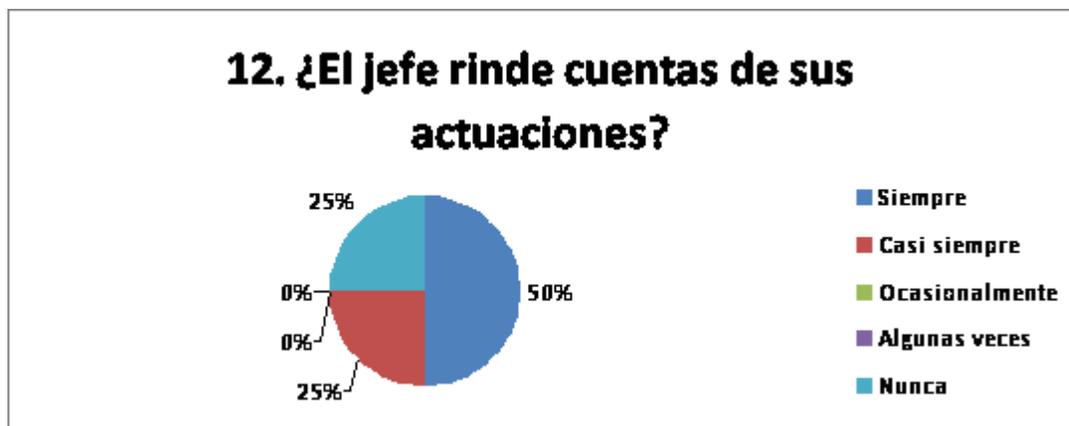
Frecuentemente	1
Casi siempre	1
Siempre	0
Algunas veces	0
Nunca	2
No contesto	0



Gráfica Nº 57

¿El jefe rinde cuentas de sus actuaciones?

Siempre	2
Casi siempre	1
Ocasionalmente	0
Algunas veces	0
Nunca	1



Preguntas relacionadas a la Motivación

Gráfica Nº 58

¿El jefe motiva para que eleven su grado de instrucción?

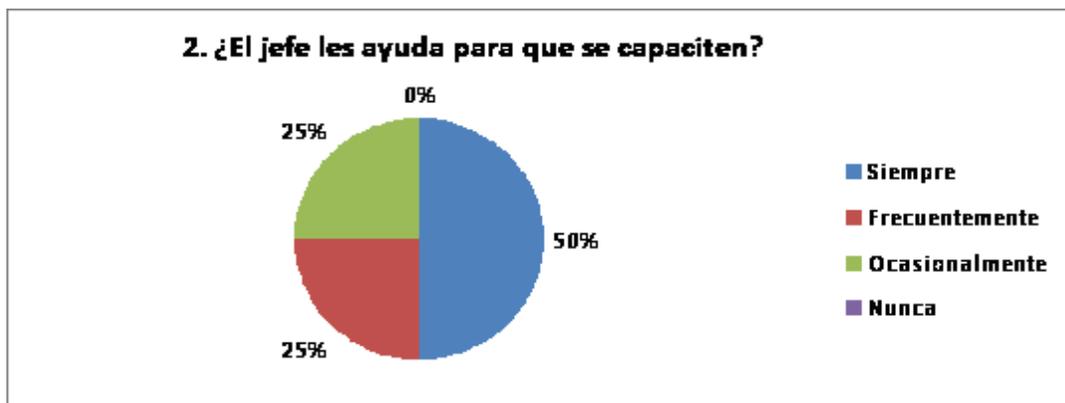
Casi Siempre	2
Siempre	1
Algunas veces	1
Nunca	0



Gráfica Nº 59

¿El jefe les ayuda para que se capaciten?

Siempre	2
Frecuentemente	1
Ocasionalmente	1
Nunca	0

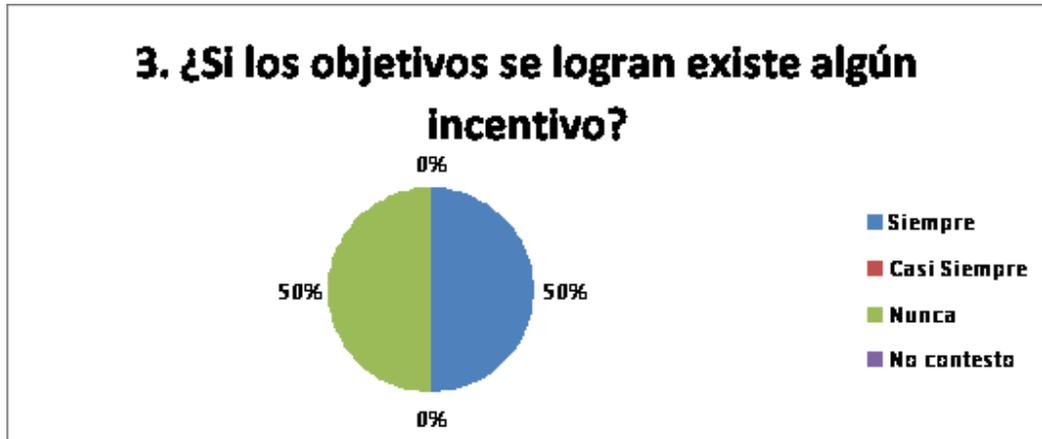


Gráfica Nº 60

¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?

Siempre	2
Casi Siempre	0

Nunca	2
No contesto	0

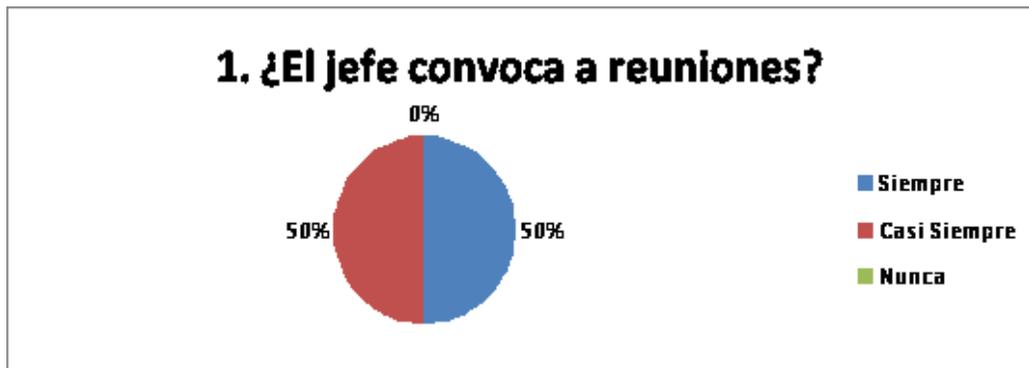


Preguntas relacionadas a los Medios de información

Gráfica Nº 61

¿El jefe convoca a reuniones?

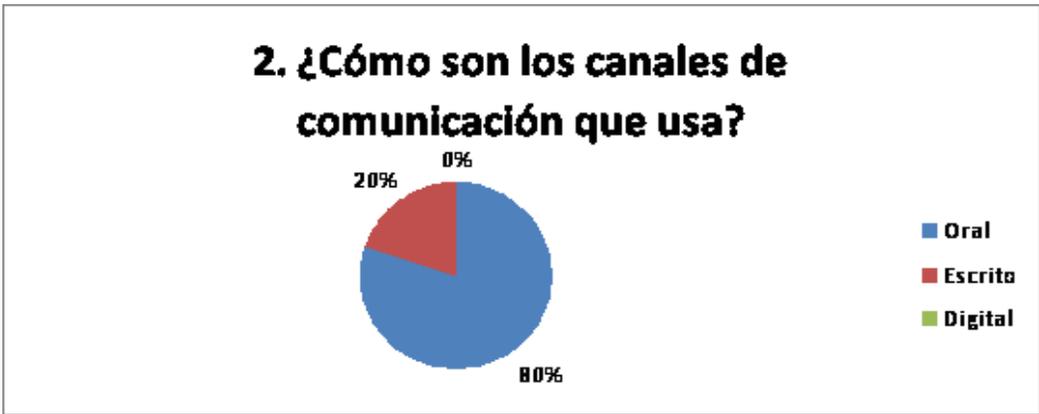
Siempre	2
Casi Siempre	2
Nunca	0



Gráfica Nº 62

¿Cómo son los canales de comunicación que usa?

Oral	4
Escrito	1
Digital	0



GRÁFICAS COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
Preguntas relacionadas al Ambiente de trabajo

Gráfica Nº 63

¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?

Siempre	4
Casi siempre	2
Algunas veces	1
Nunca	0



Gráfica Nº 64

¿Cómo es la participación del jefe respecto a la organización del trabajo?

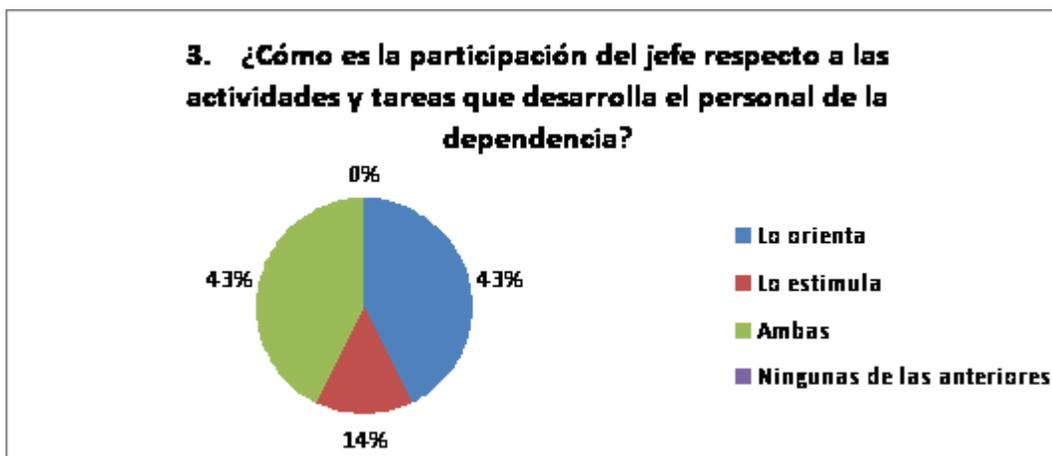
Alta	6
Moderada	1
Baja	0
Ninguna	0



Gráfica Nº 65

¿Cómo es la participación del jefe respecto a las actividades y tareas que desarrolla el personal de la dependencia?

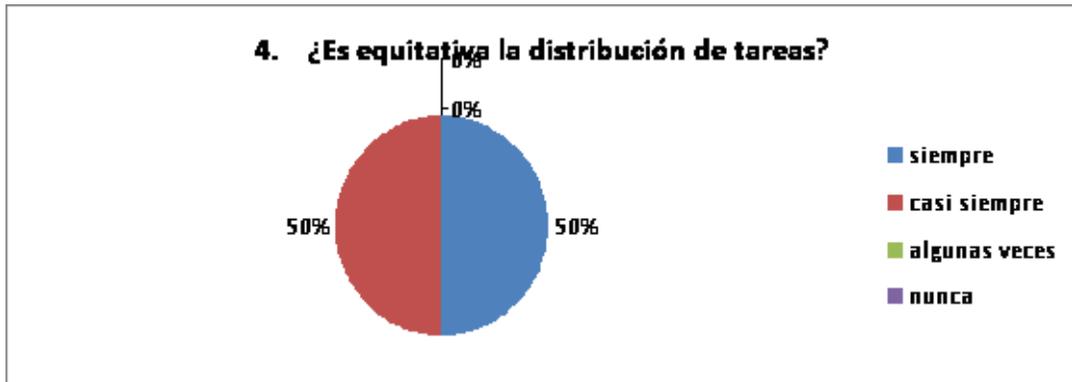
Lo orienta	3
Lo estimula	1
Ambas	3
Ningunas de las anteriores	0



Gráfica Nº 66

¿Es equitativa la distribución de tareas?

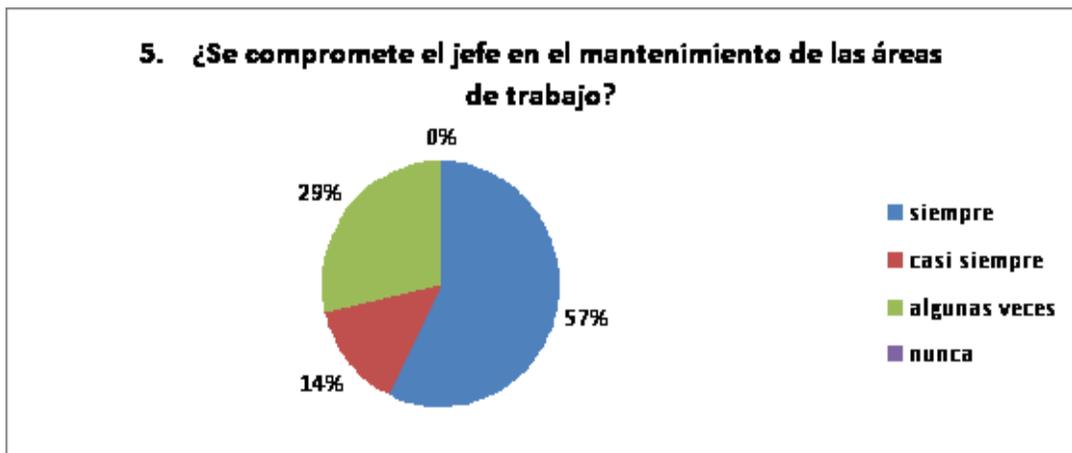
Siempre	3
Casi siempre	3
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 67

¿Se compromete el jefe en el mantenimiento de las áreas de trabajo?

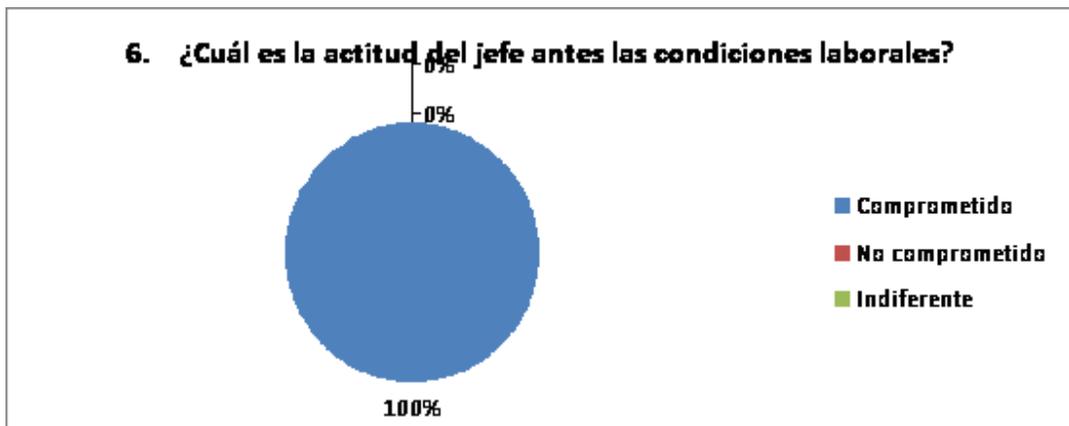
Siempre	4
Casi siempre	1
Algunas veces	2
Nunca	0



Gráfica Nº 68

¿Cuál es la actitud del jefe antes las condiciones laborales?

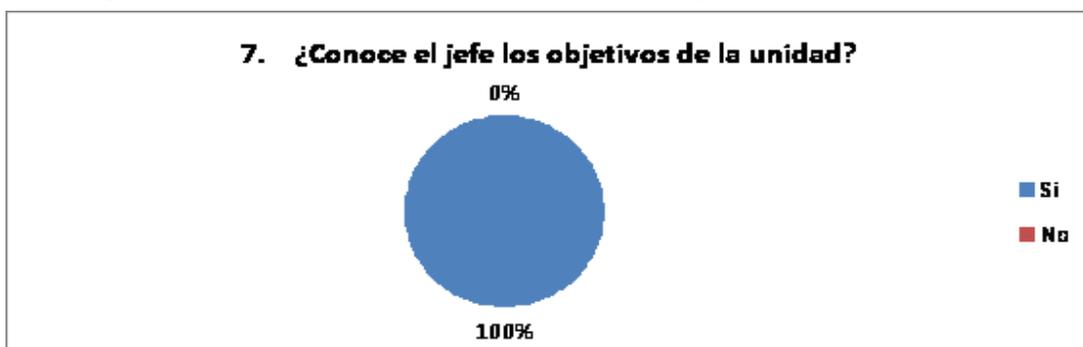
Comprometido	7
No comprometido	0
Indiferente	0



Gráfica Nº 69

¿Conoce el jefe los objetivos de la unidad?

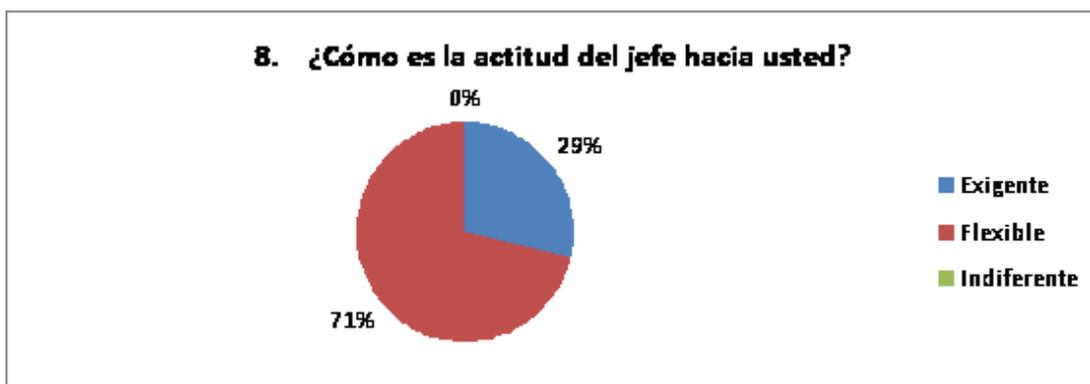
Si	7
No	0



Gráfica Nº 70

¿Cómo es la actitud del jefe hacia usted?

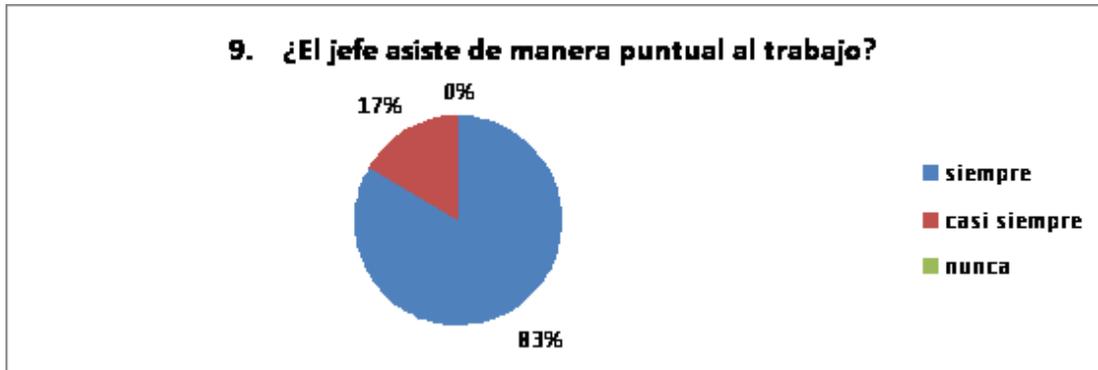
Exigente	2
Flexible	5
Indiferente	0



Gráfica Nº 71

¿El jefe asiste de manera puntual al trabajo?

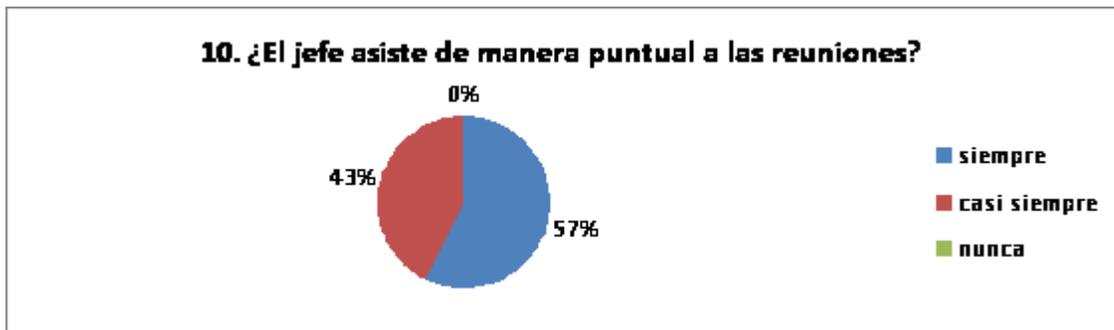
Siempre	5
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 72

¿El jefe asiste de manera puntual a las reuniones?

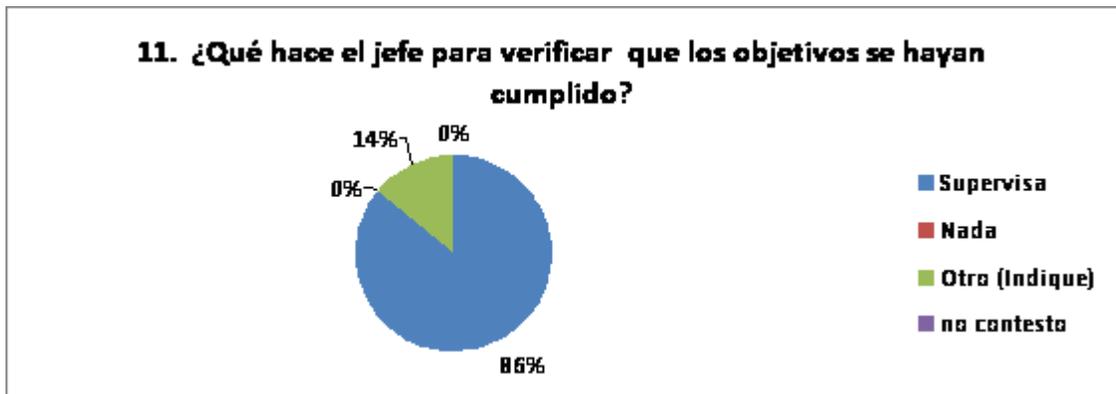
Siempre	4
Casi siempre	3
Nunca	0



Gráfica Nº 73

¿Qué hace el jefe para verificar que los objetivos se hayan cumplido?

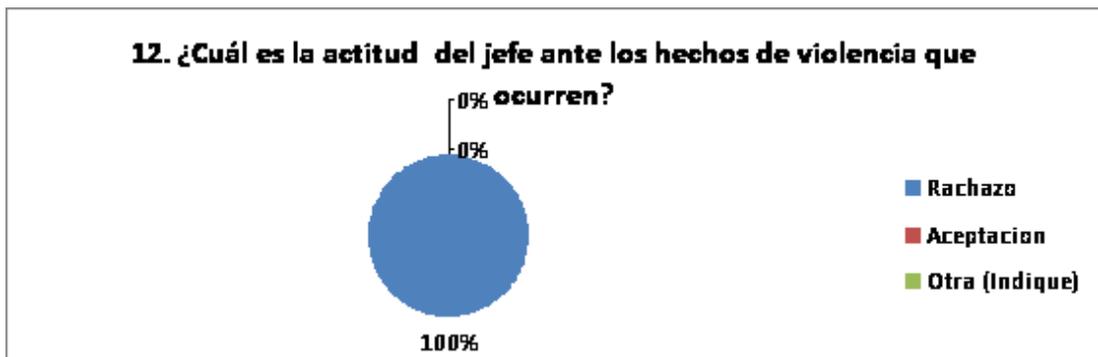
Supervisa	6
Nada	0
Otro (Indique)	1



Gráfica Nº 74

¿Cuál es la actitud del jefe ante los hechos de violencia que ocurren?

Rechazo	6
Aceptación	0
Otra (Indique)	0



Gráfica Nº 75

¿La coordinación está organizada?

Si	7
No	0



Gráfica Nº 76

¿La coordinadora Lucha por las acciones reivindicativas de manera organizada?

Siempre	4
Casi siempre	2
Nunca	0
No contesto	1



Gráfica Nº 77

¿A la hora de las contrataciones de personal, se respetan los reglamentos y perfiles de los cargos?

Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	3

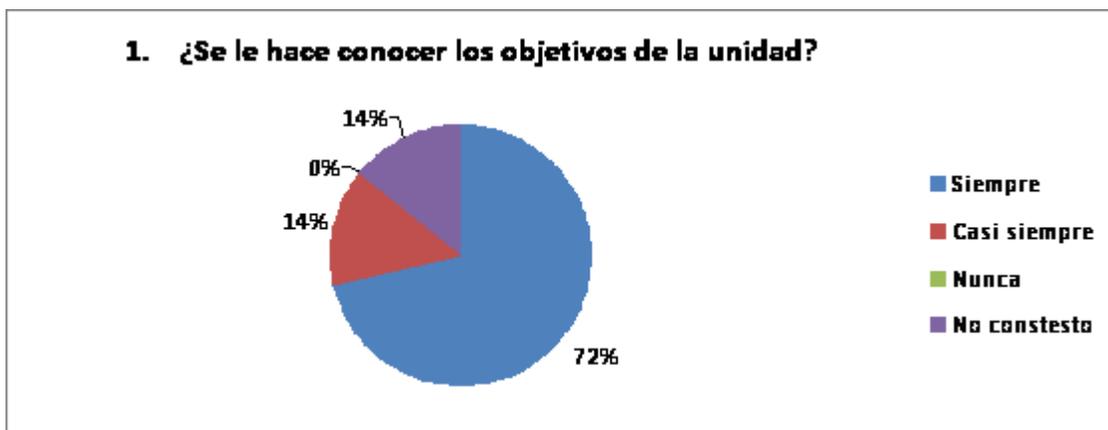


Preguntas relacionadas a la Toma de decisiones

Gráfica Nº 78

¿Se le hace conocer los objetivos de la unidad?

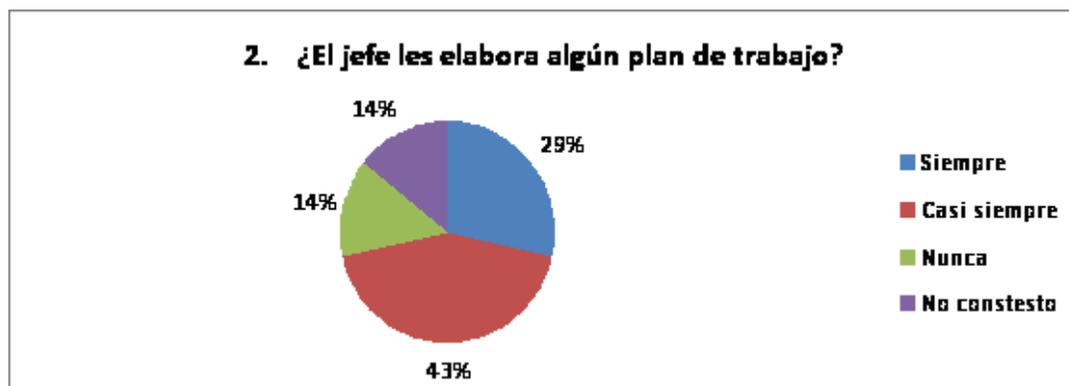
Siempre	5
Casi siempre	1
Nunca	0
No contestó	1



Gráfica Nº 79

¿El jefe les elabora algún plan de trabajo?

