

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **JUAN XAVIER GÓMEZ LIVE**, con **CC. 172313416-7**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA GRAN COLOMBIA EN EL AÑO 2020-2021**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Quito, febrero 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Xavier Gómez Live', enclosed within a large, loopy oval shape.

JUAN XAVIER GÓMEZ LIVE

CC. 172313416-7





PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL EN EL
PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA
GRAN COLOMBIA EN EL AÑO 2020 2021”

JUAN XAVIER GÓMEZ LIVE

QUITO 2021

ÍNDICE

CAPITULO 1	8
1.1 DATOS ORGANIZACIONALES.....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3 ANTECEDENTES.....	11
1.4 OBJETIVOS.....	12
CAPITULO 2	13
2.1 MARCO TEÓRICO	13
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2.2 Elementos del Clima Organizacional.....	18
2.3 LIDERAZGO	20
2.3.2 Cualidades de un Líder.....	23
CAPÍTULO 3	29
3.1 MARCO METODOLÓGICO	29
3.1.2 Alcance.....	29
3.1.3 Población y muestra.....	30
3.1.4 Recolección de datos.....	30
3.1.5 Técnicas e instrumentos.....	30
3.2 METODOLOGÍA	31
3.2.1Organizational Dynamic Incorporated (ODI).....	31
3.2.2Test de Estilo de Liderazgo de Blake and Mounon.....	32
3.3.1 Análisis y validez de los instrumentos	33
3.3.2 Cuestionario de clima laboral (ODI).....	33
3.3.3 Test de Estilo de Liderazgo de Blake and Mounon.....	34

3.4 APLICACIÓN, ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS.....	34
3.4.1 Aplicación del cuestionario de clima laboral	34
3.4.2 Calificación y obtención de resultados Blacke and Mounon.	44
3.4.3 Aplicación cuestionario de Blake y Mounon.	45
3.4.5 Resultados del test de Blake and Mounon:	¡Error! Marcador no definido.
3.5 RESUMEN Y ANÁLISIS FINAL.....	46
CAPÍTULO 4	50
4.1 PROPUESTA.....	50
4.1.9 Desarrollo:.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO 5	66
Bibliografía.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias de Refuerzo del clima organizacional.....59

Tabla 2: Estrategias de Mejora e integración del Líder a la Institución.....62

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 175

ANEXO 284

ANEXO 389

ANEXO 496

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi trabajo de investigación en primer lugar a mis padres: Juan Xavier Gomez Meléndez, Lic. Anita Yaqueline Live Jiménez por su paciencia, comprensión y apoyo durante todo el tiempo que duro mi travesía por la carrera de Psicología, ya que sin ellos yo no estaría en el lugar que me encuentro, sin sus palabras y su compañía nada de esto sería posible y además pedirles disculpas por todos los malos ratos que también tuvieron que soportar pero aun así nunca bajaron los brazos y estuvieron para mí siempre.

También dedicarle unas palabras a mi hermano Carlos Gomez que fue un ejemplo y un amigo para mí siempre y que sin él tampoco estuviera donde estoy.

A mis abuelos maternos Manuel Live que desde el más allá siempre estuvo presente para mí, a mi abuela Pastora Jiménez que no logro ver los resultados pero sé que también estuvo conmigo hasta el último, a mis tíos y primos maternos que también fueron un gran apoyo en mi vida y una inspiración.

A mis abuelos paternos Agr. Juan Carlos Gomez Bautista que del nunca falto apoyo y amor hacia mí, a mi abuela paterna Marta Meléndez que sin su apoyo nada de esto sería posible y que su amor y comprensión nunca me falto, a mis tíos y primos paternos que siempre me brindaron apoyo y buena energía para seguir adelante y todos los consejos me sirvieron para llegar al lugar donde estoy.

A mis amigos que más que nadie saben el camino duro que es elaborar una investigación y que con sus consejos y apoyo me ayudaron mucho a sobrellevar este camino.

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar por agradecer a mi tutora la Profesora Janeth Breyton que me ayudo en lo más posible a realizar un gran trabajo de investigación, al Profesor Marcelo Sevilla que me ayudo en los temas que más se me hicieron complicados.