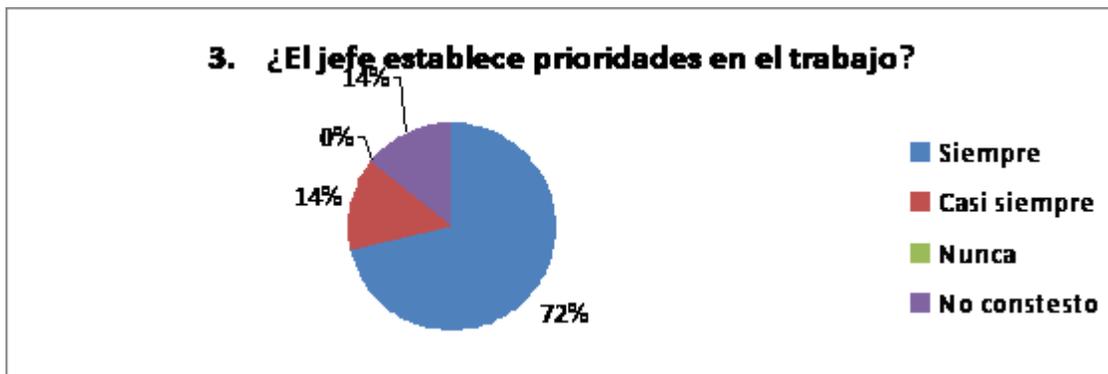
Siempre	2
Casi siempre	3
Nunca	1
No contestó	1



Gráfica Nº 80

¿El jefe establece prioridades en el trabajo?

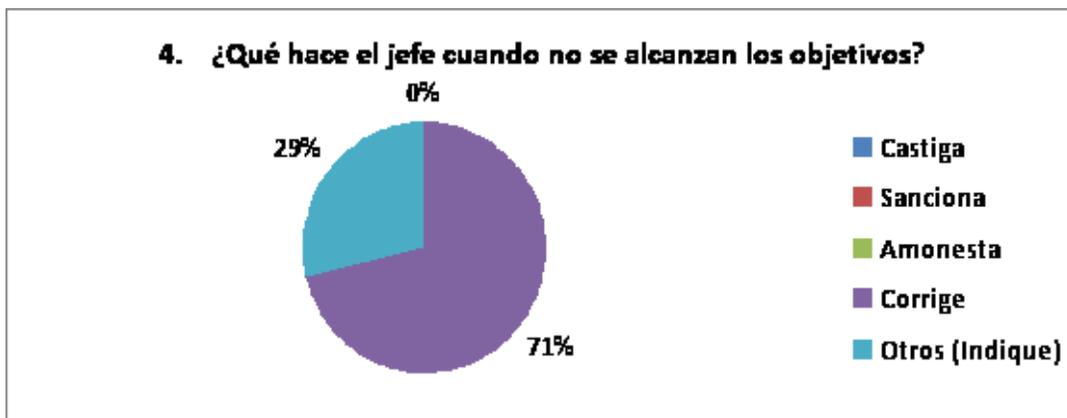
Siempre	5
Casi siempre	1
Nunca	0
No contestó	1



Gráfica Nº 81

¿Qué hace el jefe cuando no se alcanzan los objetivos?

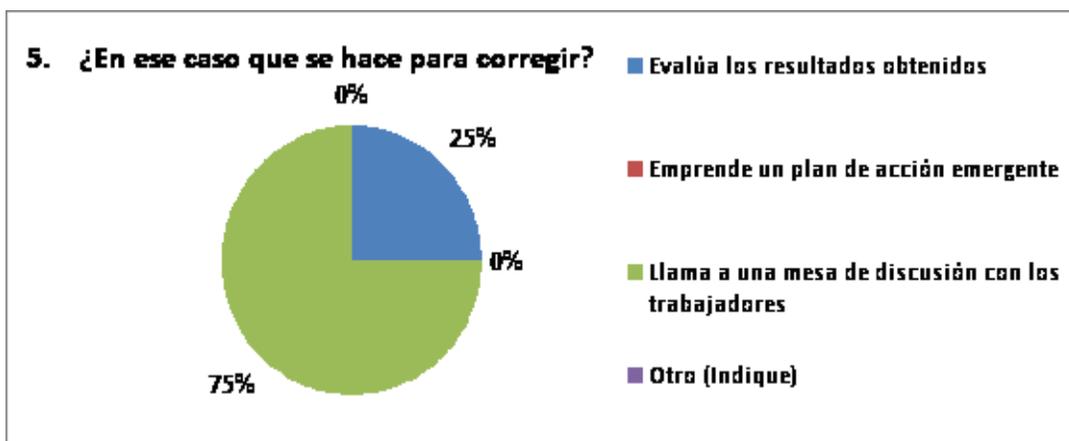
Castiga	0
Sanciona	0
Amonesta	0
Corrige	5
Otros (Indique)	2



Gráfica Nº 82

¿En ese caso que se hace para corregir?

Evalúa los resultados obtenidos	1
Emprende un plan de acción emergente	0
Llama a una mesa de discusión con los trabajadores	3
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 83

¿El jefe le da importancia al logro de los objetivos establecidos?

Siempre	6
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 84

¿Cumplen sus funciones en el marco de su propia reglamentación?

Siempre	3
Casi siempre	3
Nunca	1



Gráfica Nº 85

¿Cómo se toman las decisiones en la unidad?

Concertada	5
Consensuadas	1
Impuestas	0



Gráfica Nº 86

¿Se respetan las decisiones en asamblea?

Siempre	3
Casi siempre	3
Nunca	0
No contestó	1



Gráfica Nº 87

¿Corresponde la toma de decisiones a beneficios personales?

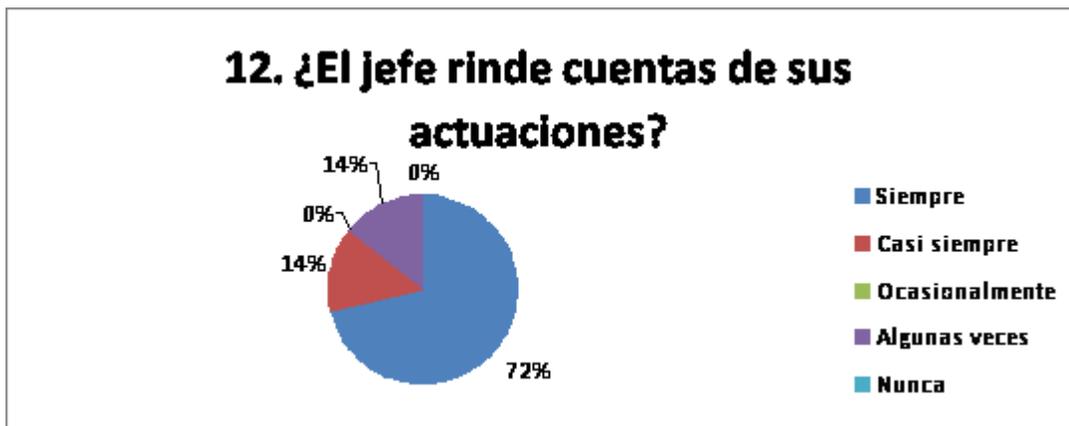
Frecuentemente	0
Casi siempre	0
Siempre	0
Algunas veces	1
Nunca	5
No contesto	1



Gráfica Nº 88

¿El jefe rinde cuentas de sus actuaciones?

Siempre	5
Casi siempre	1
Ocasionalmente	0
Algunas veces	1
Nunca	0



Preguntas relacionadas a la Motivación

Gráfica Nº 89

¿El jefe motiva para que eleven su grado de instrucción?

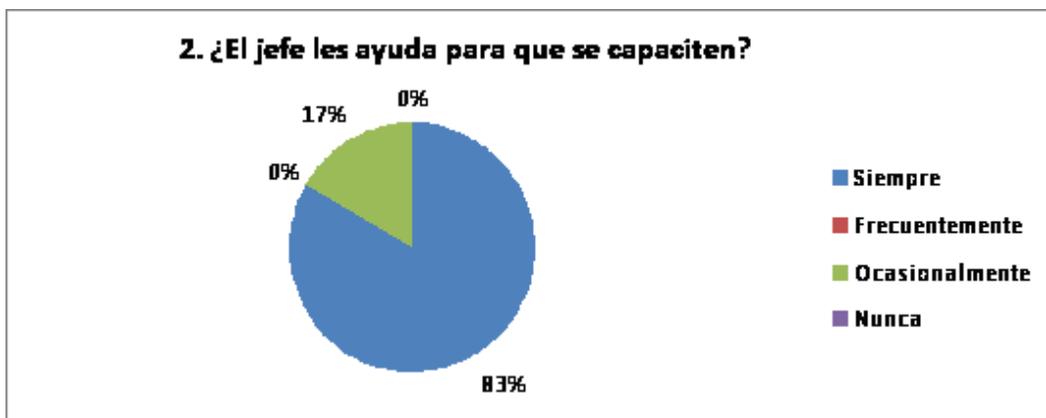
Casi Siempre	3
Siempre	3
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 90

¿El jefe les ayuda para que se capaciten?

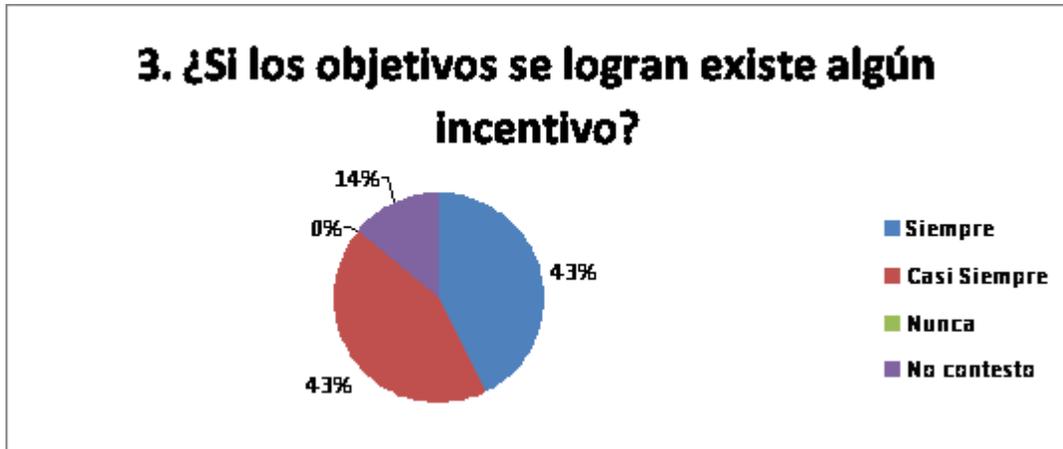
Siempre	5
Frecuentemente	0
Ocasionalmente	1
Nunca	0



Gráfica Nº 91

¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?

Siempre	3
Casi Siempre	3
Nunca	0
No contesto	1

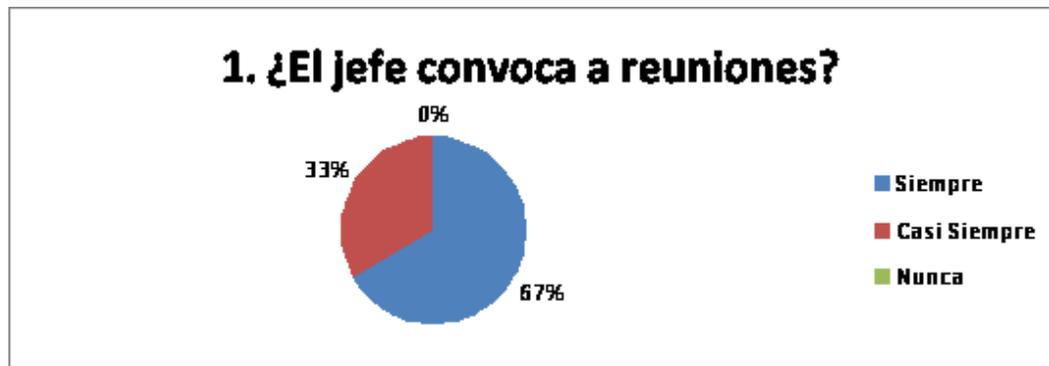


Preguntas relacionadas a los Medios de información

Gráfica Nº 92

¿El jefe convoca a reuniones?

Siempre	4
Casi Siempre	2
Nunca	0



Gráfica Nº 93

2. ¿Cómo son los canales de comunicación que usa?

Oral	5
Escrito	6
Digital	3

2. ¿Cómo son los canales de comunicación que usa?



GRÁFICAS DIRECCION DE CIENCIAS

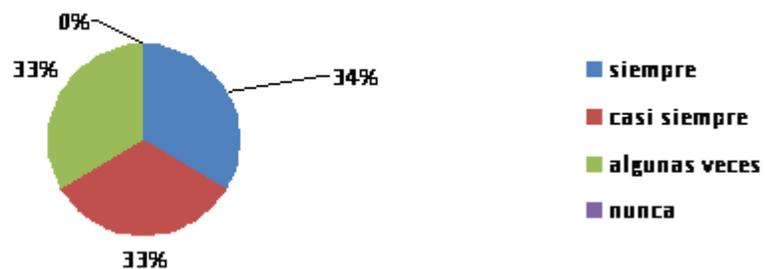
Preguntas relacionadas al Ambiente de trabajo

Gráfica Nº 94

¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?

Siempre	1
Casi siempre	1
Algunas veces	1
Nunca	0

1. ¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?



Gráfica Nº 95

¿Cómo es la participación del jefe respecto a la organización del trabajo?

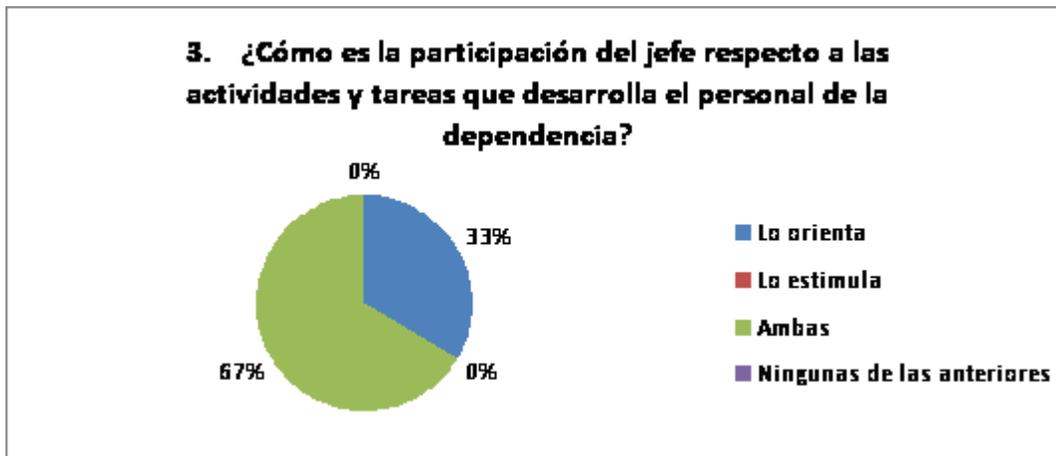
Alta	1
Moderada	2
Baja	0
Ninguna	0



Gráfica Nº 96

¿Cómo es la participación del jefe respecto a las actividades y tareas que desarrolla el personal de la dependencia?

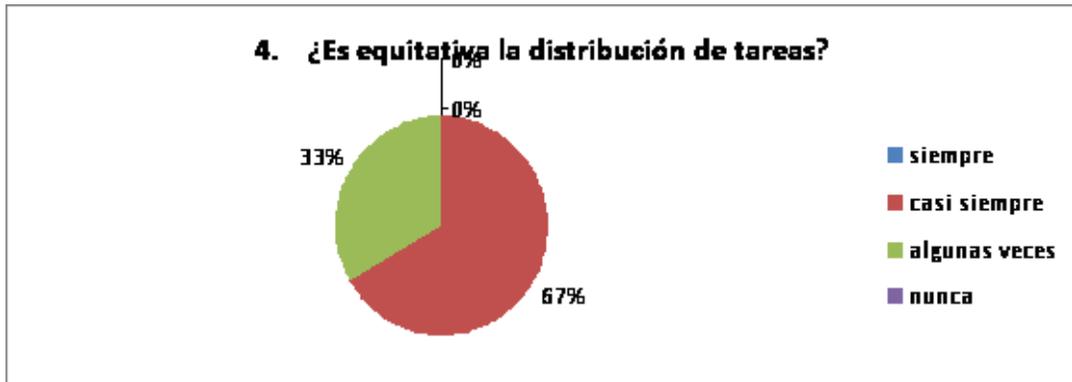
Lo orienta	1
Lo estimula	0
Ambas	2
Ningunas de las anteriores	0



Gráfica Nº 97

¿Es equitativa la distribución de tareas?

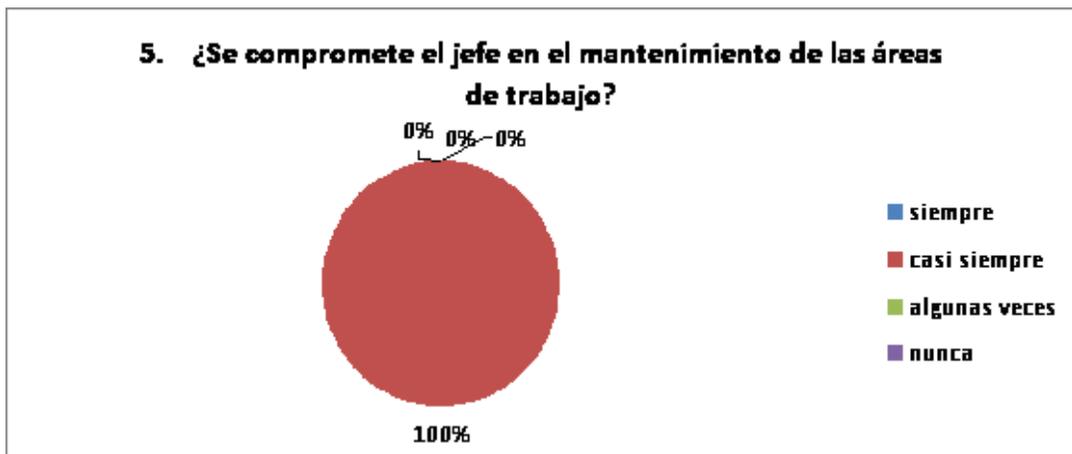
Siempre	0
Casi siempre	2
Algunas veces	1
Nunca	0



Gráfica Nº 98

¿Se compromete el jefe en el mantenimiento de las áreas de trabajo?

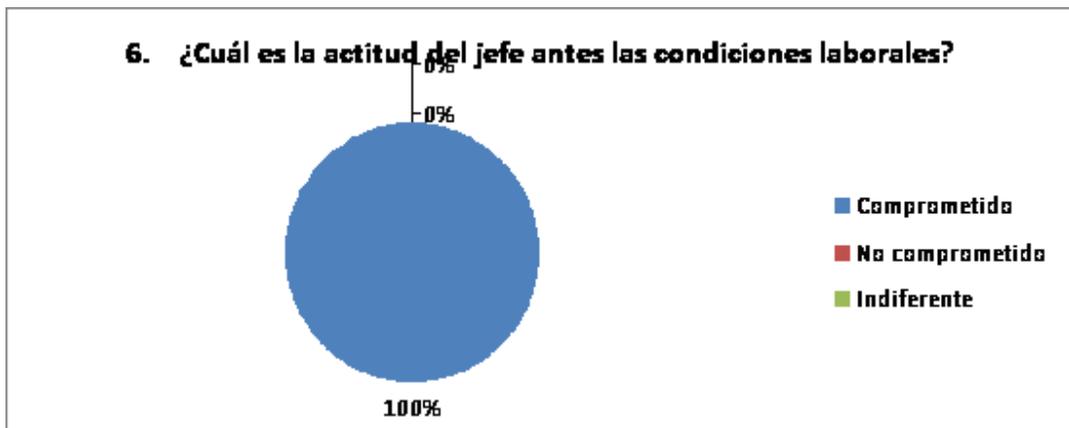
Siempre	0
Casi siempre	3
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 99

¿Cuál es la actitud del jefe antes las condiciones laborales?

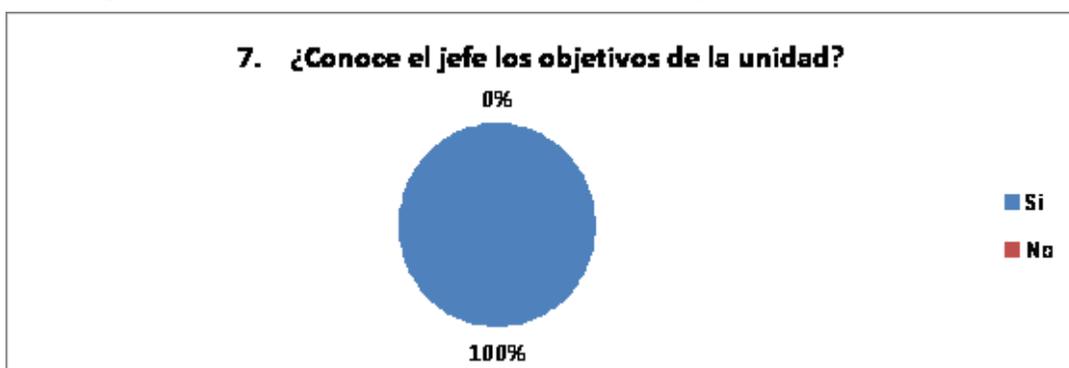
Comprometido	3
No comprometido	0
Indiferente	0



Gráfica Nº 100

¿Conoce el jefe los objetivos de la unidad?

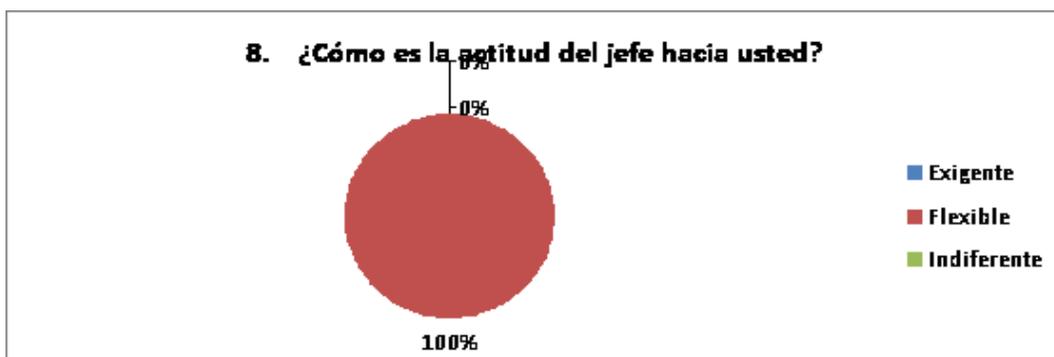
Si	3
No	0



Gráfica Nº 101

¿Cómo es la actitud del jefe hacia usted?

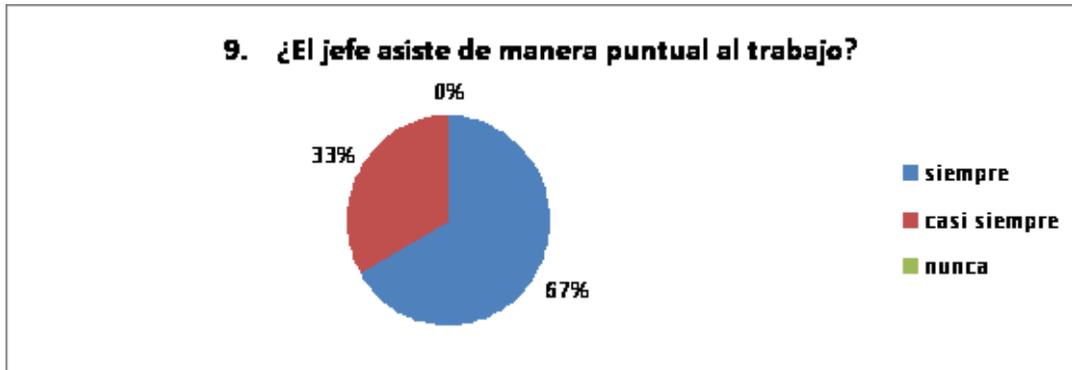
Exigente	0
Flexible	3
Indiferente	0



Gráfica Nº 102

¿El jefe asiste de manera puntual al trabajo?

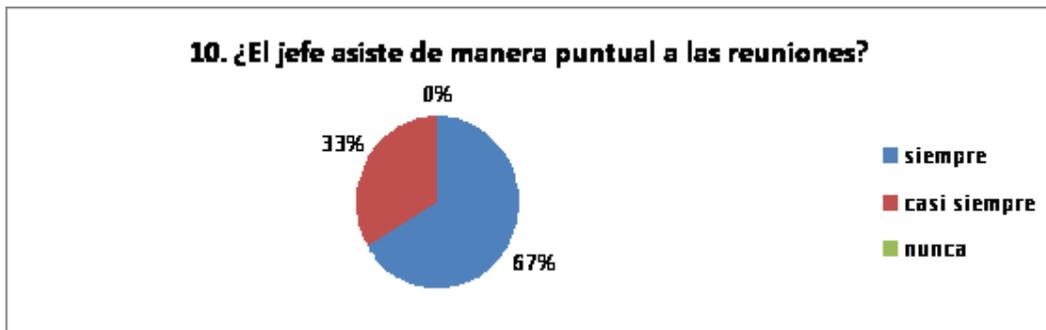
Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 103

¿El jefe asiste de manera puntual a las reuniones?

Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 104

¿Qué hace el jefe para verificar que los objetivos se hayan cumplido?

Supervisa	2
Nada	0
Otro (Indique)	1

11. ¿Qué hace el jefe para verificar que los objetivos se hayan cumplido?



Gráfica Nº 105

¿Cuál es la actitud del jefe ante los hechos de violencia que ocurren?

Rechazo	2
Aceptación	0
Otra (Indique)	1

12. ¿Cuál es la actitud del jefe ante los hechos de violencia que ocurren?



Gráfica Nº 106

¿La dirección está organizada?

Si	3
No	0

13. ¿La dirección está organizado?



Gráfica Nº 107

¿El director Lucha por las acciones reivindicativas de manera organizada?

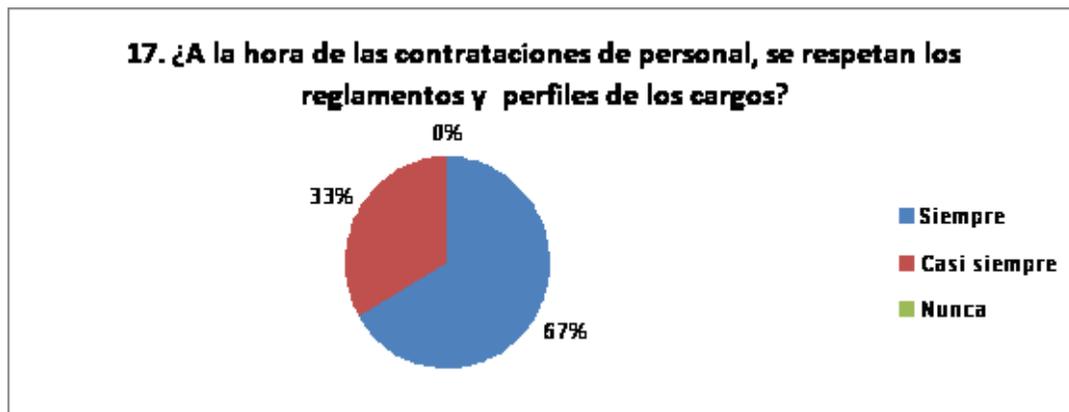
Siempre	0
Casi siempre	3
Nunca	0



Gráfica Nº 108

¿A la hora de las contrataciones de personal, se respetan los reglamentos y perfiles de los cargos?

Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0

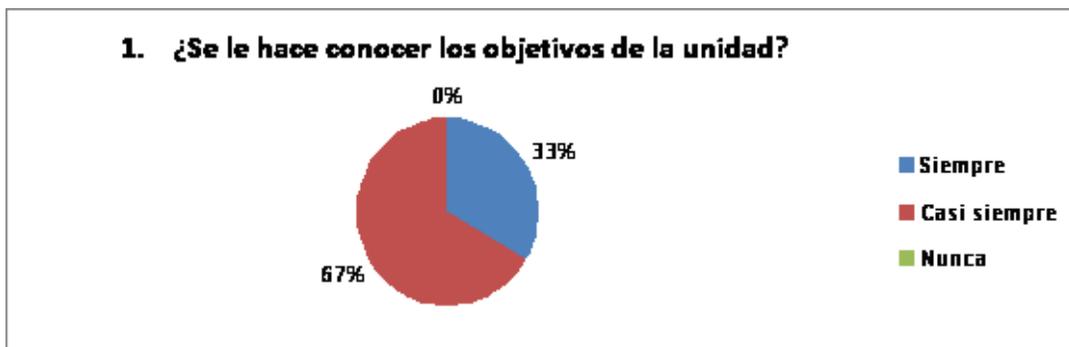


Preguntas relacionadas a la Toma de decisiones

Gráfica Nº 109

¿Se le hace conocer los objetivos de la unidad?

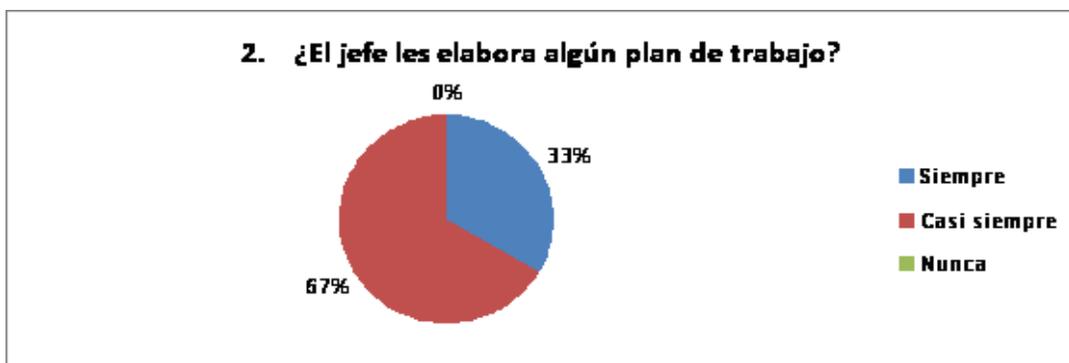
Siempre	1
Casi siempre	2
Nunca	0



Gráfica Nº 110

¿El jefe les elabora algún plan de trabajo?

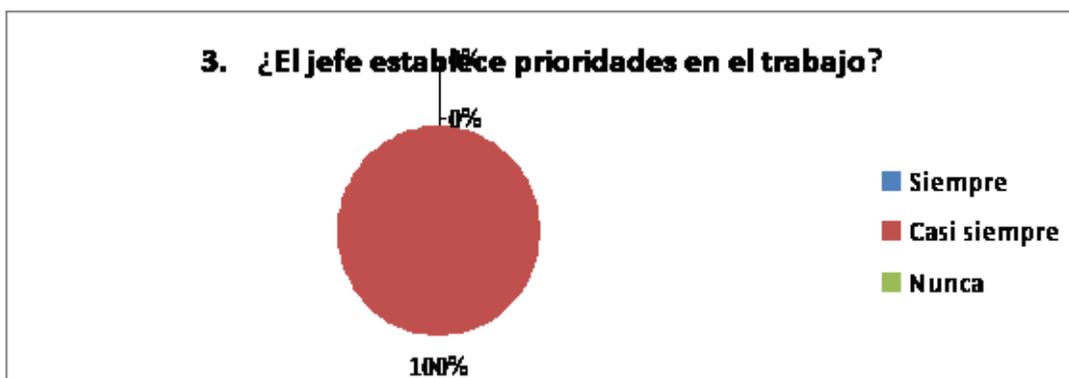
Siempre	1
Casi siempre	2
Nunca	0



Gráfica Nº 111

¿El jefe establece prioridades en el trabajo?

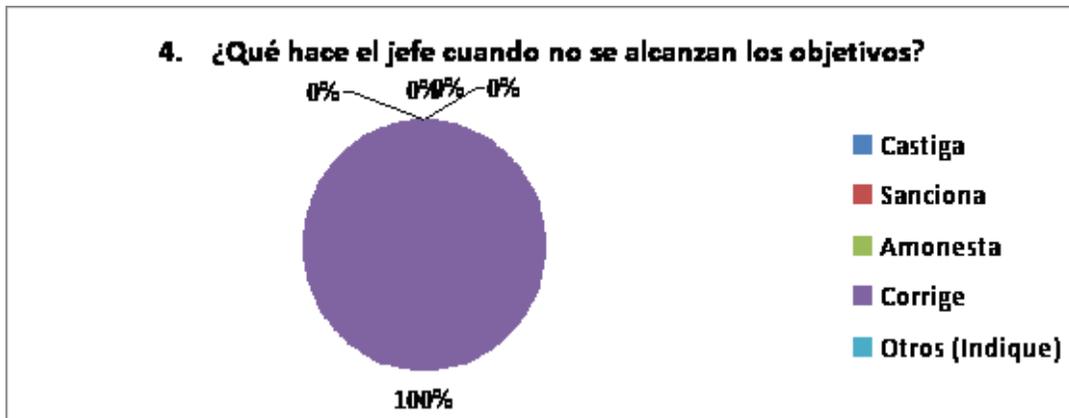
Siempre	0
Casi siempre	3
Nunca	0



Gráfica Nº 112

¿Qué hace el jefe cuando no se alcanzan los objetivos?

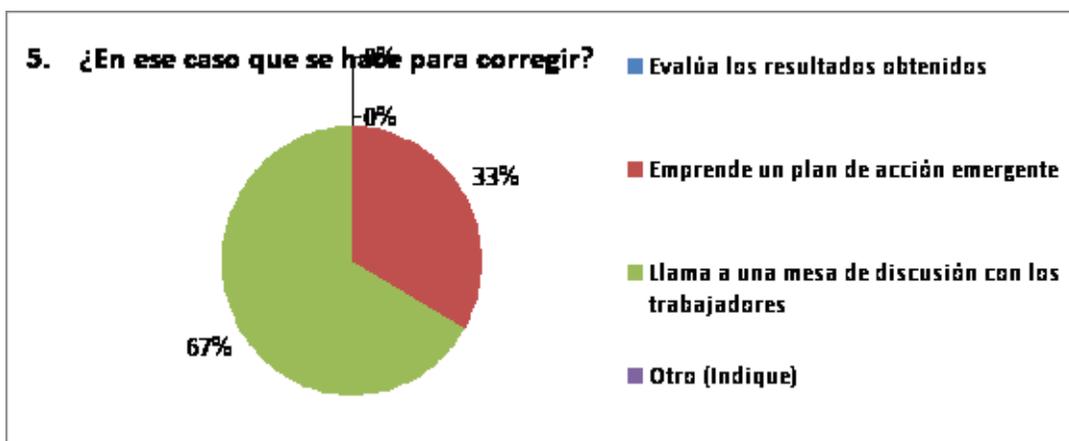
Castiga	0
Sanciona	0
Amonesta	0
Corrige	3
Otros (Indique)	0



Gráfica Nº 113

¿En ese caso que se hace para corregir?

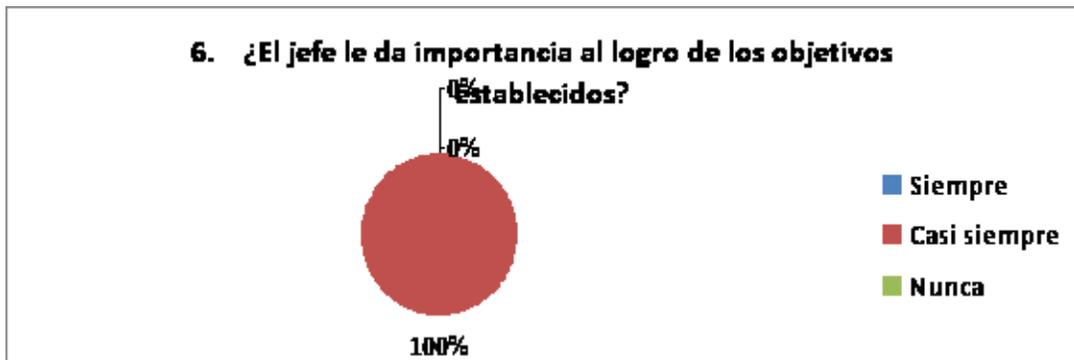
Evalúa los resultados obtenidos	0
Emprende un plan de acción emergente	1
Llama a una mesa de discusión con los trabajadores	2
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 114

¿El jefe le da importancia al logro de los objetivos establecidos?

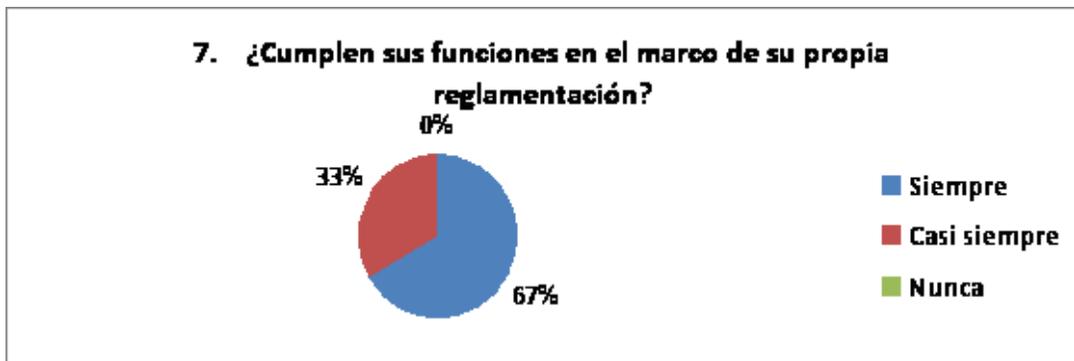
Siempre	0
Casi siempre	3
Nunca	0



Gráfica Nº 115

¿Cumplen sus funciones en el marco de su propia reglamentación?

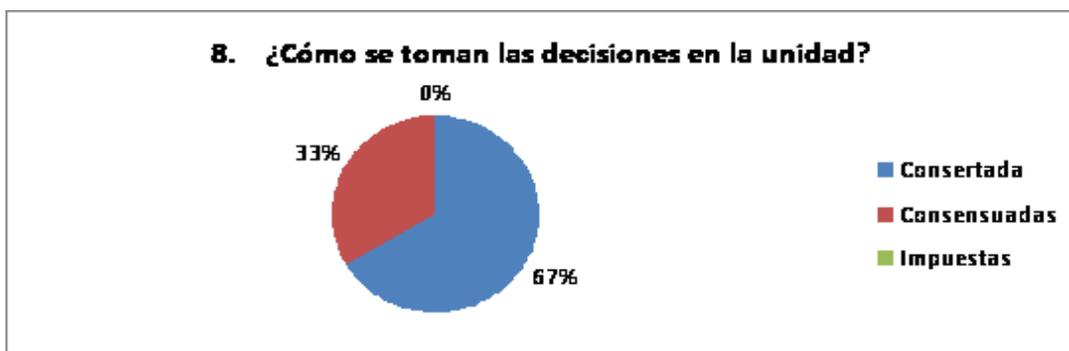
Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 116

¿Cómo se toman las decisiones en la unidad?

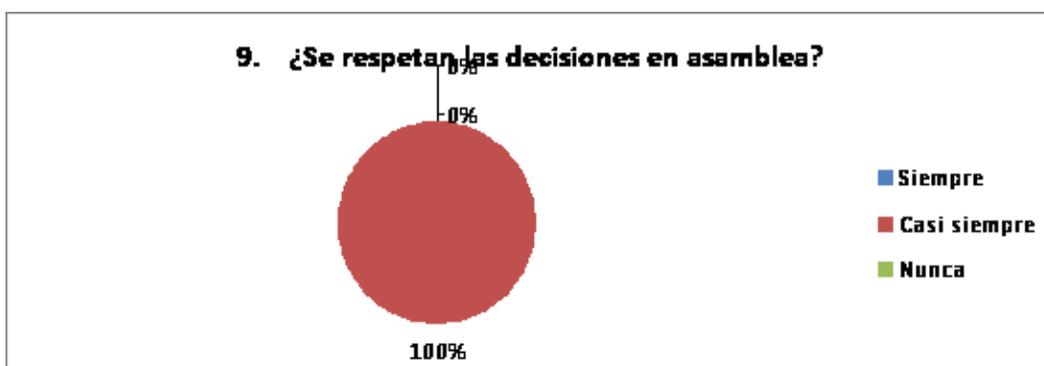
Concertada	2
Consensuadas	1
Impuestas	0



Gráfica Nº 117

¿Se respetan las decisiones en asamblea?

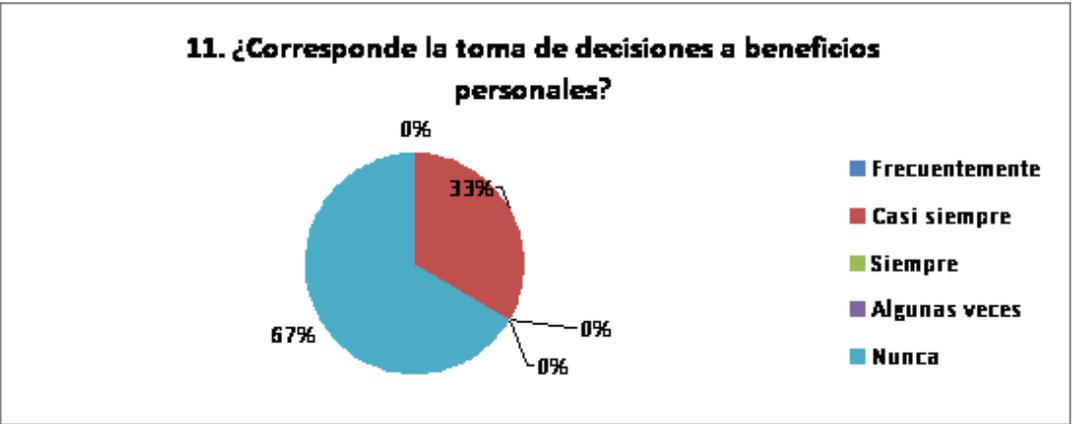
Siempre	0
Casi siempre	3
Nunca	0



Gráfica Nº 118

¿Corresponde la toma de decisiones a beneficios personales?

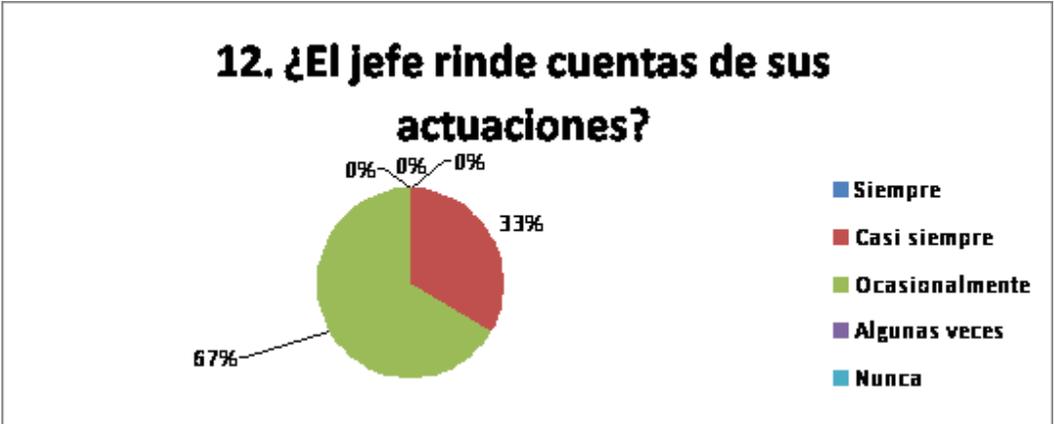
Frecuentemente	0
Casi siempre	1
Siempre	0
Algunas veces	0
Nunca	2



Gráfica Nº 119

¿El jefe rinde cuentas de sus actuaciones?

Siempre	0
Casi siempre	1
Ocasionalmente	2
Algunas veces	0
Nunca	0



Preguntas relacionadas a la Motivación

Gráfica Nº 120

¿El jefe motiva para que eleven su grado de instrucción?

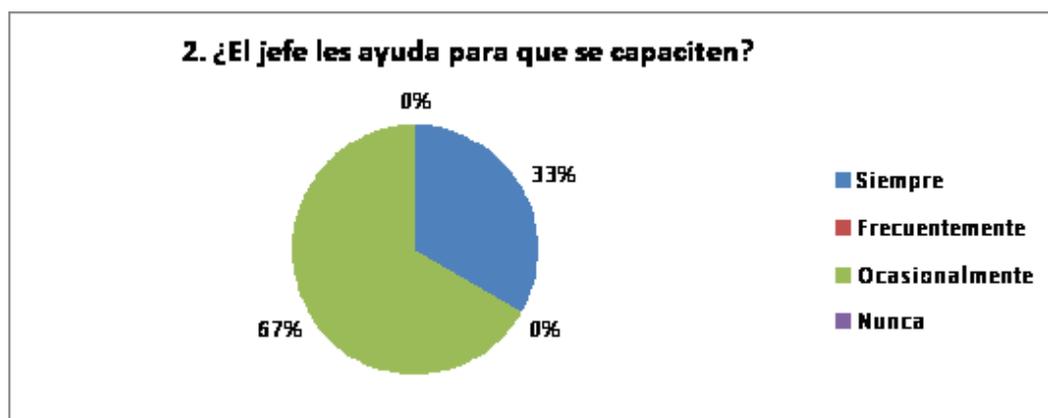
Casi Siempre	1
Siempre	1
Algunas veces	1
Nunca	0



Gráfica Nº 121

¿El jefe les ayuda para que se capaciten?

Siempre	1
Frecuentemente	0
Ocasionalmente	2
Nunca	0

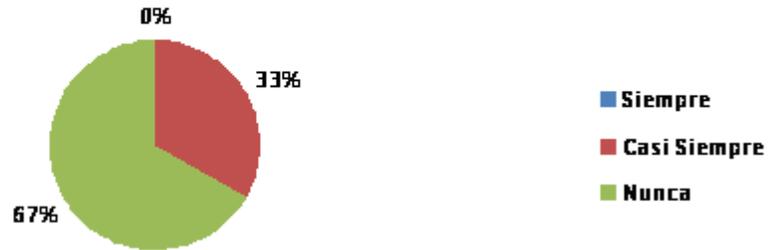


Gráfica Nº 122

¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?

Siempre	0
Casi Siempre	1
Nunca	2

3. ¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?



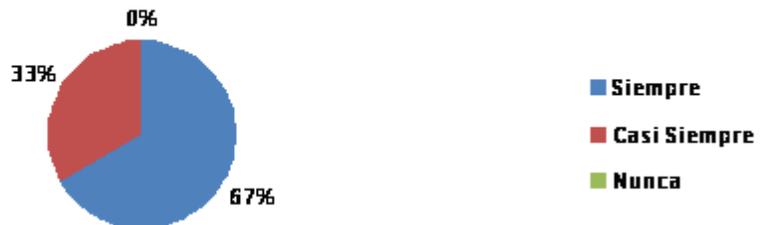
Preguntas relacionadas a los Medios de información

Gráfica Nº 123

¿El jefe convoca a reuniones?

Siempre	2
Casi Siempre	1
Nunca	0

1. ¿El jefe convoca a reuniones?

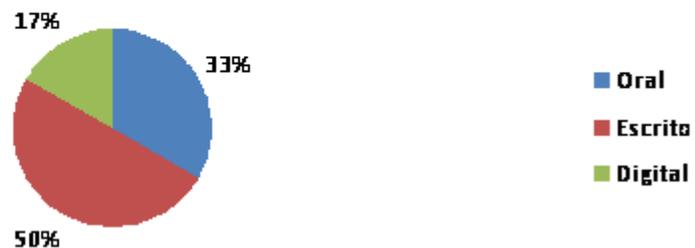


Gráfica Nº 124

¿Cómo son los canales de comunicación que usa?

Oral	2
Escrito	3
Digital	1

2. ¿Cómo son los canales de comunicación que usa?



GRÁFICAS DIRECCIÓN CIENCIAS SOCIALES

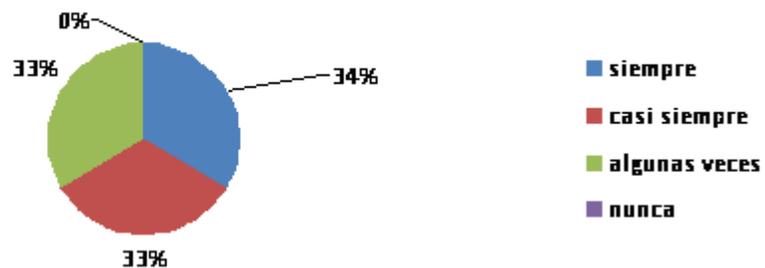
Preguntas relacionadas al Ambiente de trabajo

Gráfica Nº 125

¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?

Siempre	1
Casi siempre	1
Algunas veces	1
Nunca	0

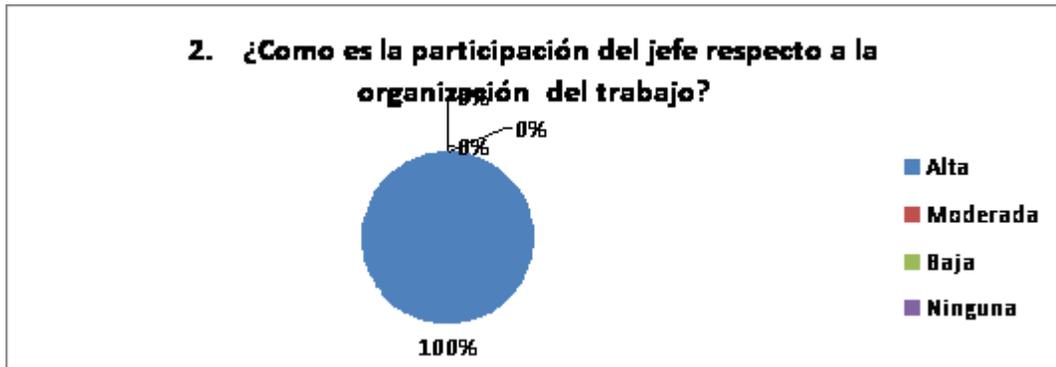
1. ¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?



Gráfica Nº 126

¿Cómo es la participación del jefe respecto a la organización del trabajo?

Alta	3
Moderada	0
Baja	0
Ninguna	0



Gráfica Nº 127

¿Cómo es la participación del jefe respecto a las actividades y tareas que desarrolla el personal de la dependencia?

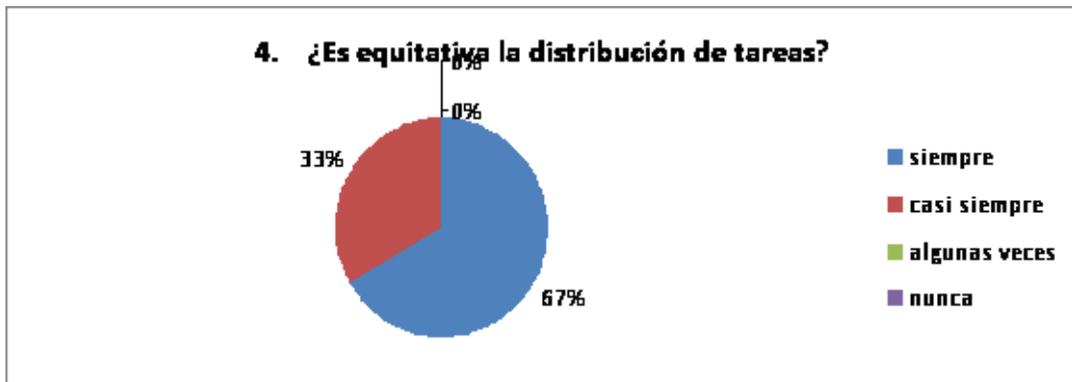
Lo orienta	1
Lo estimula	0
Ambas	2
Ningunas de las anteriores	0



Gráfica Nº 128

¿Es equitativa la distribución de tareas?

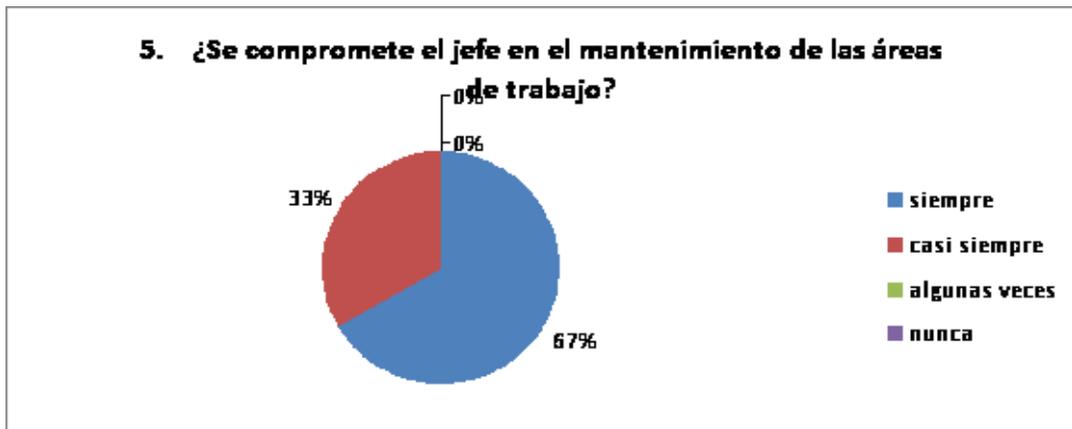
Siempre	2
Casi siempre	1
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 129

¿Se compromete el jefe en el mantenimiento de las áreas de trabajo?

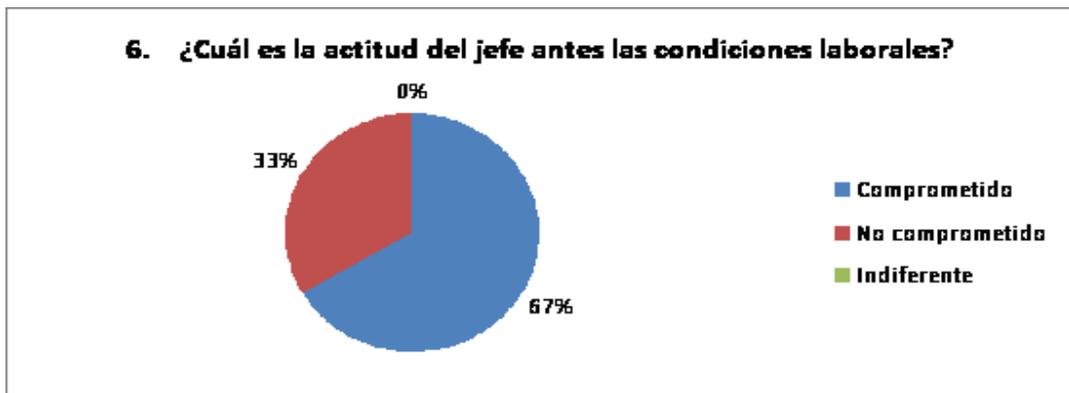
Siempre	2
Casi siempre	1
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 130

¿Cuál es la actitud del jefe antes las condiciones laborales?