A los miembros de la Unidad Educativa Gran Colombia que me abrieron las puertas de la institución para poder llevar a cabo mi trabajo de investigación con total libertad y tranquilidad espero mi trabajo sirva para mejorar los puntos estudiados.

Para finalizar agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por todo lo aprendido y por forjarme como un buen profesional y prometo ser uno de los mejores y llevar siempre con orgullo los colores de esta noble institución.

CAPITULO 1

1.1 DATOS ORGANIZACIONALES

- a) Nombre: UNIDAD EDUCATIVA GRAN COLOMBIA
- b) Actividades: ÁREA DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
- c) Ubicación: Av. Selva Alegre y La Isla
- d) Características:

Es una institución educativa de carácter fiscal, que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, donde se brindan los servicios de educación básica, secundaria y bachillerato en especialidad de ciencias; y, además en especialización en corte y confección. Es una institución con una larga trayectoria, fundada el 14 de junio de 1944. (Colombia, 2012)

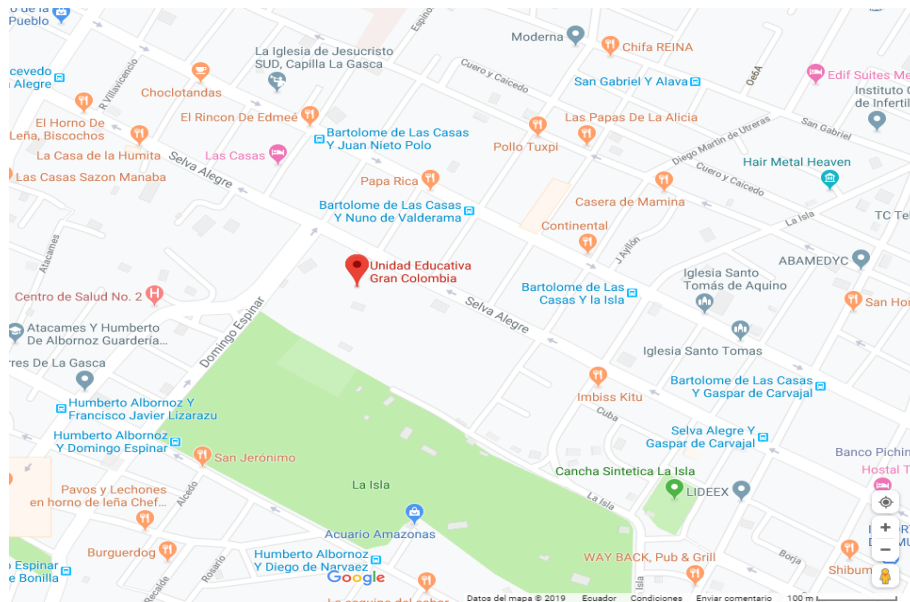


Figura 1: Ubicación Unidad Educativa Gran Colombia

Fuente: Google Maps

1.1.1 Reseña Histórica.

La educación ha sufrido cambios en los últimos tiempos a nivel institucional, provocando que en instituciones públicas exista un alto nivel de rotación de sus líderes como es el caso de la Unidad Educativa Gran Colombia, en donde el rector es cambiado cada 2 años, lo cual provoca un cambio constante de directrices y estilos de manejo del personal administrativo y docente, que se mantiene con estabilidad en sus puestos de trabajo. Con estos antecedentes, a través del presente proyecto se procuró evidenciar la manera en que el estilo de liderazgo tiene influencia en el clima laboral de la mencionada Unidad Educativa.

Cuando existe una misión y visión clara, innovadora y creativa que conlleva retos, se genera un marco general de referencia que guíe a la organización; este es el caso de una Unidad Educativa Gran Colombia en su funcionamiento. La que establece sus valores, la confianza como valor principal de la misma y su propuesta y servicios que ofrece al medio.

- **Misión:**

La Unidad Educativa Gran Colombia tiene la misión de crear un grupo de estudiantes que en su vida sean más productivos y que lleguen al éxito en sus metas, tanto personales como en sus profesiones y que con ello aporten a una mejora para el futuro del país, mediante el uso de sus derechos y obligaciones, y estas serán guiadas por las normas de ética, liderazgo y tolerancia que se les ha infundido en nuestra institución y que cada generación que lleve nuestro nombre con ellos sea de la máxima excelencia.

- **Visión:**

“Ser la institución educativa con mayor renombre en la ciudad de Quito y atraer a la mayor cantidad de jóvenes que quieran formarse con nosotros” (Santy, 2017).

Las organizaciones cuentan con recursos materiales, técnicos, financieros y humanos, que permiten alcanzar su misión y visión. Todo esto trabaja conjuntamente para lograr los objetivos establecidos al crear una institución. La psicología puede desempeñar un rol importante ya que orienta el talento humano hacia el desarrollo empresarial mediante el análisis de las relaciones intrapersonales y los aspectos que

involucran; y así buscar un óptimo rendimiento que permita mayor efectividad (Ruiz, 2014)

1.1.2 Organigrama.

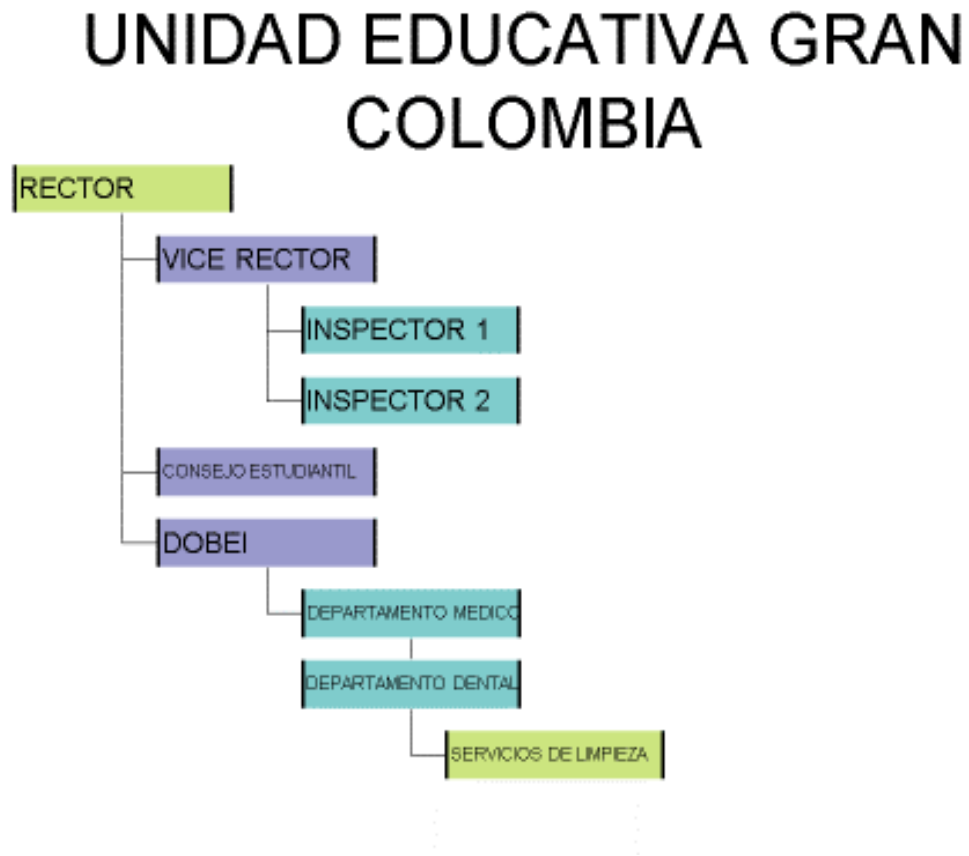


Figura 1:

(Gomez J, 2019) Organigrama Unidad Educativa Gran Colombia

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio pretende comprender el papel y el impacto que tiene el liderazgo en el clima organizacional en las empresas. En la sociedad el liderazgo es una estructura con variedad de fenómenos que conllevan multitud de fuerzas sociales, factores y aspectos elementales (Life Perú, 2015).

El liderazgo puede ser una herramienta para lograr cambios ya sea para eliminar normas sociales o superar crisis. En términos de cambios sociales, el líder o rostro del movimiento es la base mientras que las personas son piezas que se acogen a esta base y dependen de ella.