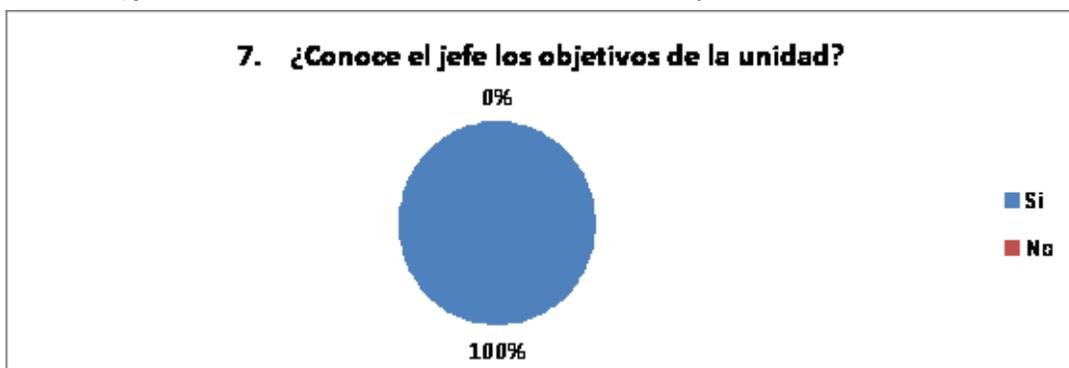
Comprometido	2
No comprometido	1
Indiferente	0



Gráfica Nº 131

¿Conoce el jefe los objetivos de la unidad?

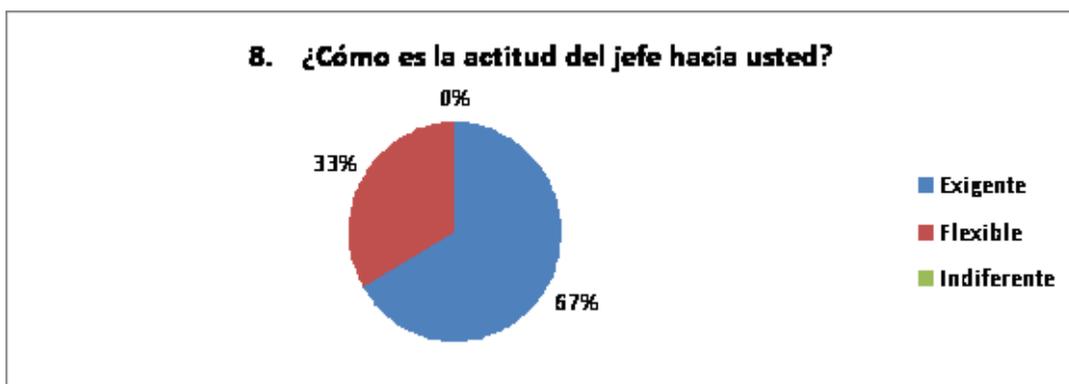
Si	3
No	0



Gráfica Nº 132

¿Cómo es la actitud del jefe hacia usted?

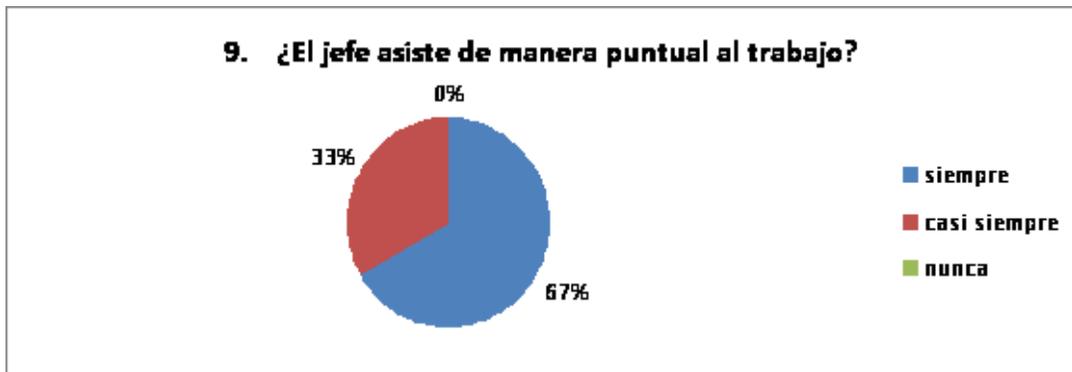
Exigente	2
Flexible	1
Indiferente	0



Gráfica Nº 133

¿El jefe asiste de manera puntual al trabajo?

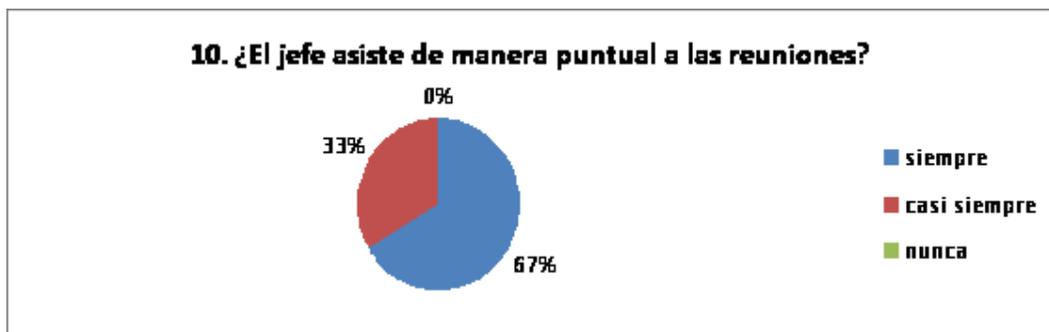
Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 134

¿El jefe asiste de manera puntual a las reuniones?

Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 135

¿Qué hace el jefe para verificar que los objetivos se hayan cumplido?

Supervisa	3
Nada	0
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 136

¿Cuál es la actitud del jefe ante los hechos de violencia que ocurren?

Rechazo	3
Aceptación	0
Otra (Indique)	0



Gráfica Nº 137

¿La dirección está organizada?

Si	3
No	0



Gráfica Nº 138

¿El director Lucha por las acciones reivindicativas de manera organizada?

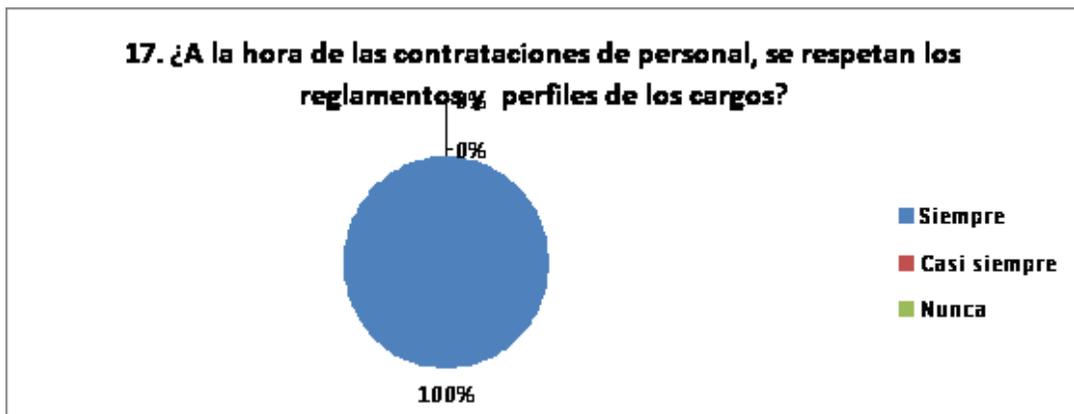
Siempre	1
Casi siempre	0
Nunca	2



Gráfica Nº 139

¿A la hora de las contrataciones de personal, se respetan los reglamentos y perfiles de los cargos?

Siempre	3
Casi siempre	0
Nunca	0



Preguntas relacionadas a la Toma de decisiones

Gráfica Nº 140

¿Se le hace conocer los objetivos de la unidad?

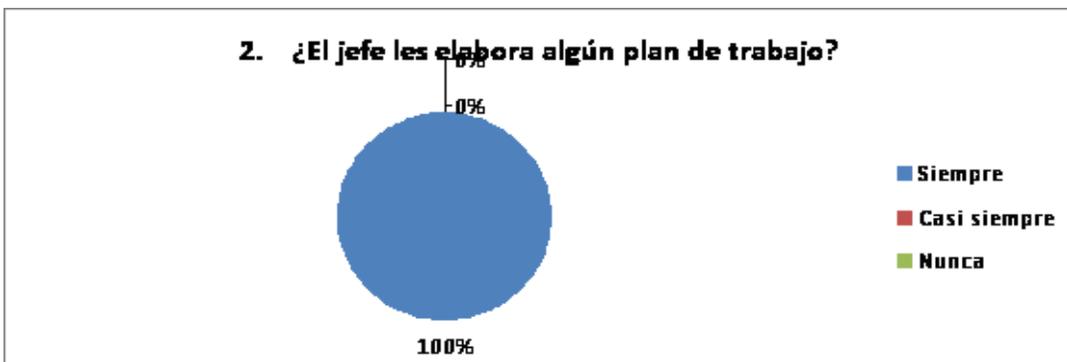
Siempre	3
Casi siempre	0
Nunca	0



Gráfica Nº 141

¿El jefe les elabora algún plan de trabajo?

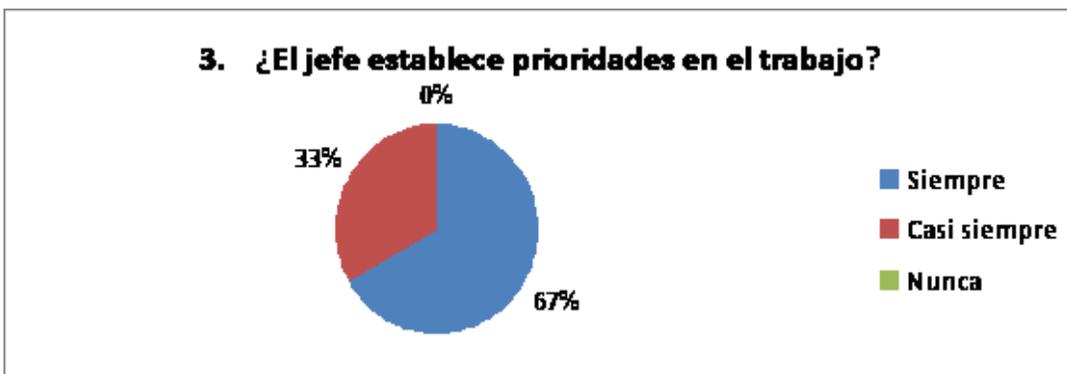
Siempre	3
Casi siempre	0
Nunca	0



Gráfica Nº 142

¿El jefe establece prioridades en el trabajo?

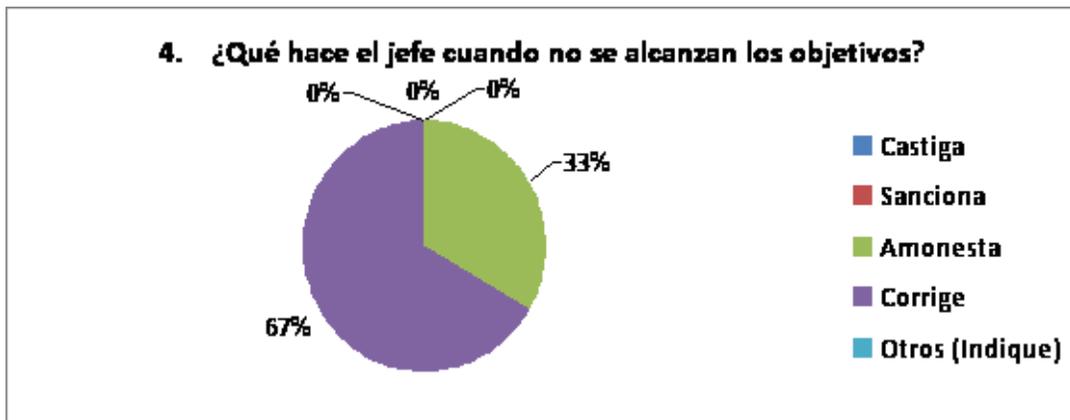
Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica N° 143

¿Qué hace el jefe cuando no se alcanzan los objetivos?

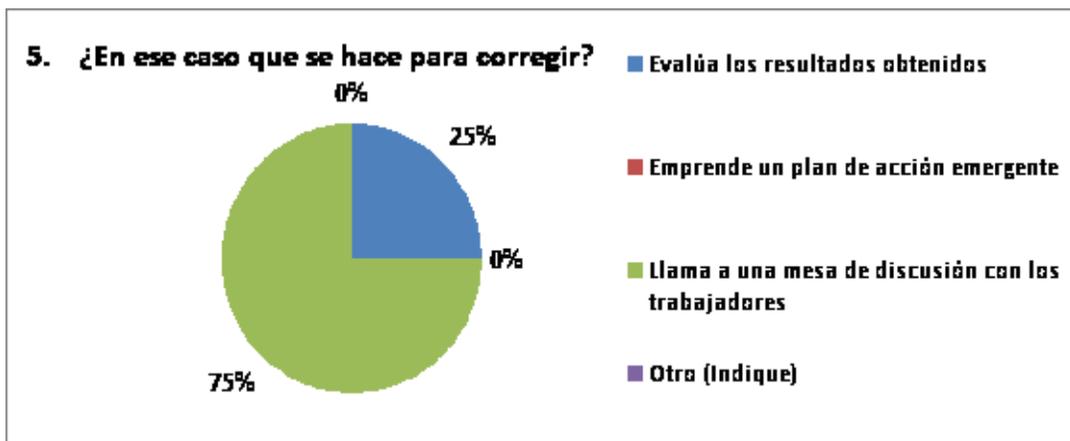
Castiga	0
Sanciona	0
Amonesta	1
Corrige	2
Otros (Indique)	0



Gráfica N° 144

¿En ese caso que se hace para corregir?

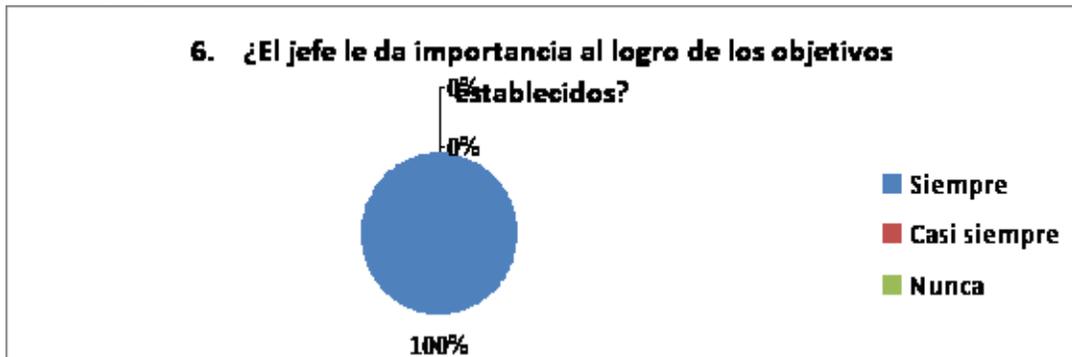
Evalúa los resultados obtenidos	1
Emprende un plan de acción emergente	0
Llama a una mesa de discusión con los trabajadores	3
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 145

¿El jefe le da importancia al logro de los objetivos establecidos?

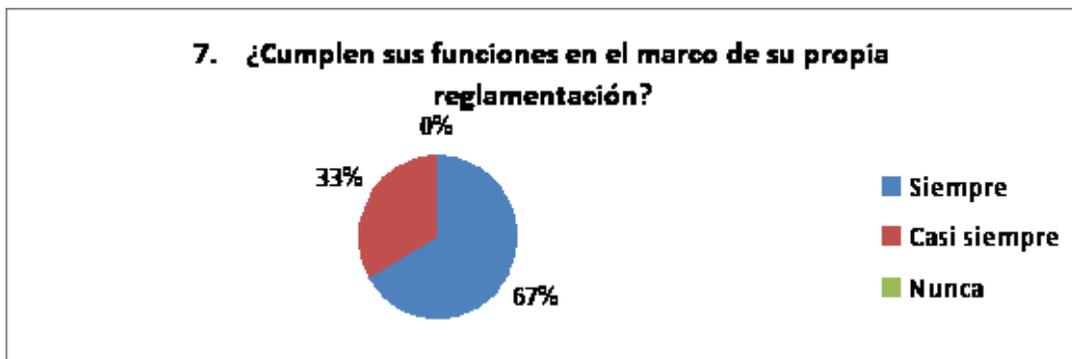
Siempre	3
Casi siempre	0
Nunca	0



Gráfica Nº 146

¿Cumplen sus funciones en el marco de su propia reglamentación?

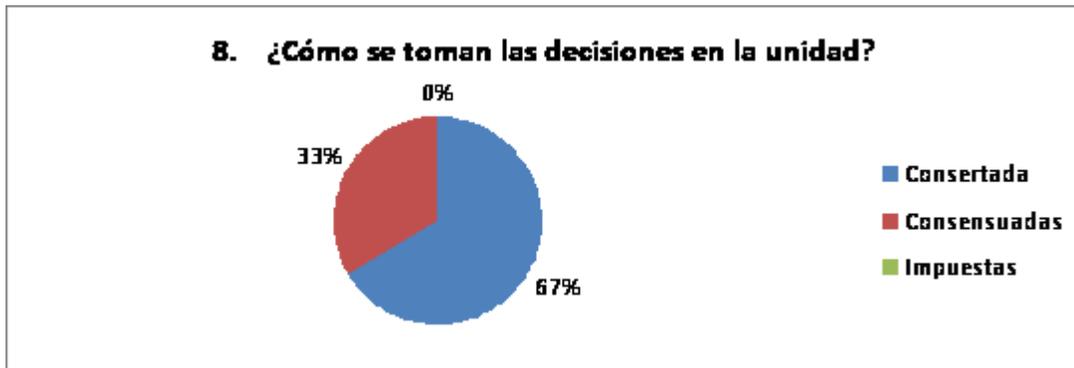
Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 147

¿Cómo se toman las decisiones en la unidad?

Concertada	2
Consensuadas	1
Impuestas	0



Gráfica Nº 148

¿Se respetan las decisiones en asamblea?

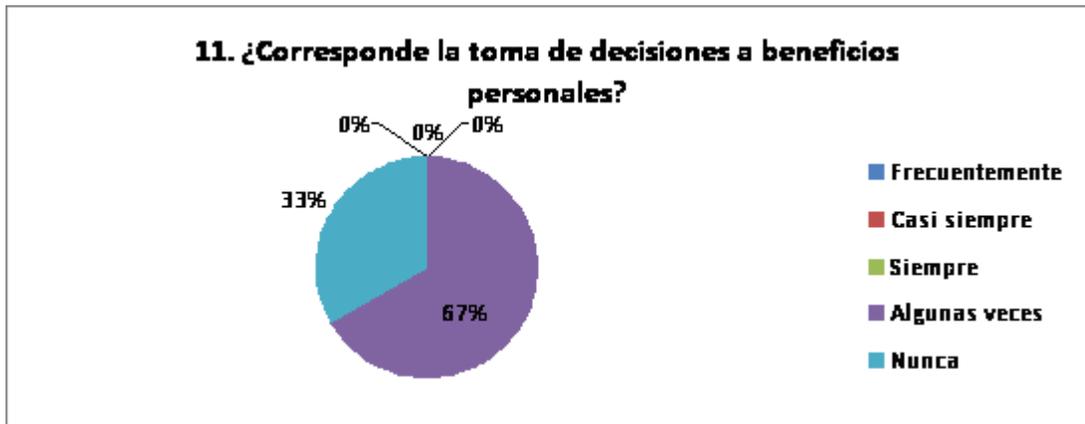
Siempre	2
Casi siempre	0
Nunca	1



Gráfica Nº 149

¿Corresponde la toma de decisiones a beneficios personales?

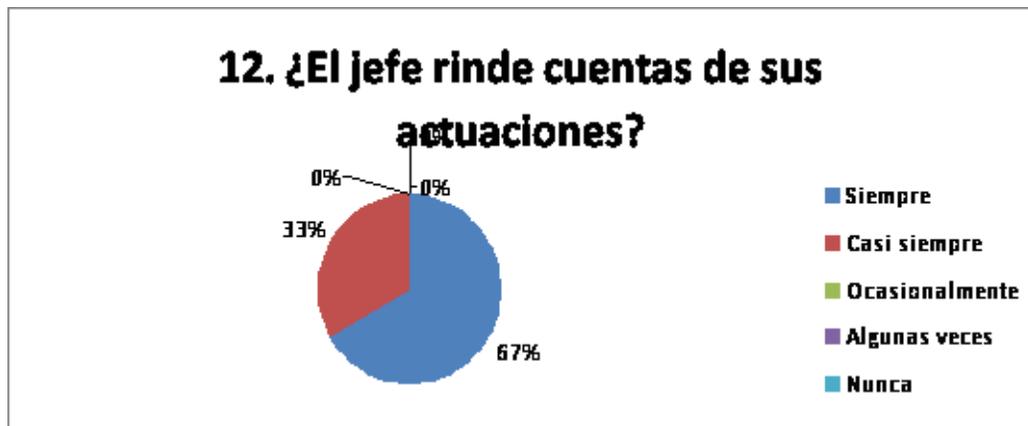
Frecuentemente	0
Casi siempre	0
Siempre	0
Algunas veces	2
Nunca	1



Gráfica Nº 150

¿El jefe rinde cuentas de sus actuaciones?

Siempre	2
Casi siempre	1
Ocasionalmente	0
Algunas veces	0
Nunca	0



Preguntas relacionadas a la Motivación

Gráfica Nº 151

¿El jefe motiva para que eleven su grado de instrucción?

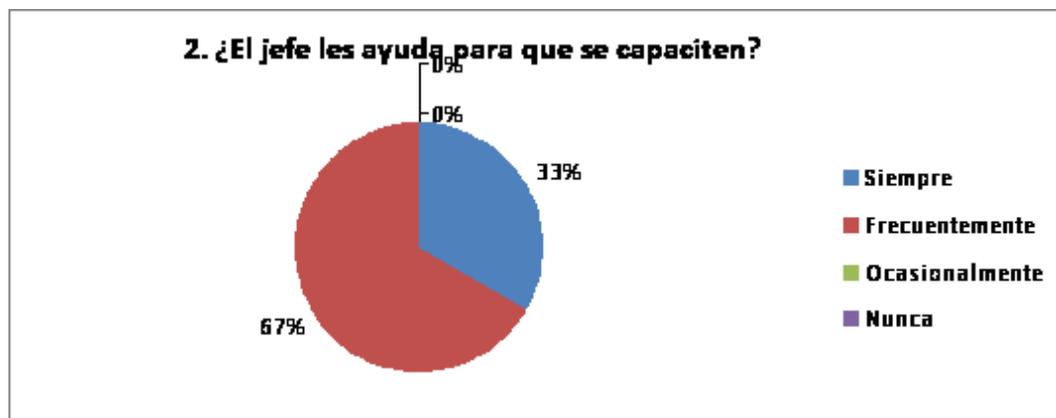
Casi Siempre	0
Siempre	3
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 152

¿El jefe les ayuda para que se capaciten?

Siempre	1
Frecuentemente	2
Ocasionalmente	0
Nunca	0

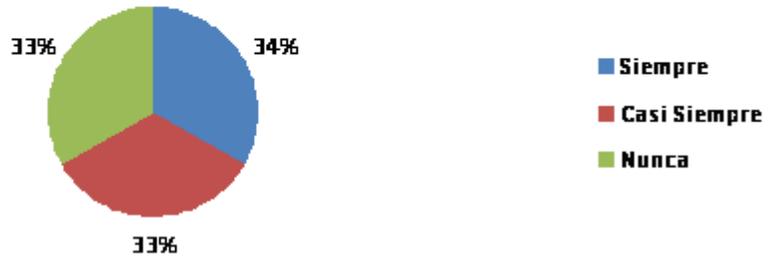


Gráfica Nº 153

¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?

Siempre	1
Casi Siempre	1
Nunca	1

3. ¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?



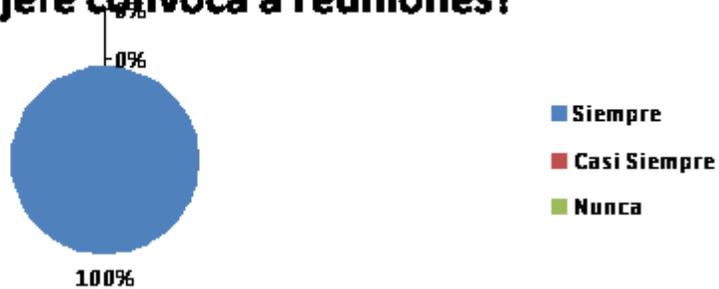
Preguntas relacionadas a los Medios de información

Gráfica Nº 154

¿El jefe convoca a reuniones?

Siempre	3
Casi Siempre	0
Nunca	0

1. ¿El jefe convoca a reuniones?

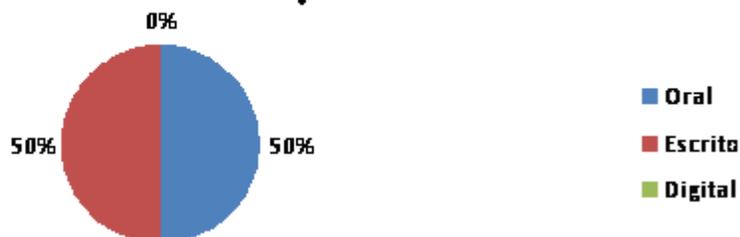


Gráfica Nº 155

¿Cómo son los canales de comunicación que usa?

Oral	3
Escrito	3
Digital	0

2. ¿Cómo son los canales de comunicación que usa?



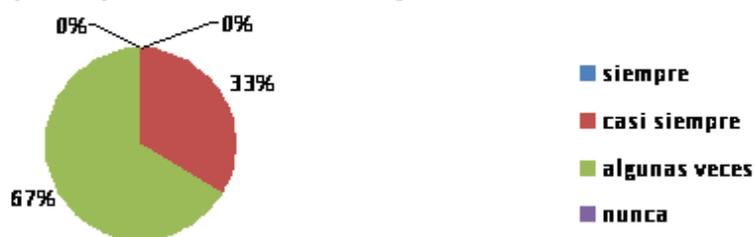
GRÁFICAS DIRECCIÓN HUMANIDADES Y EDUCACIÓN Preguntas relacionadas al Ambiente de trabajo

Gráfica Nº 156

¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?

Siempre	0
Casi siempre	1
Algunas veces	2
Nunca	0

1. ¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?



Gráfica Nº 157

¿Cómo es la participación del jefe respecto a la organización del trabajo?

Alta	3
Moderada	0
Baja	0
Ninguna	0



Gráfica Nº 158

¿Cómo es la participación del jefe respecto a las actividades y tareas que desarrolla el personal de la dependencia?