La importancia de este proyecto radica en aportar en conocimientos sobre la relación que se genera entre el estilo de liderazgo y el clima de trabajo en la Unidad Educativa Gran Colombia. Esta investigación ha permitido que se demuestre la existencia o no de una influencia del estilo de liderazgo en el clima de trabajo en la organización. El clima fomenta el compromiso en las organizaciones e incrementa la coherencia del comportamiento en los trabajadores, lo que sin ninguna duda aporta a una institución. Desde el punto de vista de los trabajadores el estilo de liderazgo es valioso, porque disminuye la ambigüedad: indica cómo llevar las cosas y que es lo más importante al momento de decidir qué es lo correcto para el funcionamiento de la organización.

El presente proyecto se justifica por la necesidad de la Unidad Educativa Gran Colombia de conocer la existencia o no de la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral, para mejorar el servicio que ofrecen a sus estudiantes, porque se pretende analizar la manera en que el estilo de liderar influye en el clima de trabajo de una organización, en este caso una Unidad Educativa. El trabajo fruto del presente proyecto será entregado a las autoridades con el propósito de generar propuestas y recomendaciones, con el fin de tomar correctivos si fuese necesario (Blequett, 2012).

Por otro lado, este trabajo permitirá al estudiante aplicar los conocimientos obtenidos durante la carrera de Psicología Organizacional, así como obtener el título profesional como psicólogo organizacional.

1.3 ANTECEDENTES

Cuando se habla de un liderazgo educativo se refiere a el tipo de dirección que se pueda manejar dentro de una institución educativa, con el fin de poder instruir de manera correcta a todo aquello que se encuentre dentro de su dirección, con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos.

El estudio en la en la Unidad Educativa Gran Colombia busca determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima laboral y como este afecta al desempeño

y a la rotación, debido a la influencia del liderazgo en su personal docente y administrativo, lo cual influye determinadamente en el desempeño que presenta cada uno de los trabajadores de esta unidad educativa

Con anterioridad al presente estudio, se realizó la siguiente investigación: el proyecto de investigación titulado “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Gran Colombia de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011-2012” elaborado por Chinchá Densy en la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

La Unidad Educativa “Gran Colombia” cuenta con toda una programación necesaria que está en el PEI y se completa con el Código de Convivencia y las normativas internas, esenciales herramientas formales para certificar la consecución de la planificación por parte de los directivos, docentes, y personal administrativo (Calderón Jaramillo, 2012).

Poder identificar la influencia del tipo de liderazgo que se presenta en la Unidad Educativa, generará sin duda alguna un gran valor a este proyecto de investigación dado que a raíz de los resultados que se puedan obtener se generará determinará el grado de influencia que presenta el estilo de liderazgo en el clima laboral que se está aplicando dentro de la institución.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General.

- Identificar la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia en el año 2019

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Identificar el estilo de liderazgo que predomina en las autoridades de la Unidad Educativa Gran Colombia.
- Diagnosticar el clima laboral que predomina en el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia.
- Determinar el grado de influencia que tiene el estilo de liderazgo de las autoridades en el clima laboral de la Unidad Educativa Gran Colombia.

CAPITULO 2

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes.

Para el desarrollo del siguiente proyecto de investigación se presentan distintos antecedentes de proyectos previamente realizados, los mismos que permitirán el desarrollo del tema. Dichas investigaciones se presentan a continuación:

En el proyecto de investigación titulado “Influencia del Liderazgo del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Primarias Públicas del Distrito de Iquitos – 2008” realizado en la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, concluye en su trabajo lo siguiente:

“El liderazgo del director y el clima organizacional son aspectos fundamentales de desarrollo organizacional para que el desempeño de las funciones sea exitoso, por tanto, existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos- 2008” (Chincha, 2010).

En el siguiente proyecto titulado “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla-Región Callao” (Campos, 2012) desarrollado en la Universidad San Ignacio de Loyola, se concluye:

- “El liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Calla”.
- “La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao”.
- “La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los padres de

familia en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao”.