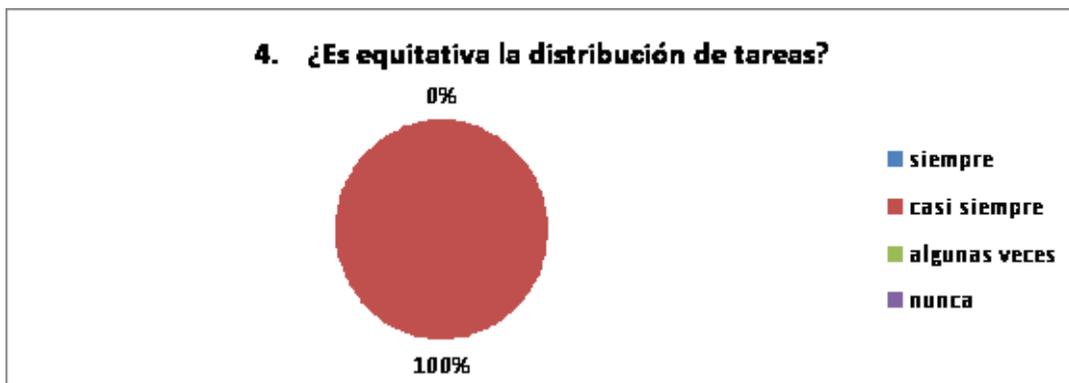
Lo orienta	1
Lo estimula	0
Ambas	2
Ningunas de las anteriores	0



Gráfica Nº 159

¿Es equitativa la distribución de tareas?

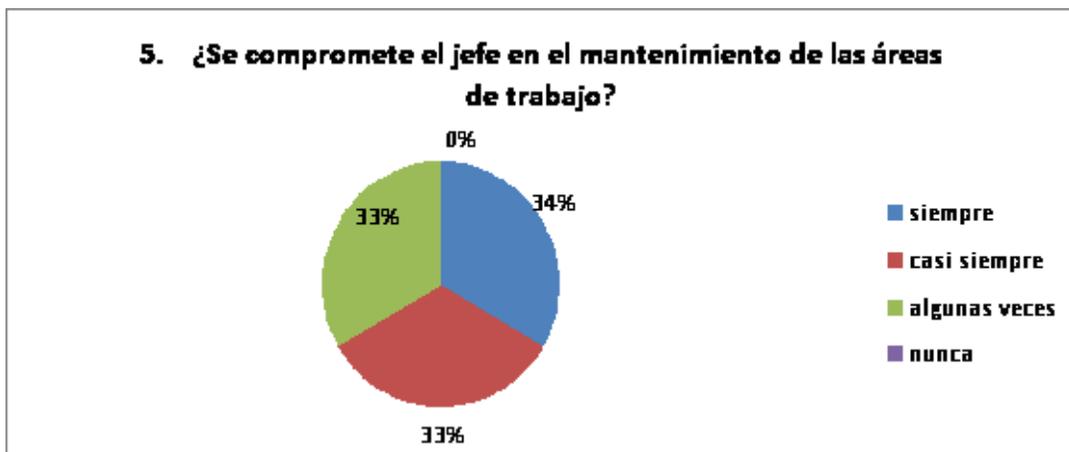
Siempre	0
Casi siempre	2
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 160

¿Se compromete el jefe en el mantenimiento de las áreas de trabajo?

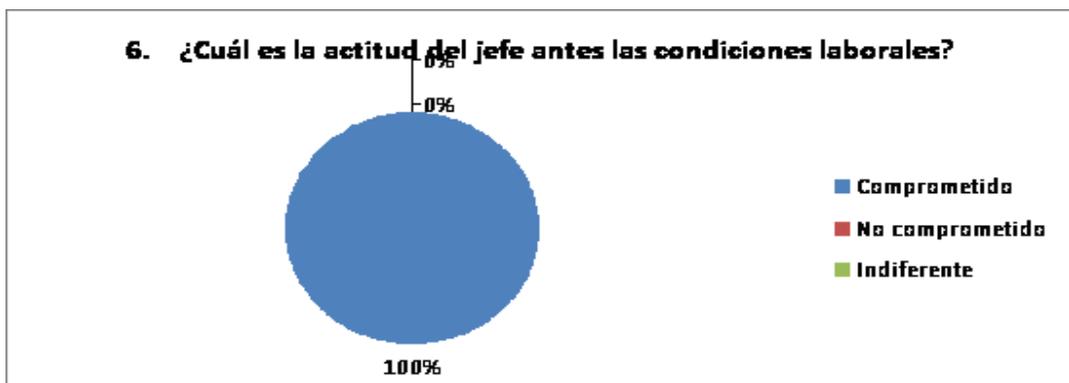
Siempre	1
Casi siempre	1
Algunas veces	1
Nunca	0



Gráfica Nº 161

¿Cuál es la actitud del jefe antes las condiciones laborales?

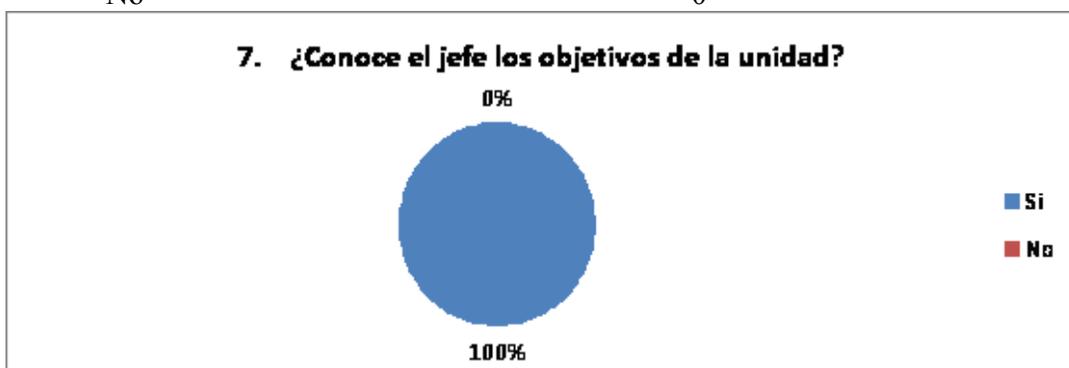
Comprometido	3
No comprometido	0
Indiferente	0



Gráfica Nº 162

¿Conoce el jefe los objetivos de la unidad?

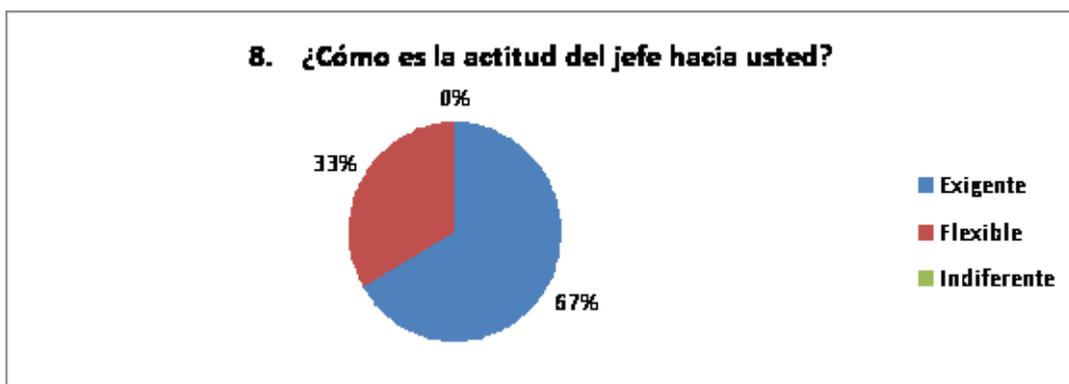
Si	3
No	0



Gráfica Nº 163

¿Cómo es la actitud del jefe hacia usted?

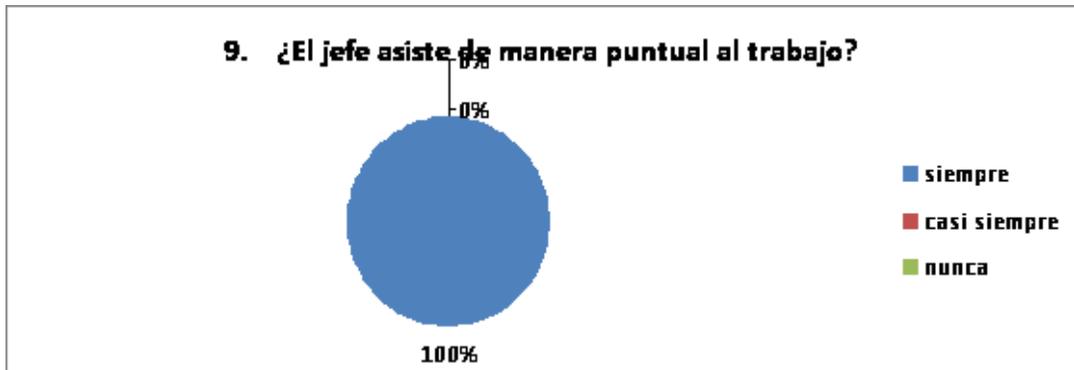
Exigente	2
Flexible	1
Indiferente	0



Gráfica Nº 164

¿El jefe asiste de manera puntual al trabajo?

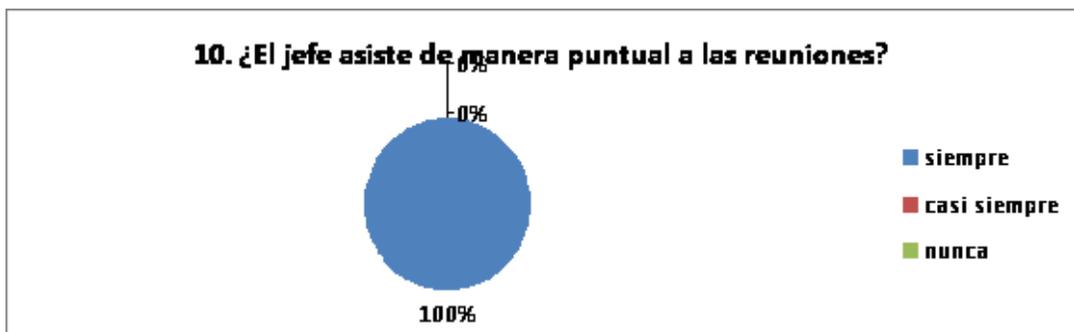
Siempre	3
Casi siempre	0
Nunca	0



Gráfica Nº 165

¿El jefe asiste de manera puntual a las reuniones?

Siempre	3
Casi siempre	0
Nunca	0



Gráfica Nº 166

¿Qué hace el jefe para verificar que los objetivos se hayan cumplido?

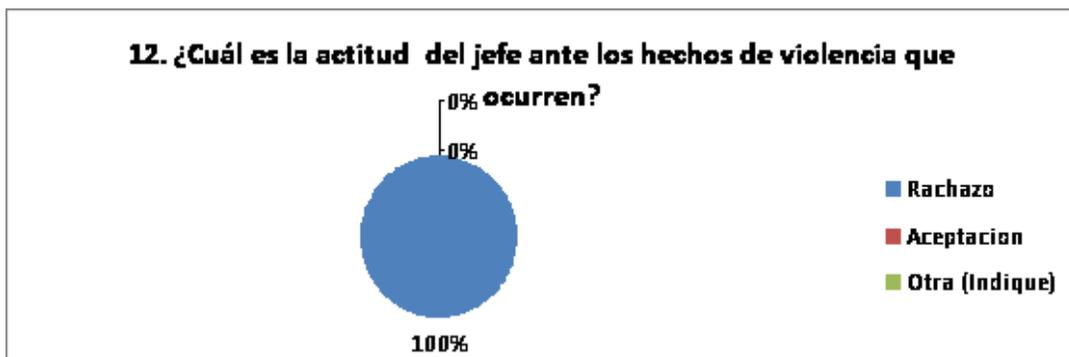
Supervisa	3
Nada	0
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 167

¿Cuál es la actitud del jefe ante los hechos de violencia que ocurren?

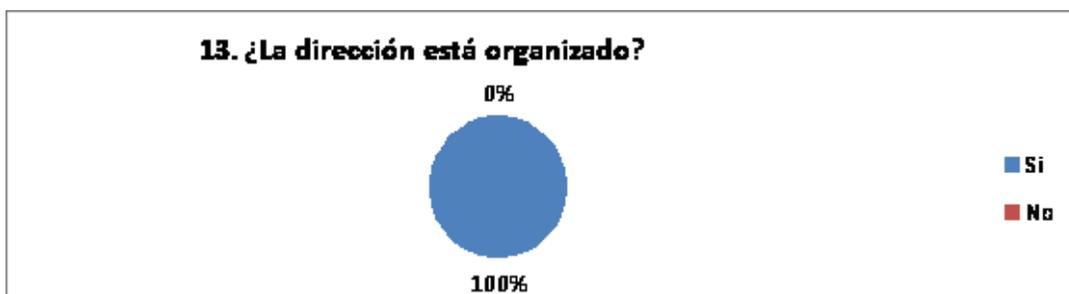
Rechazo	3
Aceptación	0
Otra (Indique)	0



Gráfica Nº 168

¿La dirección está organizada?

Si	3
No	0



Gráfica Nº 169

¿El director Lucha por las acciones reivindicativas de manera organizada?

Siempre	1
Casi siempre	2
Nunca	0



Gráfica Nº 170

¿A la hora de las contrataciones de personal, se respetan los reglamentos y perfiles de los cargos?

Siempre	3
Casi siempre	0
Nunca	0

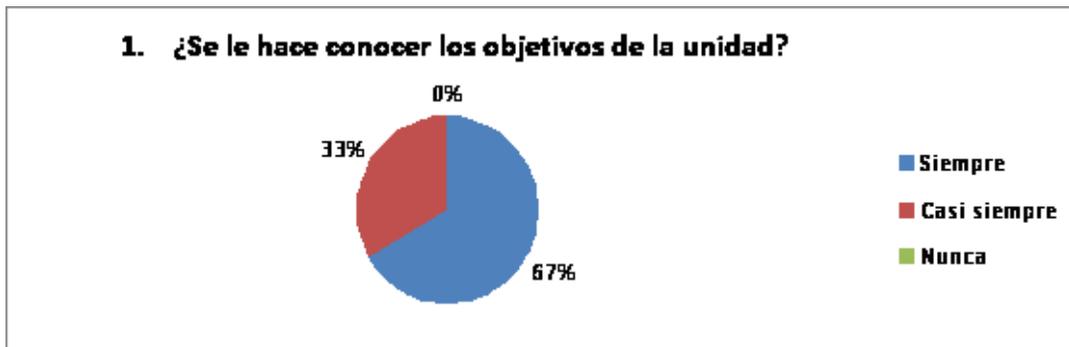


Preguntas relacionadas a la Toma de decisiones

Gráfica Nº 171

¿Se le hace conocer los objetivos de la unidad?

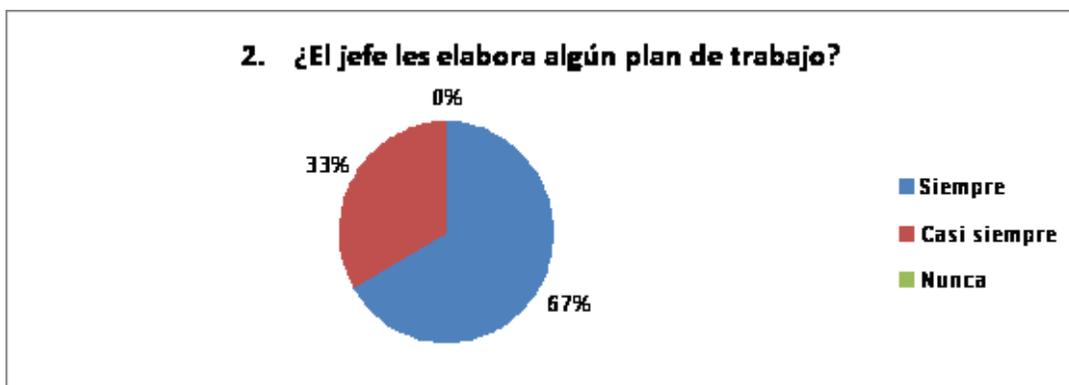
Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 172

¿El jefe les elabora algún plan de trabajo?

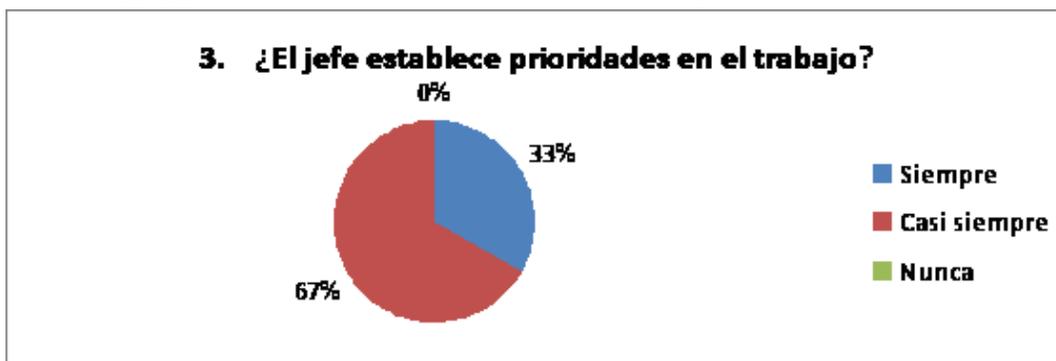
Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 173

¿El jefe establece prioridades en el trabajo?

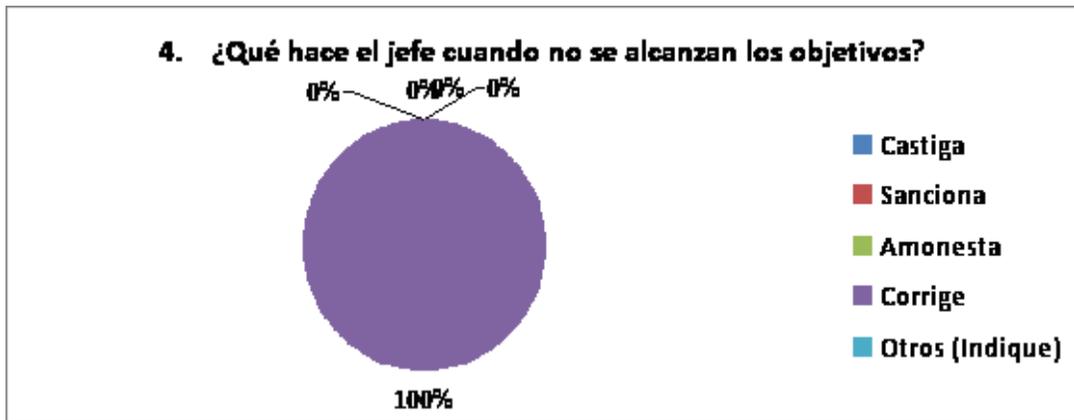
Siempre	1
Casi siempre	2
Nunca	0



Gráfica Nº 174

¿Qué hace el jefe cuando no se alcanzan los objetivos?

Castiga	0
Sanciona	0
Amonesta	0
Corrige	3
Otros (Indique)	0



Gráfica Nº 175

¿En ese caso que se hace para corregir?

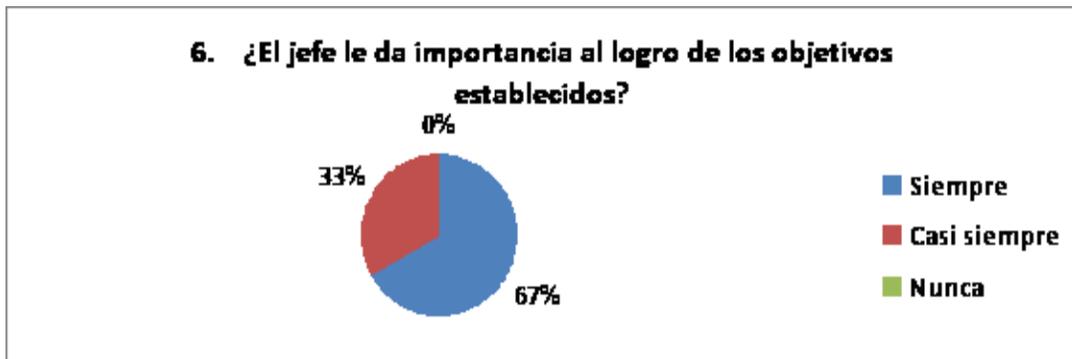
Evalúa los resultados obtenidos	0
Emprende un plan de acción emergente	2
Llama a una mesa de discusión con los trabajadores	1
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 176

¿El jefe le da importancia al logro de los objetivos establecidos?

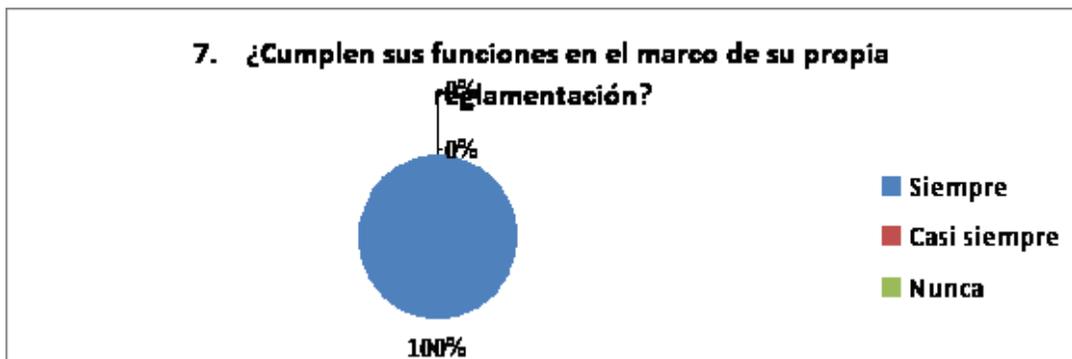
Siempre	2
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 177

¿Cumplen sus funciones en el marco de su propia reglamentación?

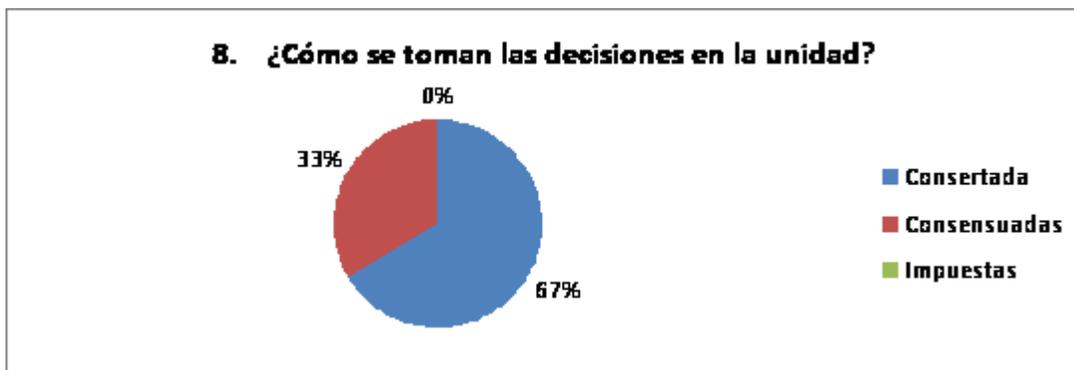
Siempre	3
Casi siempre	0
Nunca	0



Gráfica Nº 178

¿Cómo se toman las decisiones en la unidad?

Concertada	2
Consensuadas	1
Impuestas	0



Gráfica Nº 179

¿Se respetan las decisiones en asamblea?

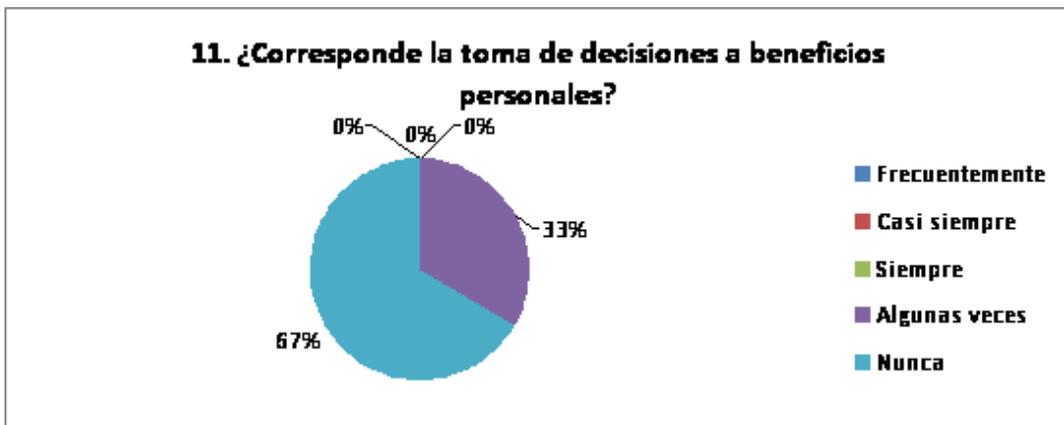
Siempre	3
Casi siempre	0
Nunca	0



Gráfica Nº 180

¿Corresponde la toma de decisiones a beneficios personales?

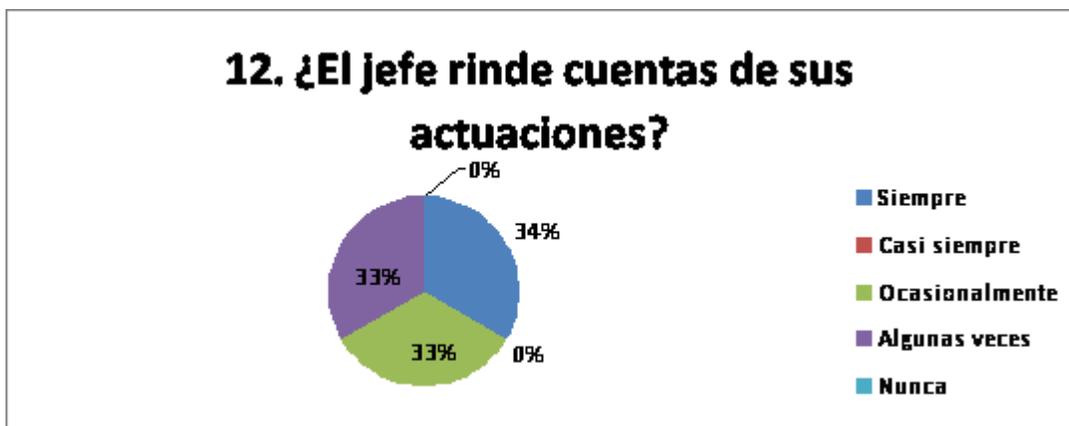
Frecuentemente	0
Casi siempre	0
Siempre	0
Algunas veces	1
Nunca	2



Gráfica Nº 181

¿El jefe rinde cuentas de sus actuaciones?

Siempre	1
Casi siempre	0
Ocasionalmente	1
Algunas veces	1
Nunca	0



Preguntas relacionadas a la Motivación

Gráfica Nº 182

¿El jefe motiva para que eleven su grado de instrucción?

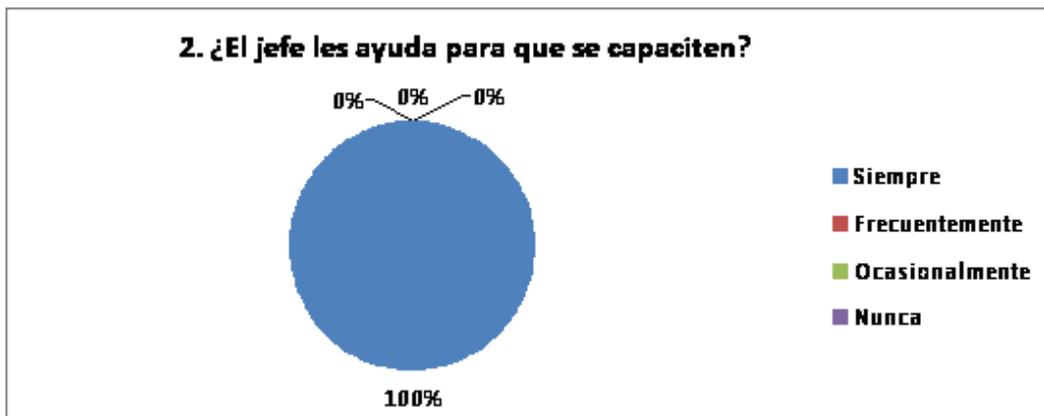
Casi Siempre	1
Siempre	1
Algunas veces	1
Nunca	0



Gráfica Nº 183

¿El jefe les ayuda para que se capaciten?

Siempre	3
Frecuentemente	0
Ocasionalmente	0
Nunca	0

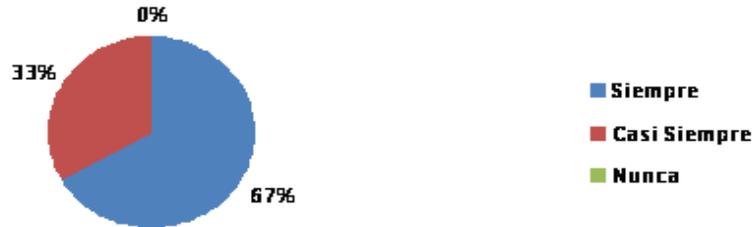


Gráfica Nº 184

3. ¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?

Siempre	2
Casi Siempre	1
Nunca	0

3. ¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?



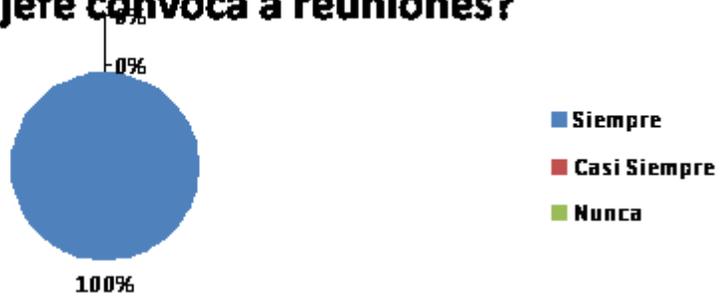
Preguntas relacionadas a los Medios de información

Gráfica Nº 185

¿El jefe convoca a reuniones?

Siempre	3
Casi Siempre	0
Nunca	0

1. ¿El jefe convoca a reuniones?

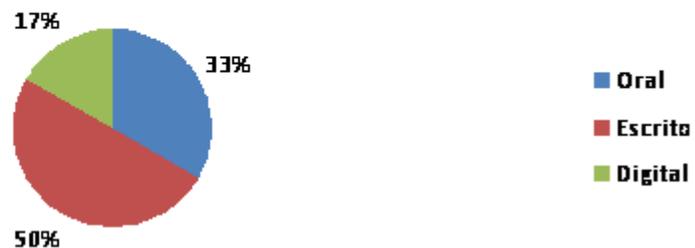


Gráfica Nº 186

¿Cómo son los canales de comunicación que usa?

Oral	2
Escrito	3
Digital	1

2. ¿Cómo son los canales de comunicación que usa?



GRÁFICAS DIRECCIÓN ADMINISTRACIÓN

Preguntas relacionadas al Ambiente de trabajo

Gráfica Nº 187

¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?

Siempre	0
Casi siempre	2
Algunas veces	0
Nunca	0

1. ¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?



Gráfica Nº 188

¿Cómo es la participación del jefe respecto a la organización del trabajo?

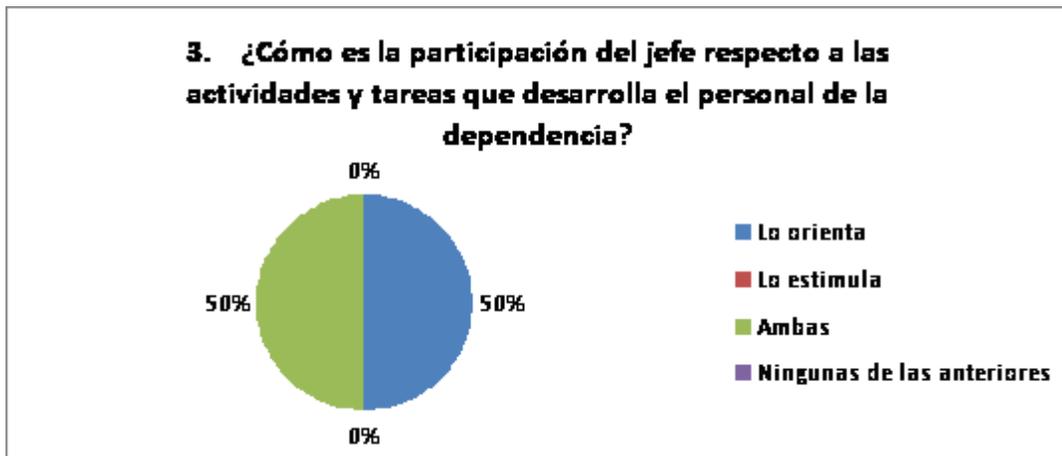
Alta	0
Moderada	2
Baja	0
Ninguna	0



Gráfica Nº 189

¿Cómo es la participación del jefe respecto a las actividades y tareas que desarrolla el personal de la dependencia?

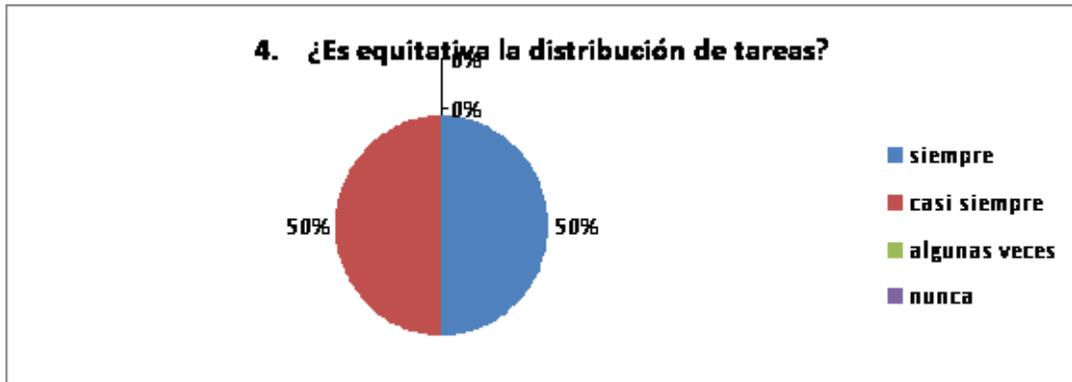
Lo orienta	1
Lo estimula	0
Ambas	1
Ningunas de las anteriores	0



Gráfica Nº 190

¿Es equitativa la distribución de tareas?

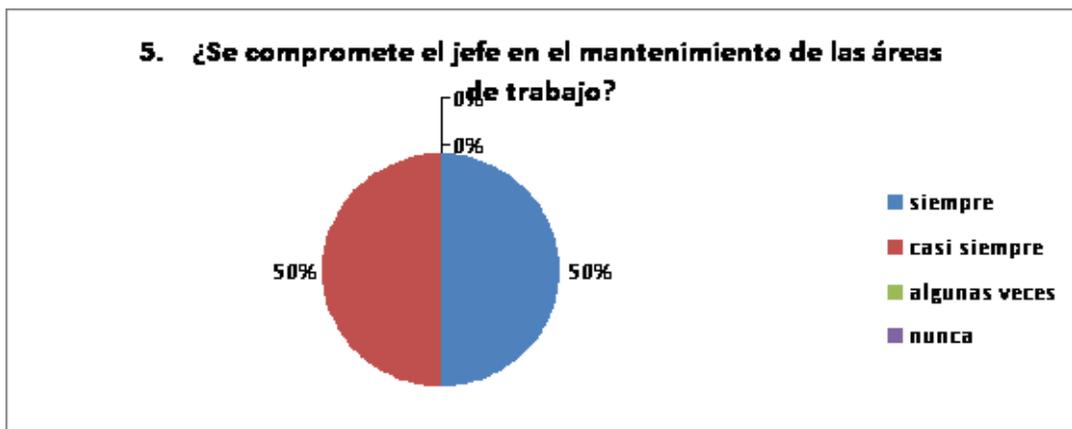
Siempre	1
Casi siempre	1
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 191

¿Se compromete el jefe en el mantenimiento de las áreas de trabajo?

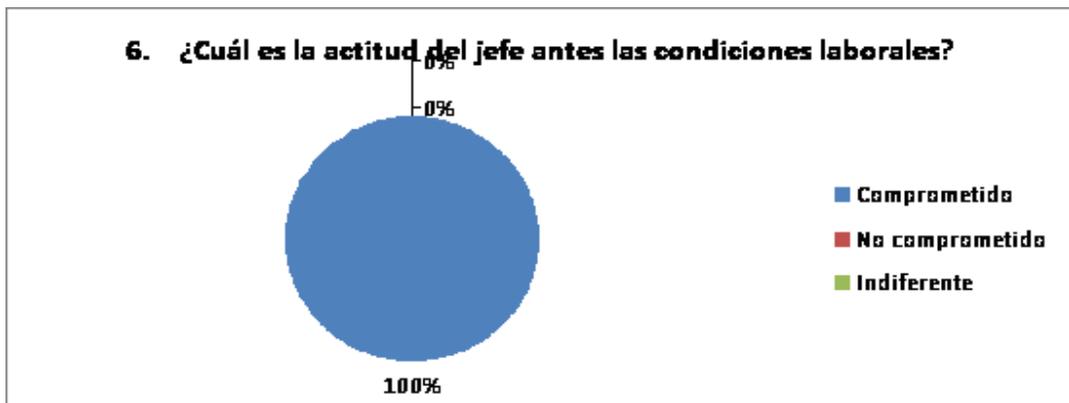
Siempre	1
Casi siempre	1
Algunas veces	0
Nunca	0



Gráfica Nº 192

¿Cuál es la actitud del jefe antes las condiciones laborales?

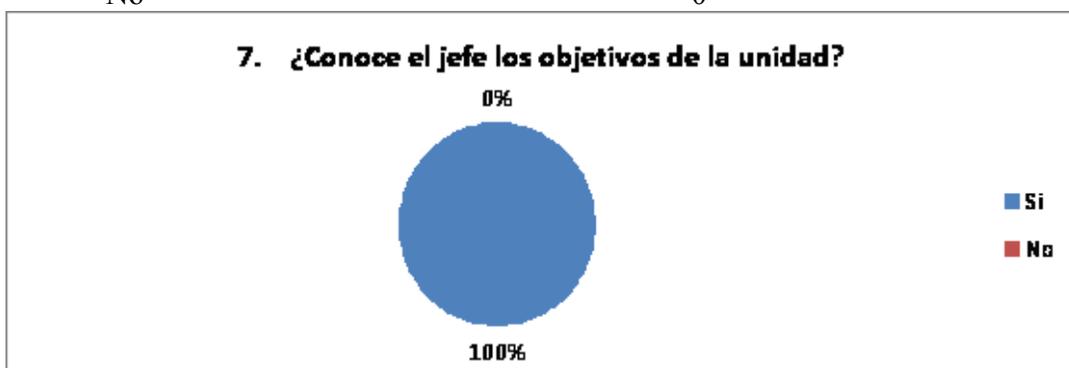
Comprometido	2
No comprometido	0
Indiferente	0



Gráfica Nº 193

¿Conoce el jefe los objetivos de la unidad?

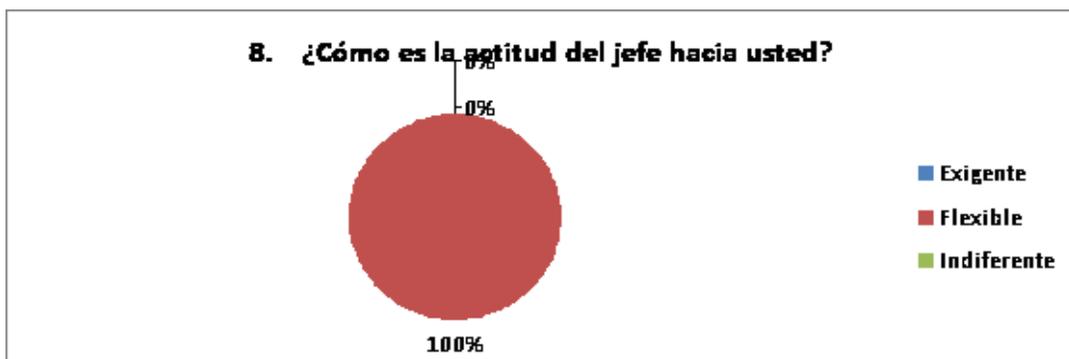
Si	2
No	0



Gráfica Nº 194

¿Cómo es la actitud del jefe hacia usted?

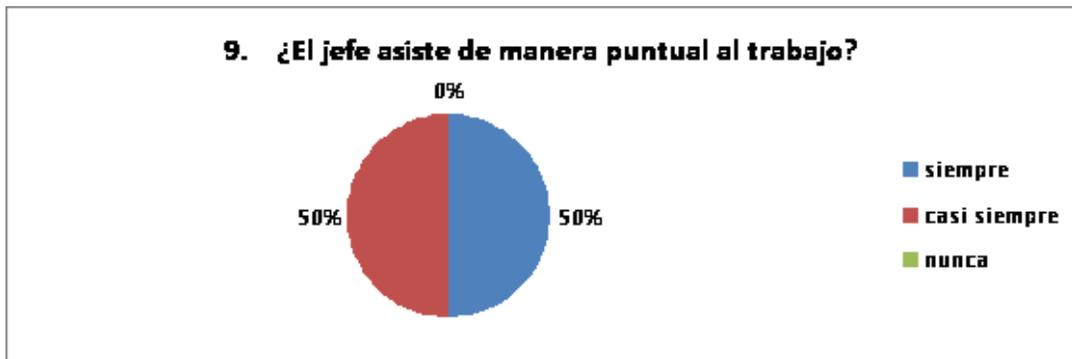
Exigente	0
Flexible	2
Indiferente	0



Gráfica Nº 195

¿El jefe asiste de manera puntual al trabajo?

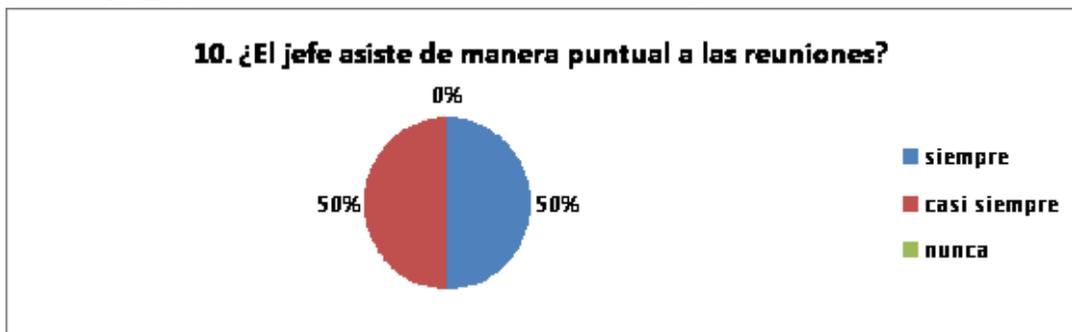
Siempre	1
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 196

¿El jefe asiste de manera puntual a las reuniones?

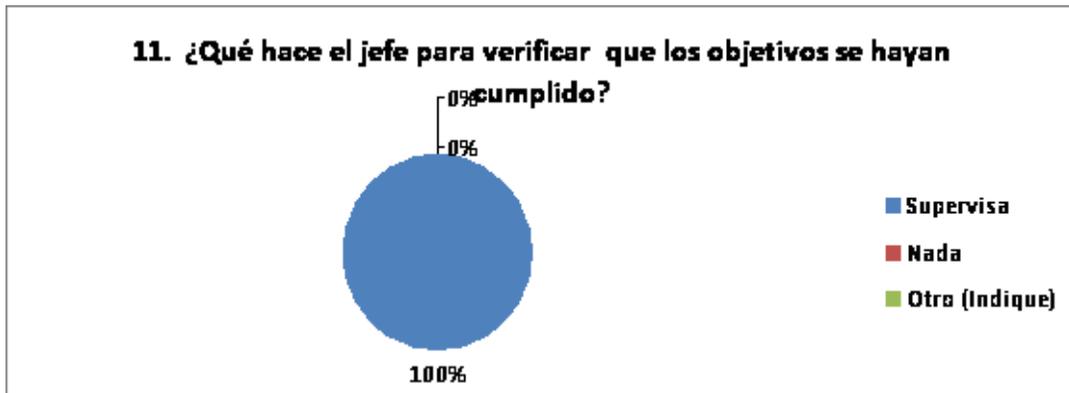
Siempre	1
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 197

¿Qué hace el jefe para verificar que los objetivos se hayan cumplido?

Supervisa	2
Nada	0
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 198

¿Cuál es la actitud del jefe ante los hechos de violencia que ocurren?

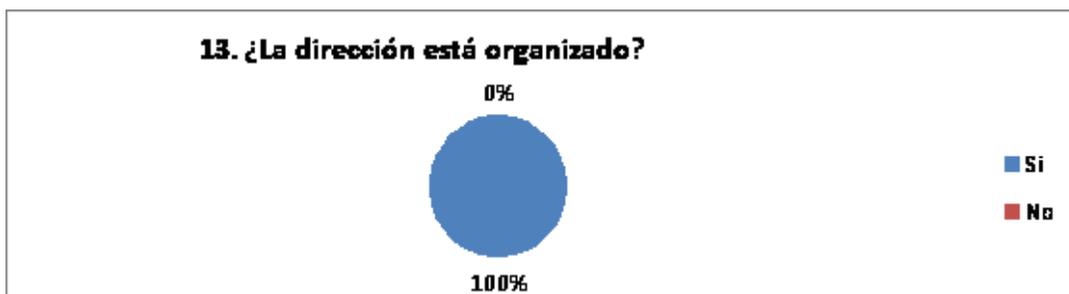
Rechazo	2
Aceptación	0
Otra (Indique)	0



Gráfica Nº 199

¿La dirección está organizada?

Si	2
No	0



Gráfica Nº 200

¿El director Lucha por las acciones reivindicativas de manera organizada?

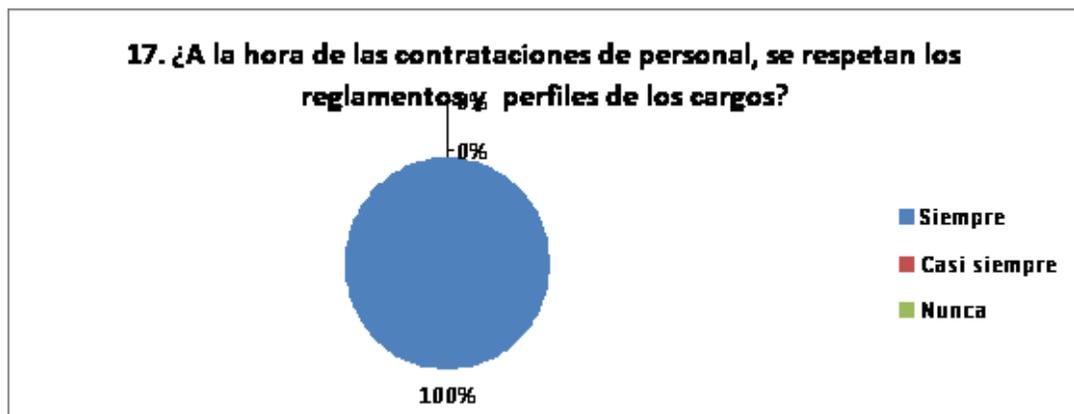
Siempre	0
Casi siempre	1
Nunca	1



Gráfica Nº 201

¿A la hora de las contrataciones de personal, se respetan los reglamentos y perfiles de los cargos?

Siempre	2
Casi siempre	0
Nunca	0

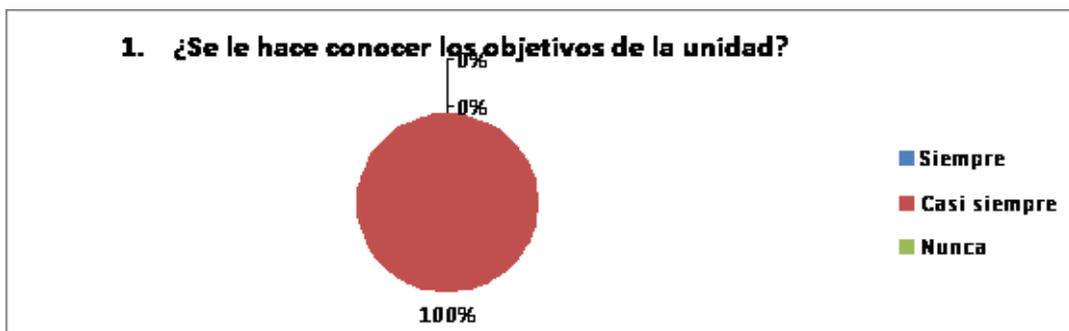


Preguntas relacionadas a la Toma de decisiones

Gráfica Nº 202

¿Se le hace conocer los objetivos de la unidad?

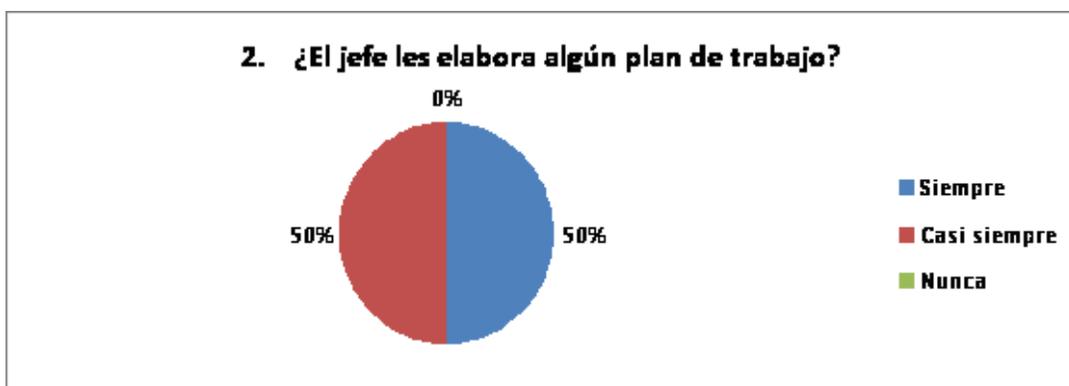
Siempre	0
Casi siempre	2
Nunca	0



Gráfica Nº 203

¿El jefe les elabora algún plan de trabajo?

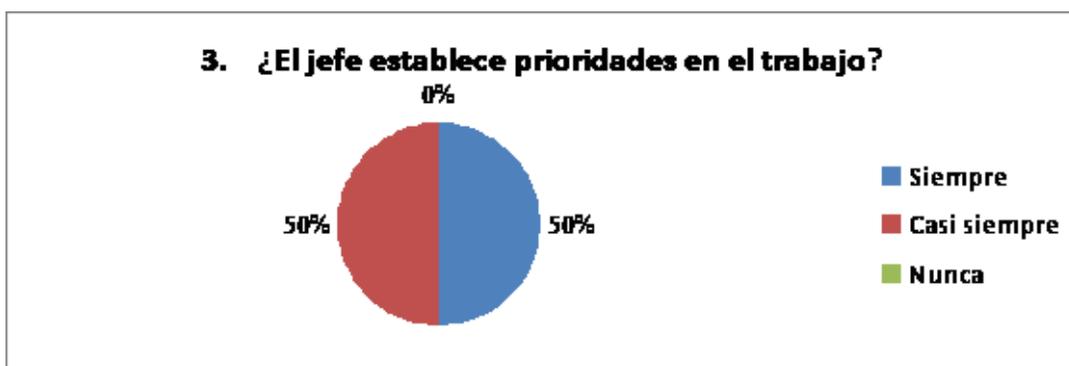
Siempre	1
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 204

¿El jefe establece prioridades en el trabajo?

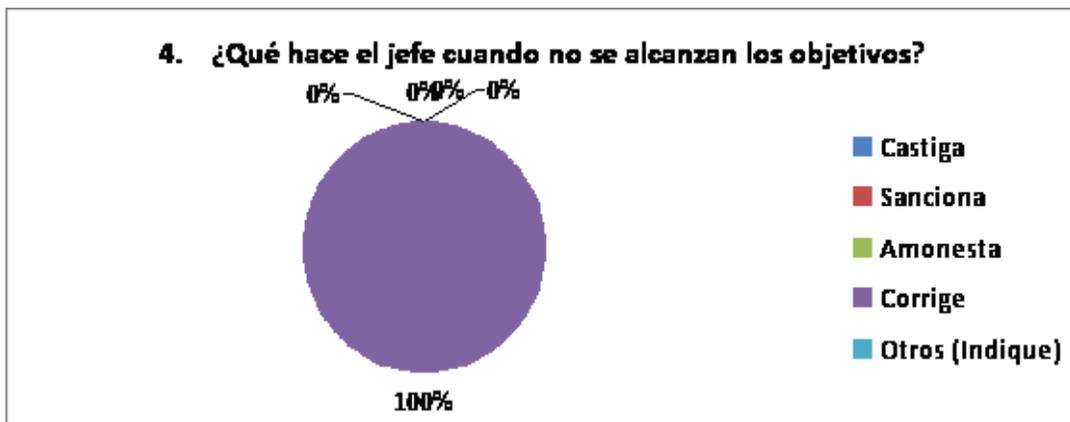
Siempre	1
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 205

¿Qué hace el jefe cuando no se alcanzan los objetivos?

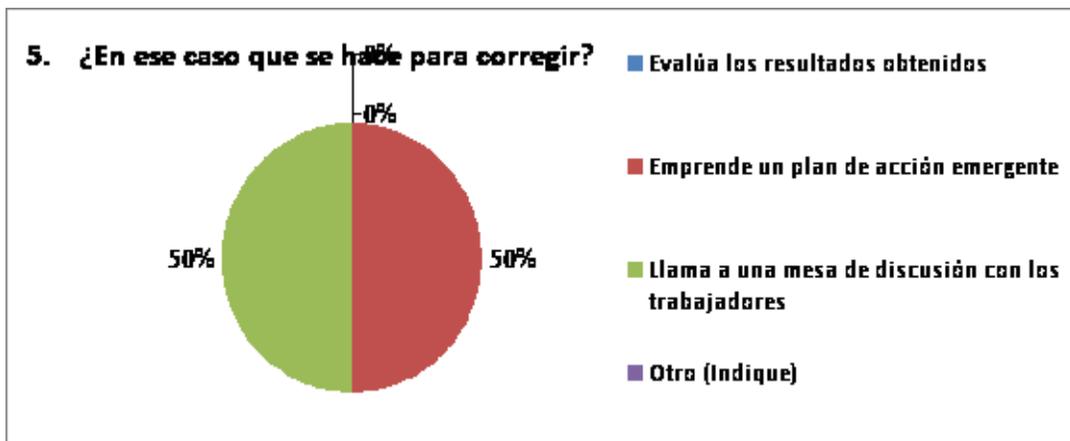
Castiga	0
Sanciona	0
Amonesta	0
Corrige	2
Otros (Indique)	0



Gráfica Nº 206

¿En ese caso que se hace para corregir?