En el estudio titulado “Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención” (Contreras & Jimenez, 2016), realizado en la Universidad del Rosario, se concluye:

- “Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente”.
- “Se puede establecer que los datos entregados por el personal del Colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional”.
- “La percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico”..

En el proyecto de tesis titulado “Liderazgo Directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25 San Juan de Lurigancho – 2016” (Chaparro, 2017), realizado en la Universidad Cesar Vallejo, se concluye lo siguiente:

- “Se determina que existe relación entre el liderazgo del directivo y el clima institucional, se probó la hipótesis general con un coeficiente de correlación de $r=0.755$, una $p=0.001$ ($p < .05$), confirmándose que Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional de la I.E. Fe y Alegría N° 25 del distrito de San Juan de Lurigancho Ugel 05 – Según esta conclusión la percepción que tenga cada individuo de una organización en este caso, una institución educativa, dependerá de las condiciones sociales,

administrativas, sus creencias y actitud determinando en él su comportamiento el cual se manifestará en sus labores dentro de la institución”.

- “Se encontró relación entre la motivación del líder con el clima institucional, lo que indica que las implicaciones y apoyo sistemático del líder determina la condición del ambiente laboral lo que se traduce en un clima adecuado para el ejercicio de sus funciones, por tanto, mejora el aprendizaje y el desempeño de los docentes”.

Como se evidencia en los trabajos antes citados, existen estudios en el ámbito educativo que analizan temas de liderazgo y clima organizacional. Además en varios de ellos se puede observar la influencia y/o relación que tiene el estilo de liderazgo y el clima organizacional. Ya que son temas que se tratan en el presente estudio.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.

Según Blequett (2012) en el estudio de personal y grupos en el contexto de una empresa u organización y el análisis de los procesos y prácticas internas que prosperan en la eficacia del personal, los grupos y la organización.

Este tipo de enfoque busca observar todos los comportamientos que se presenten dentro de la organización, por medio de estudios y procesos individuales que presente cada persona, así como también analiza el ámbito grupal y organizacional en general, el principal objetivo de este enfoque es alcanzar las debilidades que posea cada agente estudiado y que de esta manera pueda ser más efectivo en su labor.

2.2.1 Enfoques del Clima Organizacional.

Según (Méndez., 2000) las empresas son estudiadas como un conjunto de elementos formales e informales, elaborados desde de la interacción humana. Para entender su complejidad, es importante entender cómo se genera esa interacción. Continuando esta línea de análisis, estudiaremos el campo del comportamiento organizacional.

Comenzaremos brindando conceptos de diversos autores, para después profundizar en sus objetivos y las teorías que ha desarrollado (Jauregui, 2016).

Según Aguilar (2018) el enfoque en cuanto al comportamiento individual posee las siguientes características:

- Es una opción para evaluar los desempeños de los individuos.
- Ofrece alternativas de soluciones en base a lo evaluado.
- Es multidisciplinaria.
- Es capaz de promover las ideas y emociones y toda la Información.
- Mejora las condiciones laborales.
- Presenta opciones claras para la toma de decisiones para la organización.

El clima organizacional busca establecer efectividad en todas las áreas de la organización que se esté evaluando, los elementos que el clima organizacional posee los siguientes objetivos (Bastidas Bastidas, 2017):

- Describir cual es el comportamiento que presentan las personas frente a situaciones de diferentes tipos, de manera sistemática.
- Comprender bajo que motivo las personas son capaces de reaccionar según la situación que presenten.
- Predecir de qué manera reaccionarán las personas ante situaciones futuras, basados en los objetivos anteriores.
- Controlar de manera específica las diferentes actividades de cada uno de los individuos dentro de su ámbito laboral, para poder cumplir con los objetivos que se presentan dentro de la organización.