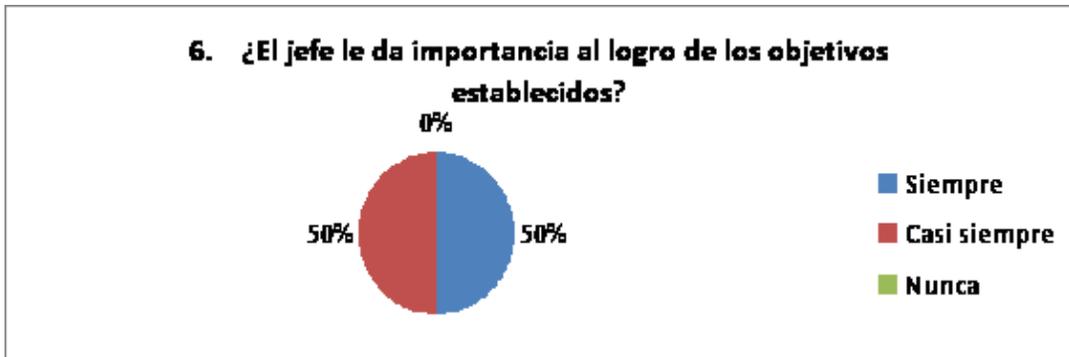
Evalúa los resultados obtenidos	0
Emprende un plan de acción emergente	1
Llama a una mesa de discusión con los trabajadores	1
Otro (Indique)	0



Gráfica Nº 207

¿El jefe le da importancia al logro de los objetivos establecidos?

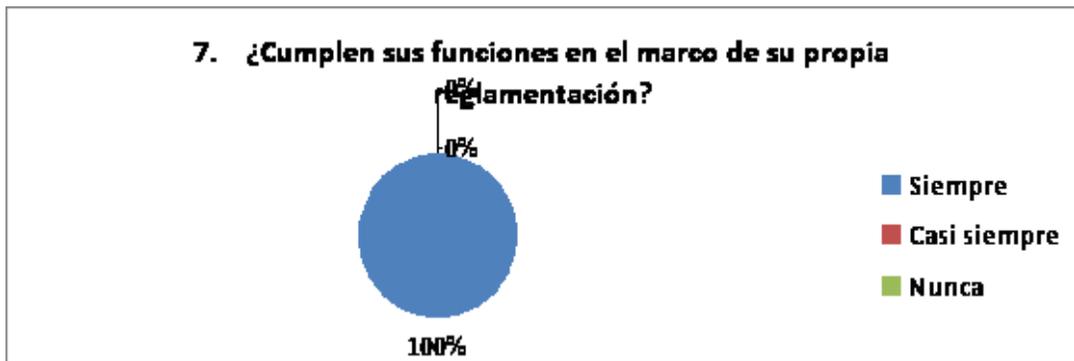
Siempre	1
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 208

¿Cumplen sus funciones en el marco de su propia reglamentación?

Siempre	2
Casi siempre	0
Nunca	0



Gráfica Nº 209

¿Cómo se toman las decisiones en la unidad?

Concertada	2
Consensuadas	0
Impuestas	0



Gráfica Nº 210

¿Se respetan las decisiones en asamblea?

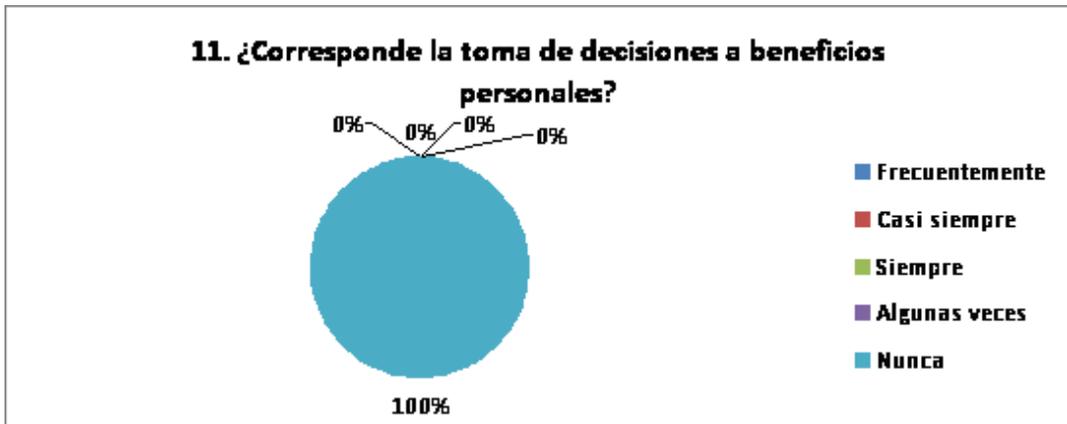
Siempre	1
Casi siempre	1
Nunca	0



Gráfica Nº 211

¿Corresponde la toma de decisiones a beneficios personales?

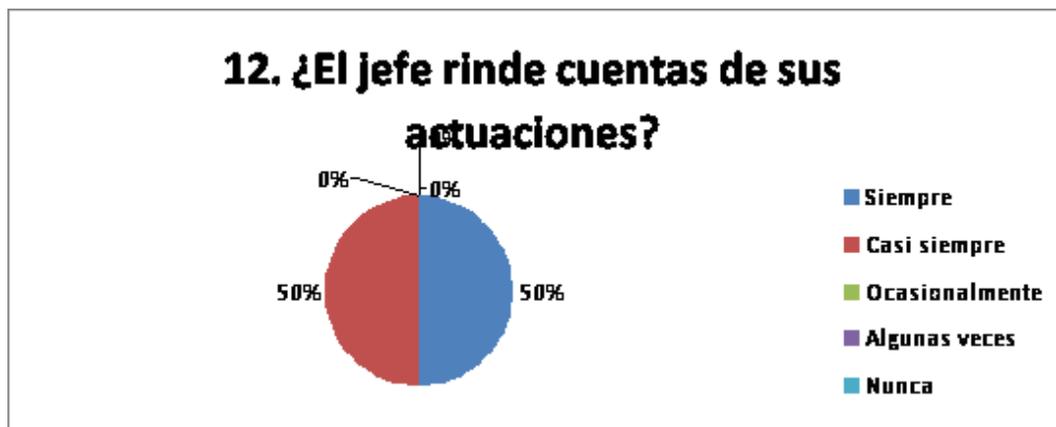
Frecuentemente	0
Casi siempre	0
Siempre	0
Algunas veces	0
Nunca	2



Gráfica Nº 212

¿El jefe rinde cuentas de sus actuaciones?

Siempre	1
Casi siempre	1
Ocasionalmente	0
Algunas veces	0
Nunca	0

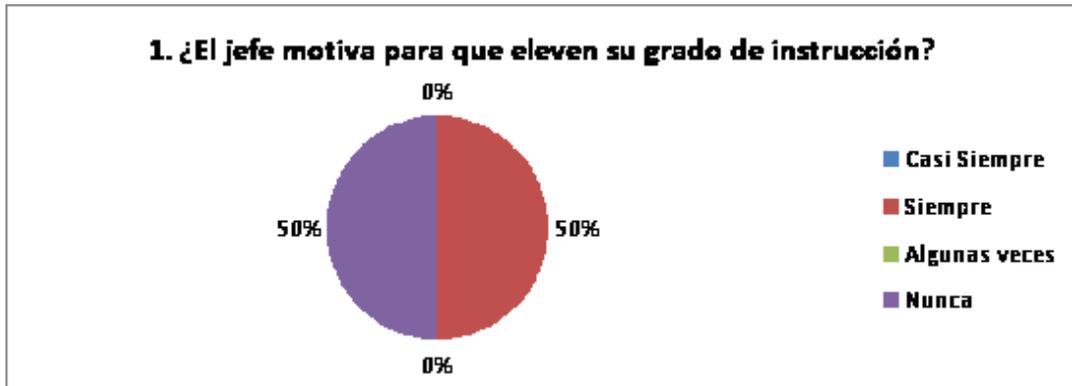


Preguntas relacionadas a la Motivación

Gráfica Nº 213

¿El jefe motiva para que eleven su grado de instrucción?

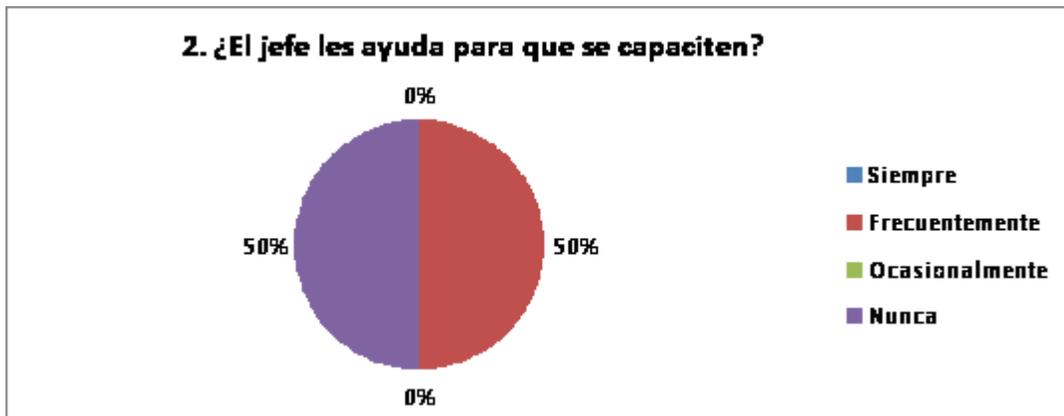
Casi Siempre	0
Siempre	1
Algunas veces	0
Nunca	1



Gráfica Nº 214

¿El jefe les ayuda para que se capaciten?

Siempre	0
Frecuentemente	1
Ocasionalmente	0
Nunca	1

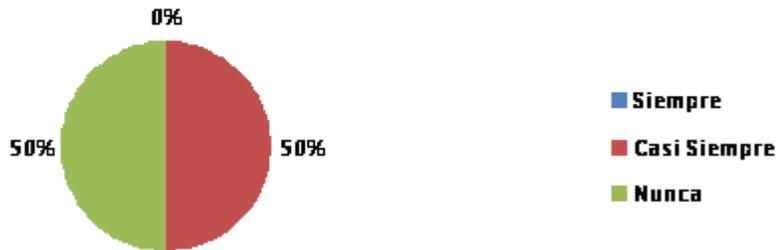


Gráfica Nº 215

¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?

Siempre	0
Casi Siempre	1
Nunca	1

3. ¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?



Preguntas relacionadas a los Medios de información

Gráfica Nº 216

¿El jefe convoca a reuniones?

Siempre	1
Casi Siempre	1
Nunca	0

1. ¿El jefe convoca a reuniones?



Gráfica Nº 217

¿Cómo son los canales de comunicación que usa?

Oral	1
Escrito	2
Digital	0

2. ¿Cómo son los canales de comunicación que usa?



APUDONS

Preguntas relacionadas al Ambiente de trabajo

Gráfica Nº 218

¿El gremio participa en las actividades que usted realiza?

Siempre	1
Casi siempre	0
Algunas veces	3
Nunca	14
No contesto	2



Gráfica Nº 219

¿Cómo es la relación que existe entre los agremiados y APUDONS?

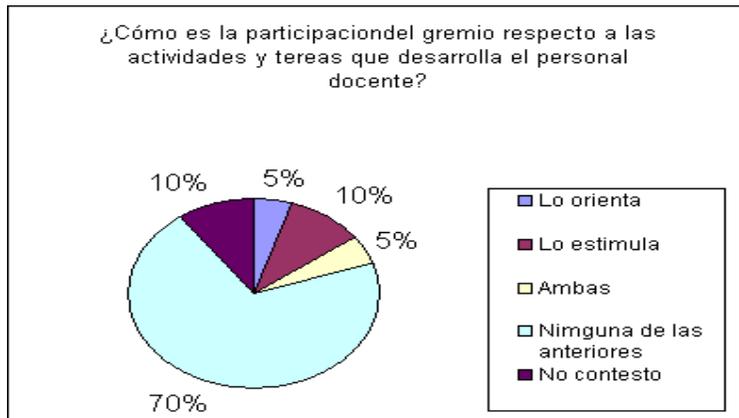
Alta	1
Moderada	7
Baja	10
Ninguna	0
No contesto	2



Gráfica Nº 220

¿Cómo es la participación del gremio respecto a las actividades y tareas que desarrolla el personal docente?

Lo orienta	1
Lo estimula	2
Ambas	1
Ninguna de las anteriores	14
No contesto	2



Gráfica Nº 221

¿El gremio toma en cuenta a todos sus agremiados por igual?

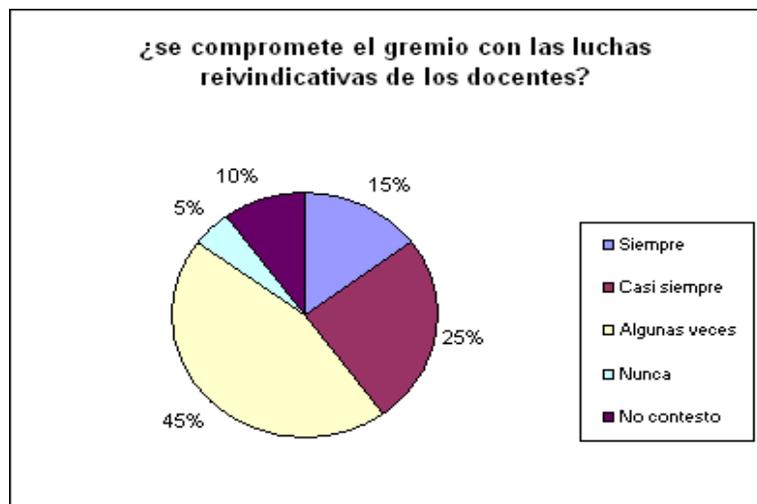
Siempre	1
Casi siempre	3
Algunas veces	12
Nunca	2
No contesto	2



Gráfica Nº 222

¿Se compromete el gremio con las luchas reivindicativas de los docentes?

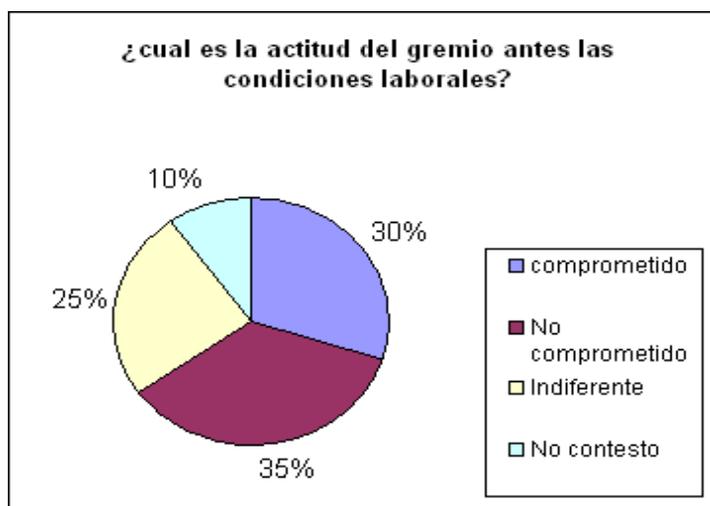
Siempre	3
Casi siempre	5
Algunas veces	9
Nunca	1
No contesto	2



Gráfica Nº 223

¿Cual es la actitud del gremio antes las condiciones laborales?

Comprometido	6
No comprometido	7
Indiferente	5
No contesto	2



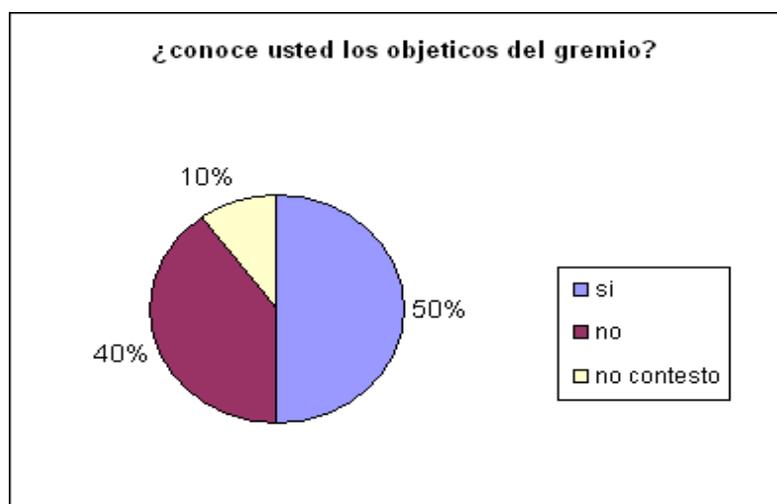
Gráfica Nº 224

¿Conoce usted los objetivos del gremio?

Si 10

No 8

No contesto 2



Gráfica Nº 225

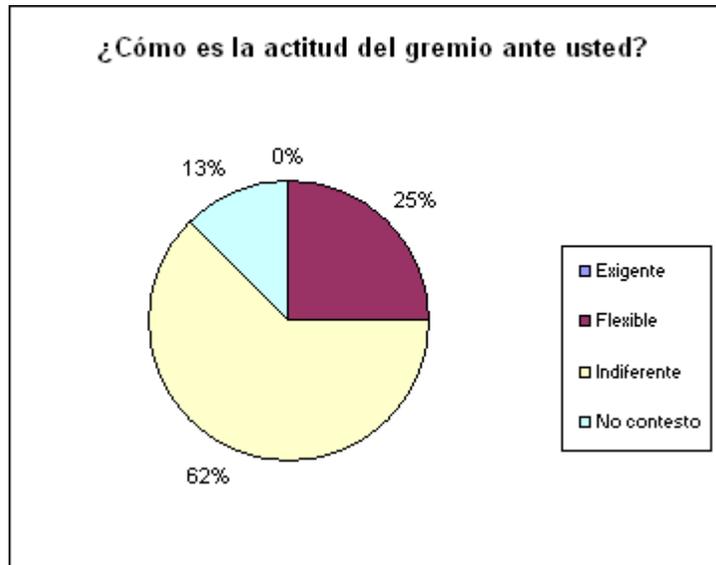
¿Cómo es la actitud del gremio ante usted?

Exigente 0

Flexible 4

Indiferente 10

No contesto 2



Gráfica Nº 226

¿La junta directiva del gremio asiste de manera puntual a las reuniones?

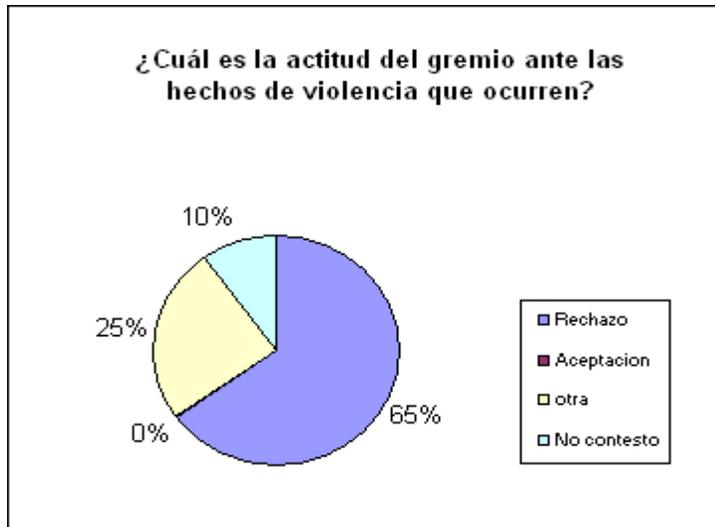
Siempre	2
Casi siempre	10
Algunas veces	5
No sabe	1
No contesto	2



Gráfica Nº 227

¿Cuál es la actitud del gremio ante los hechos de violencia que ocurren?

Rechazo	13
Aceptación	0
Otra	5
No contesto	2



Gráfica Nº 228

¿El gremio está organizado?

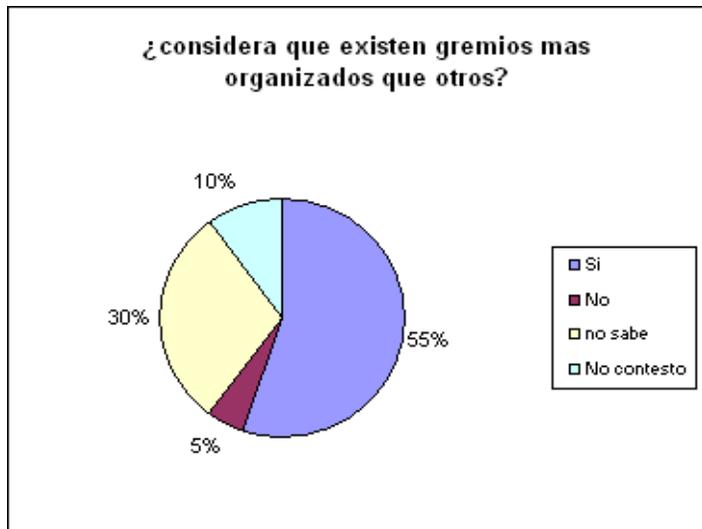
Si	17
No	1
No contesto	2



Gráfica Nº 229

¿Considera que existen gremios mas organizados que otros?

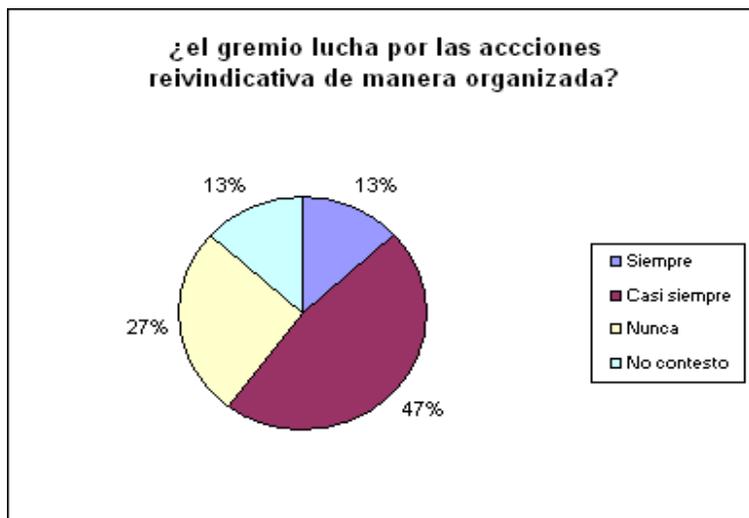
Si	11
No	1
No sabe	6
No contesto	2



Gráfica Nº 230

¿El gremio lucha por las acciones reivindicativas de manera organizada?

Siempre	2
Casi siempre	7
Nunca	4
No contesto	2

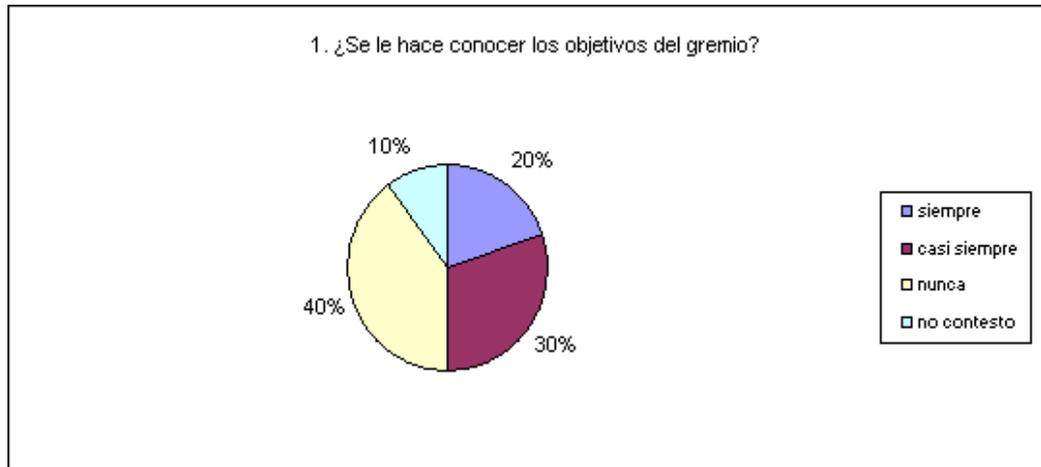


PREGUNTAS RELACIONADAS A LA TOMA DE DECISION

Gráfica Nº 231

¿Se le hace conocer los objetivos del gremio?

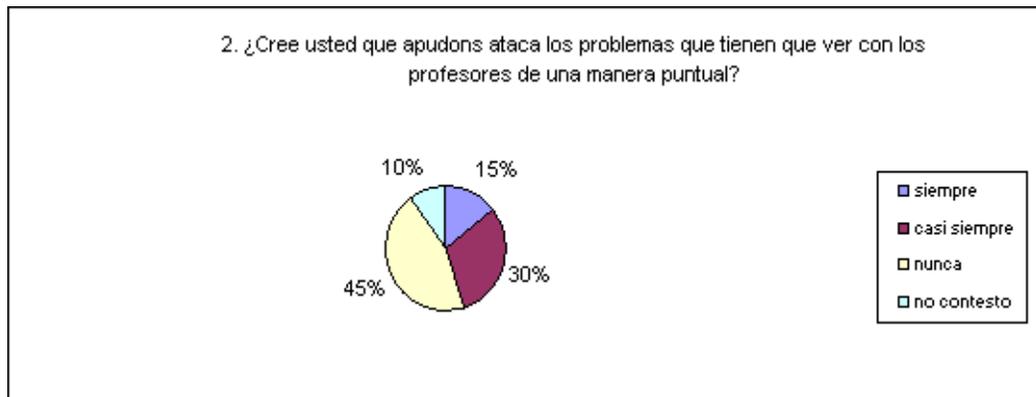
Siempre	4
Casi siempre	6
Nunca	8
No contesto	2



Gráfica Nº 232

¿Cree usted que Apudons ataca los problemas que tienen que ver con los profesores de una manera puntual?

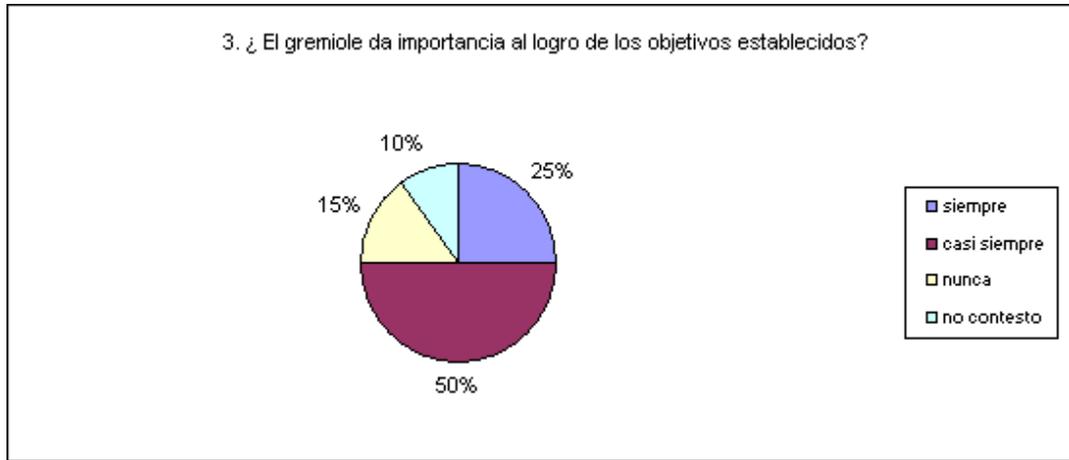
Siempre	3
Casi siempre	6
Nunca	9
No contesto	2



Gráfica Nº 233

¿El gremio le da importancia al logro de los objetivos establecidos?

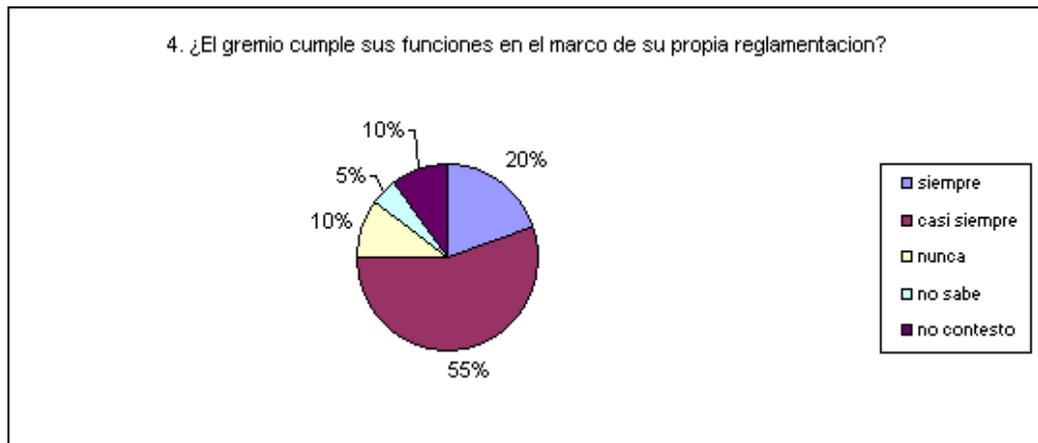
Siempre	5
Casi siempre	10
Nunca	3
No contesto	2



Gráfica Nº 234

¿El gremio cumple sus funciones en el marco de su propia reglamentación?

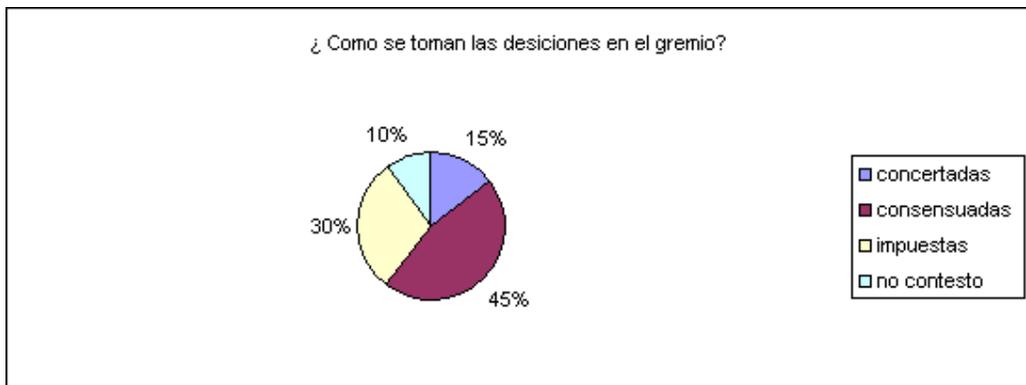
Siempre	4
Casi siempre	11
Nunca	2
No sabe	1
No contesto	2



Gráfica Nº 235

¿Cómo se toman las decisiones en el gremio?

Concertadas	3
Consensuadas	9
Impuestas	6
No contesto	2



Gráfica Nº 236

¿El gremio respeta las decisiones en asamblea?

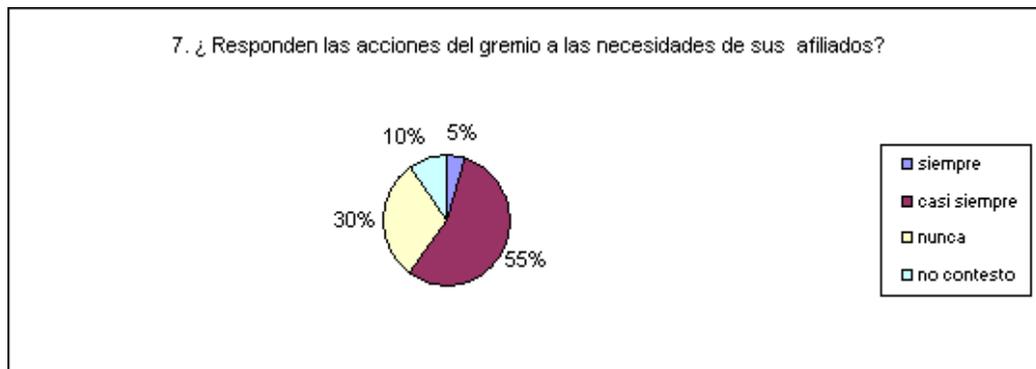
Siempre	3
Casi siempre	9
Nunca	1
A veces	1
No contesto	2



Gráfica Nº 237

¿Responden las acciones del gremio a las necesidades de sus afiliados?

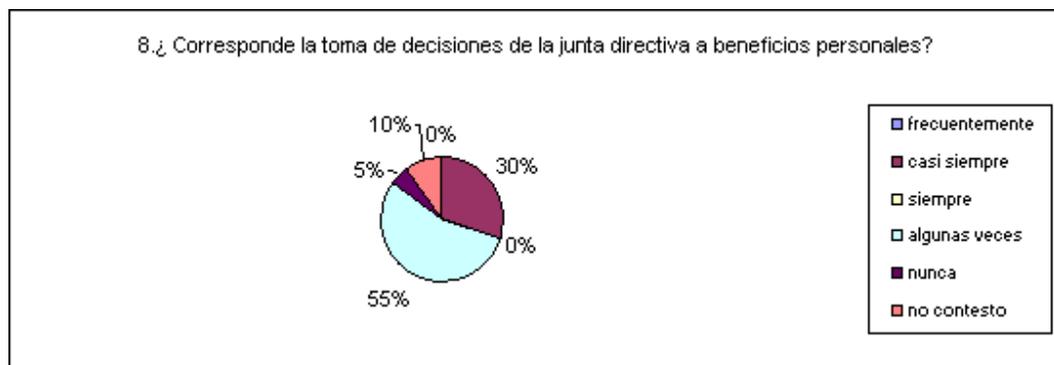
Siempre	1
Casi siempre	11
Nunca	6
No contesto	2



Gráfica Nº 238

¿Corresponde la toma de decisiones de la junta directiva a beneficios personales?

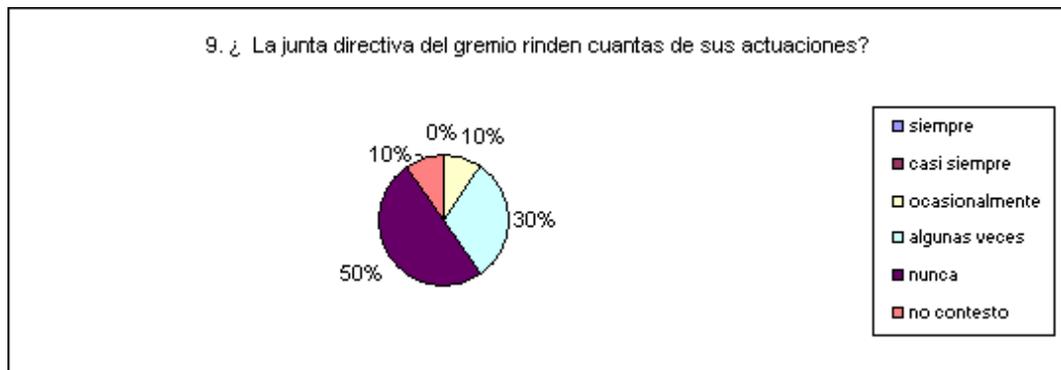
Frecuentemente	0
Casi siempre	6
Siempre	0
Algunas veces	11
Nunca	1
No contesto	2



Gráfica Nº 239

¿La junta directiva del gremio rinde cuantas de sus actuaciones?

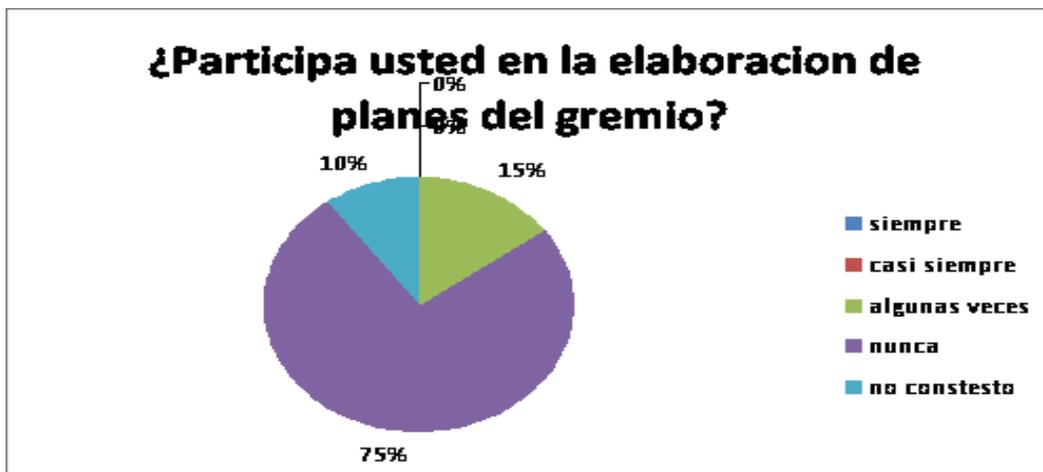
Siempre	0
Casi siempre	0
Ocasionalmente	2
Algunas veces	6
Nunca	10
No contesto	2



Gráfica Nº 240

¿Participa usted en la elaboración de planes del gremio?

Siempre	0
Casi siempre	0
Algunas veces	3
Nunca	15
No contesto	2

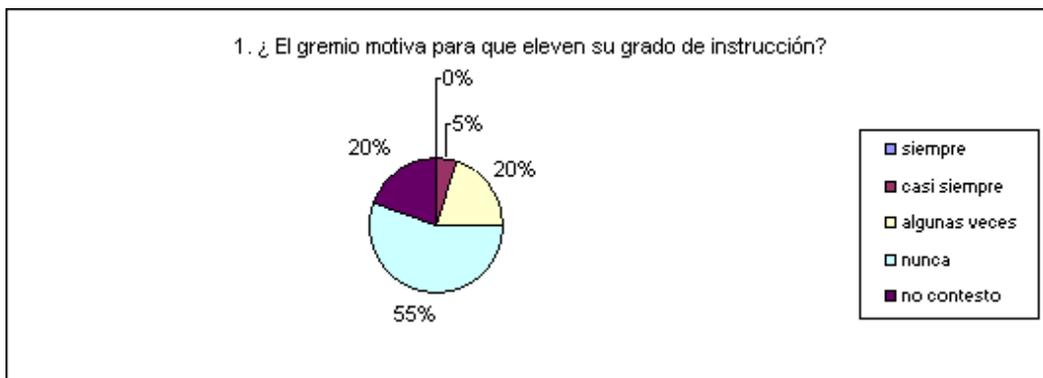


PREGUNTAS RELACIONADAS A MOTIVACION

Gráfica Nº 241

¿El gremio motiva para que eleven su grado de instrucción?

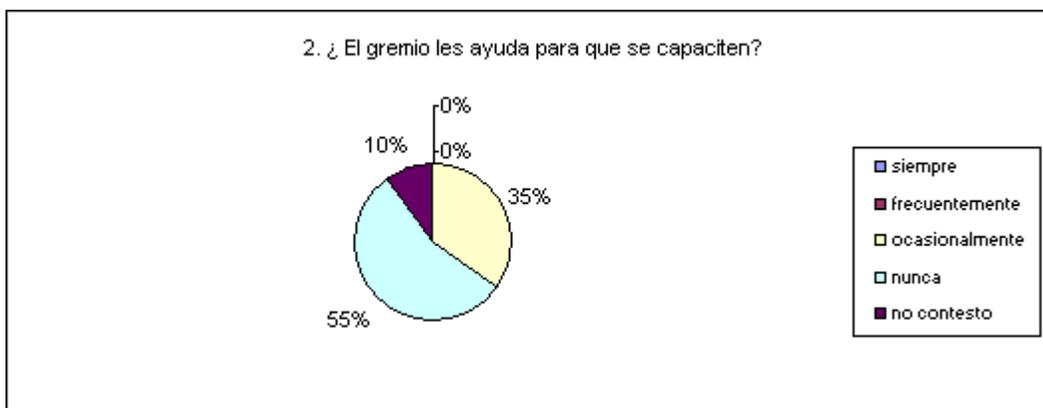
Siempre	0
Casi siempre	1
Algunas veces	4
Nunca	11
No contesto	4



Gráfica Nº 242

¿El gremio les ayuda para que se capaciten?

Siempre	0
Frecuentemente	0
Ocasionalmente	7
Nunca	11
No contesto	2

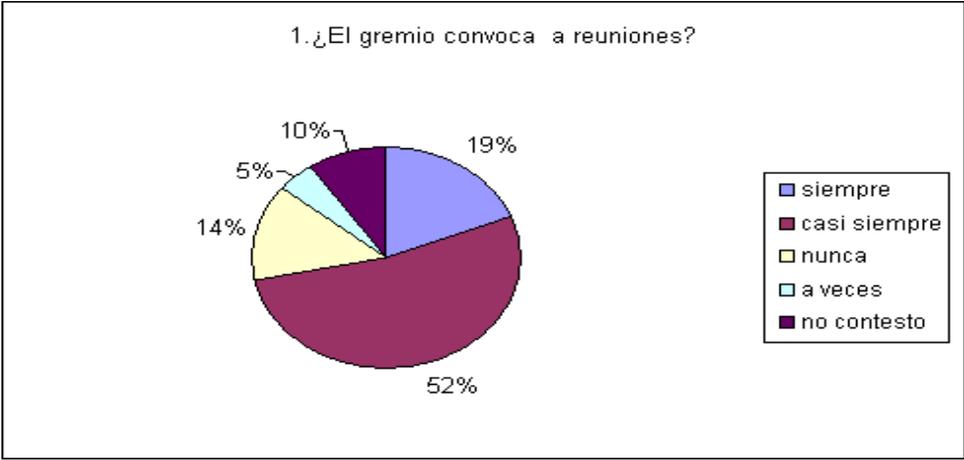


PREGUNTAS RELACIONADAS A LOS MEDIOS DE INFORMACIÓN

Gráfica Nº 243

¿El gremio convoca a reuniones?

Siempre	4
Casi siempre	11
Nunca	3
A veces	1
No contesto	2



Gráfica Nº 244

¿Cómo son los canales de comunicación que usa?

Oral	2
Escrito	11
Digital	12



ANEXO N° 2: Cuestionarios

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA



El presente cuestionario está elaborado con la finalidad de recabar la información requerida para la realización del trabajo de grado titulado: **El Liderazgo en las Autoridades Decanales de la universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

Cabe señalar que la información que usted suministrará será confidencial y únicamente se utilizará para fines netamente académicos; en este sentido, no es necesario que revele su identidad.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responderlas.
- Si tiene alguna duda sobre la formulación de las preguntas consulte al encuestador.
- Marque con una (X) la(s) alternativa(s) correspondiente(s) en los ítems que se les presenta.

**CUESTIONARIO APLICADO A LAS AUTORIDADES DECANALES DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE.**

Dentro de los siguientes intervalos que a continuación se presentan señale cuántos años tiene usted laborando en la U.D.O. Núcleo de sucre.

- Menos de 5 años _____
6 – 12 años _____
13 – 19 años _____
20 ó más _____

Preguntas relacionadas al Ambiente de trabajo

1. ¿El jefe participa en las actividades que usted realiza?

- Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

2. ¿Como es la participación del jefe respecto a la organización del trabajo?

- Alta _____
Moderada _____
Baja _____
Ninguna _____

3. ¿Cómo es la participación del jefe respecto a las actividades y tareas que desarrolla el personal de la dependencia?

- Lo orienta _____
Lo estimula _____
Ambas _____
Ninguna de las anteriores _____

4. ¿Es equitativa la distribución de tareas?

- Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

5. ¿Se compromete el jefe en el mantenimiento de las áreas de trabajo?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

6. ¿Cuál es la actitud del jefe antes las condiciones laborales?

Comprometido _____
No comprometido _____
Indiferente _____

7. ¿Conoce el jefe los objetivos de la unidad?

Si _____
No _____

8. ¿Cómo es la actitud del jefe hacia usted?

Exigente _____
Flexible _____
Indiferente _____

9. ¿El jefe asiste de manera puntual al trabajo?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

10. ¿El jefe asiste de manera puntual a las reuniones?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

11. ¿Qué hace el jefe para verificar que los objetivos se hayan cumplido?

Supervisa _____
Nada _____
Otros (Indique) _____

12. ¿Cuál es la actitud del jefe ante los hechos de violencia que ocurren?

Rechazo _____
Aceptación _____
Otras (Indique) _____

13. ¿La coordinación está organizada?

Si _____
No _____

14. ¿Considera que existen coordinaciones más organizadas que otras?

Si _____
No _____
No sabe _____

Si responde afirmativo:

15. ¿Cuáles son esas coordinaciones?

16. ¿La Coordinación Lucha por las acciones reivindicativas de manera organizada?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

17. ¿A la hora de las contrataciones de personal, se respetan los reglamentos y perfiles de los cargos?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

Preguntas relacionadas a la Toma de decisiones

1. ¿Se le hace conocer los objetivos de la unidad?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

2. ¿El jefe les elabora algún plan de trabajo?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

3. ¿El jefe establece prioridades en el trabajo?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

4. ¿Qué hace el jefe cuando no se alcanzan los objetivos?

Castiga _____
Sanciona _____
Amonesta _____
Corrige _____
Otros (indique) _____

5. ¿En ese caso que se hace para corregir?

Evalúa los resultados obtenidos _____
Emprende un plan de acción emergente _____
Llama a una mesa de discusión con los trabajadores _____
Otro (Indique) _____

6. ¿El jefe le da importancia al logro de los objetivos establecidos?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

7. ¿Cumplen sus funciones en el marco de su propia reglamentación?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

8. ¿Cómo se toman las decisiones en la unidad?

Concertada _____
Consensuadas _____
Impuestas _____

9. ¿Se respetan las decisiones en asamblea?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

10. ¿Responden las acciones de la coordinación a las necesidades de sus afiliados?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

11. ¿La toma de decisiones corresponde a beneficios personales?

Frecuentemente _____
Casi siempre _____
Siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

12. ¿El jefe rinde cuentas de sus actuaciones?

Siempre _____
Casi siempre _____
Ocasionalmente _____
Algunas veces _____
Nunca _____

Preguntas relacionadas a la Motivación

1. ¿El jefe motiva para que eleven su grado de instrucción?

Casi siempre ___
Siempre ___
Algunas veces ___ ___
Nunca ___

2. ¿El jefe les ayuda para que se capaciten?

Siempre ___
Frecuentemente ___
Ocasionalmente ___
Nunca ___

3. ¿Si los objetivos se logran existe algún incentivo?

Siempre ___
Casi siempre ___
Nunca ___

Preguntas relacionadas a los Medios de información

1. ¿El jefe convoca a reuniones?

Siempre ___
Casi siempre ___
Nunca ___

2. ¿Cómo son los canales de comunicación que usa?

Oral ___
Escrito ___ ___
Digital ___

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA



El presente cuestionario está elaborado con la finalidad de recabar la información requerida para la realización del trabajo de grado titulado: **El Liderazgo en el Gremio Docente (Apudons) de la universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

Cabe señalar que la información que usted suministrará será confidencial y únicamente se utilizará para fines netamente académicos; en este sentido, no es necesario que revele su identidad.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responderlas.
- Si tiene alguna duda sobre la formulación de las preguntas consulte al encuestador.
- Marque con una (X) la(s) alternativa(s) correspondiente(s) en los ítems que se les presenta.

**CUESTIONARIO APLICADO GREMIO DOCENTE (APUDONS) DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE.**

Dentro de los siguientes intervalos que a continuación se presentan señale cuántos años tiene usted laborando en la U.D.O. Núcleo de sucre.

- Menos de 5 años ____
6 – 12 años ____
13 – 19 años ____
20 ó más ____

Preguntas relacionadas al Ambiente de trabajo

1. ¿El gremio participa en las actividades que usted realiza?

- Siempre ____
Casi siempre ____
Algunas veces ____
Nunca ____

2. ¿Cómo es la relación que existe entre los agremiados y Apudons?

- Alta ____
Moderada ____
Baja ____
Ninguna ____

3. ¿Cómo es la participación del gremio respecto a las actividades y tareas que desarrolla el personal docente?

- Lo orienta ____
Lo estimula ____
Ambas ____
Ninguna de las anteriores ____

4. ¿El gremio toma en cuenta a todos sus agremiados por igual?

- Siempre ____
Casi siempre ____
Algunas veces ____
Nunca ____

5. ¿Se compromete el gremio con las luchas reivindicativas de los docentes?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

6. ¿Cuál es la actitud del gremio antes las condiciones laborales?

Comprometido _____
No comprometido _____
Indiferente _____

7. ¿conoce usted los objetivos del gremio?

Si _____
No _____

8. ¿Cómo es la actitud del gremio hacia usted?

Exigente _____
Flexible _____
Indiferente _____

9. ¿La junta directiva del gremio asiste de manera puntual a las reuniones?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

10. ¿Cuál es la actitud del gremio ante los hechos de violencia que ocurren?

Rechazo _____
Aceptación _____
Otras (Indique) _____

11. ¿El gremio está organizado?

Si _____
No _____

12. ¿Considera que existen gremios mas organizados que otros?

Si _____
No _____
No sabe _____
Si responde afirmativo:

13. ¿Cuáles son esos gremios?

14. ¿El gremio lucha por las acciones reivindicativas de manera organizada?

Siempre _____

Casi siempre _____

Nunca _____

Preguntas relacionadas a la Toma de decisiones

1. ¿Se le hace conocer los objetivos del gremio?

Siempre _____

Casi siempre _____

Nunca _____

2. ¿Cree usted que Apudons ataca los problemas que tienen que ver con los Profesores de una manera puntual?

Siempre _____

Casi siempre _____

Nunca _____

3. ¿El gremio le da importancia al logro de los objetivos establecidos?

Siempre _____

Casi siempre _____

Nunca _____

4. ¿El gremio cumple sus funciones en el marco de su propia reglamentación?

Siempre _____

Casi siempre _____

Nunca _____

5. ¿Cómo se toman las decisiones en el gremio?

Concertada _____

Consensuadas _____

Impuestas _____

6. ¿El gremio respeta las decisiones en asamblea?

Siempre _____

Casi siempre _____

Nunca _____

7. ¿Responden las acciones del gremio a las necesidades de sus afiliados?

Siempre _____

Casi siempre _____

Nunca _____

8. ¿Corresponde la toma de decisiones a beneficios personales?

Frecuentemente _____
Casi siempre _____
Siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

9. ¿La junta directiva del gremio rinden cuentas de sus actuaciones?

Siempre _____
Casi siempre _____
Ocasionalmente _____
Algunas veces _____
Nunca _____

Preguntas relacionadas a la Motivación

1. ¿El gremio motiva para que eleven su grado de instrucción?

Casi siempre _____
Siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

2. ¿El gremio les ayuda para que se capaciten?

Siempre _____
Frecuentemente _____
Ocasionalmente _____
Nunca _____

Preguntas relacionadas a los Medios de información

1. ¿El gremio convoca a reuniones?

Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____

2. ¿Cómo son los canales de comunicación que usa?

Oral _____
Escrito _____
Digital _____

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	El Liderazgo de las Autoridades Decanales y el Gremio Docente (Apudons) de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. (2010)
---------------	--

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Córdova José	CVLAC	18.777.885
	e-mail	c_jose87@hotmail.com
Sotillet Rony	CVLAC	16.703.764
	e-mail	ronny.sotillet@gmail.com
Isava José	CVLAC	16.082.165
	e-mail	josegisava@hotmail.com

Palabras o frases claves:

Liderazgo
Autoridades Decanales
Apudons

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sub-líneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Administrativas	Administración
	Contaduría

Resumen (abstract):

El liderazgo es conocido como la habilidad de convertir una intención o una visión en un resultado y mantenerlo, es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, Dentro de este orden de ideas el liderazgo juega un papel determinante en la dirección de una organización, ya que de él depende el dinamismo, la acción y la compatibilidad de la misma. De este modo el liderazgo es un aspecto importante de la administración, pero no lo es todo, a los gerentes se le exige que planeen y organicen, mientras que el papel más importante de un líder es influir a otros a lograr con entusiasmo objetivos específicos. Debe señalarse que el liderazgo juega un papel muy importante en las universidades, debido a que estas son dirigidas por líderes que pueden llevarla por una buena o mala dirección. Las autoridades decanales consideradas líderes por la autoridad formal que le confiere el cargo que ocupan, son los encargados de influir, guiar y motivar a un grupo humano para cumplir con los objetivos planteados, mientras que la Junta Directiva de Apudons es elegida por los agremiados para luchar por las condiciones laborales de estos. Por tal razón, esta investigación está dirigida a conocer el tipo de liderazgo que ejercen las Autoridades Decanales y la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre (Apudons) de la UDO. La metodología usada en cuanto a su diseño fue de campo y documental, su nivel fue descriptivo, las fuentes utilizadas fueron primarias y secundarias, la muestra fueron 30 subordinados por partes de las Autoridades Decanales y 20 Agremiados por Apudons, los instrumentos para recolectar los datos fueron el cuestionario y la observación no participante. Por otra parte se llegó a la siguiente conclusión: el liderazgo ejercido por parte de las Autoridades Decanales es de tipo participativo, sin embargo el liderazgo ejercido por Apudons es transaccional.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Lcda. Beatriz Ramírez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	4.184.722
	e-mail	Beatriz.ramirezortiz@gmail.com
Lcda. María T. Centeno	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.876.668
	e-mail	mariateresacenteno@hotmail.com

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2010	07	27
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis –CordovaJ,IsaVAJySotilletR.doc	Application/woord

Alcance:

Espacial: Nacional (Opcional)

Temporal: Temporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura en Administración y Contaduría Pública

Área de Estudio:

Administración y Contaduría

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

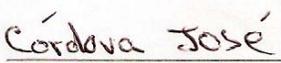
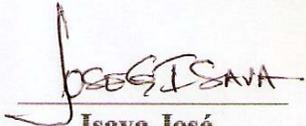
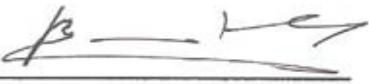
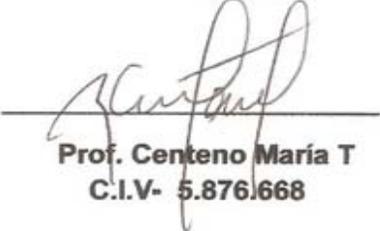
Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

Nosotros Córdova José, Sotillet Rony y Isava José autores de la investigación, garantizamos de forma permanente a la Universidad de oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo. Esta difusión será con fines científicos y educativos.

Asimismo, nos reservamos el derecho de propiedad intelectual, así como todos los derechos que pudieran derivarse de la patente de industria y comercio.

 Córdova José C.I: 18.777.885	 Sotillet Rony C.I: 16.703.764	 Isava José C.I: 16.082.165
 Prof. Ramírez Beatriz C.I.V- 4.184.722	 Prof. Centeno María T C.I.V- 5.876.668	

POR LA SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO:


Prof. Alzolar Yenny
C.I.V – 9.978.152