El enfoque del clima organizacional desarrolla dentro de su proceso dos tipos de variables para lograr identificar comportamientos en su estudio, ese tipo de variables son las siguientes (Itati, 2017):

Variables dependientes:

Este tipo de variables son aquellas que se ven distorsionadas por la independiente, los tipos de variables que se utilizan dentro del análisis son las siguientes:

- Productividad: se refiere a como las organizaciones cumplen con sus metas establecidas.
- Ausentismo: este es una de los factores capaces de disminuir las posibilidades de cumplir las metas.
- Satisfacción laboral: este mide el tipo de conformidad que tengan los trabajadores en base a las tareas que cada uno de ellos realiza

Variable independiente:

La variable independiente no se ve afectada por la dependiente y poseen los siguientes niveles:

- Nivel individual: este evalúa todas las características que posee una persona en el momento del estudio, como por ejemplo las actitudes, habilidades o tiempo dentro de la empresa.
- Nivel grupal: este tipo de nivel es aquel que interpreta como se comportan cada una de las personas mientras se mantienen en contacto con otras, se relaciona con el liderazgo y el manejo de conflictos.
- Nivel organizacional: se refiere a la estructura y administración de la organización.

Según Mg. Molina Sabando (2016) en administración de empresas es esencial el control apropiado de los aspectos fundamentales del clima laboral como conducto de beneficiar el medio social y cultural de las organizaciones, influenciando en que los trabajadores realicen con eficacia los trabajos propios de cada una de sus áreas.

Dentro de este enfoque organizacional basado en el comportamiento de las personas, lo que principalmente se busca es poder analizar cuales sean las fortalezas y debilidades que poseen cada uno de estos dentro de la organización, con el fin de poder prevenir cualquier situación a futuro.

2.2.2 Elementos del Clima Organizacional.

Estos son los elementos más importantes en una organización. (EcuRed, 2015):

- **Estructura**

Es la perspectiva que tienen los miembros de una organización sobre las normas, procesos, trámites y demás límites a los que van a tener que acatar en sus puestos de trabajo, es la confrontación entre los procesos burocráticos y el tratar de que exista un ambiente de trabajo libre.

- **Responsabilidad**

Trata sobre el sentir de los empleados de una organización sobre su libertad y sus obligaciones sobre todo en la toma de decisiones que van con su trabajo, de acuerdo como la supervisión que reciban sea más general y no enfocada de manera individual el empleado se sentirá más su propio jefe y no que lo están sobre vigilando

- **Recompensa**

Trata sobre como los miembros de la organización tienen una percepción sobre las recompensas que recibirán por una destacada participación o un trabajo hecho a la perfección, esta medida se usa más que el mismo castigo.

- **Desafío**

Corresponde a como los miembros de la organización sienten que existe un reto o una manera de superarse en sus puestos de trabajo o como mediante retos impuestos ellos tratan de superarlos y destacar.

- **Relaciones**

Es la percepción que tienen los miembros de una organización sobre como es el ambiente laboral y si existe una buena relación con sus compañeros y también con sus superiores.

- **Cooperación**

Percepción de los miembros de una organización sobre la existencia de ayuda por parte de sus superiores y sobre todo por sus propios compañeros tanto de niveles altos como iguales o bajos.

- **Conflictos**

Es la noción de que entre los miembros de la organización tanto de pares como jefes hay la presencia de discrepancias, y el cómo poder tratarlas sin tener que llegar al conflicto y buscar más bien una solución tan pronto como sea posible

2.2.3 Importancia del Clima laboral en el Liderazgo

Según Lopez (2015) el clima laboral es donde se generan estímulos para el personal y así sean más productivas, estos vendrían determinados por una serie de estímulos y características medibles.

Además afirma que el clima laboral puede llegar a ser una influencia positiva o negativa para los que están involucrados tanto líderes como personal, y con una serie de aspectos ya sean físicos o psicológicos las personas tendrán una influencia para actuar de manera que sean más productivas o todo lo contrario.

El autor señala que, por aspecto físico, si éste genera una buena impresión, el líder y el personal se sentirán cómodos generando un estímulo positivo y con esto construir canales más sólidos de trabajo y comunicación facilitando una sólida construcción de dirección y liderazgo.

También habla de que tan importante como es espacio físico lo es el psicológico, la colaboración el compañerismo, las relaciones sociales, son estas las que conformarán un equipo de trabajo sólido con un líder capaz de llevar las riendas de su personal y un personal capaz de acatar órdenes con la mejor actitud ya sea para el éxito en las labores o la resolución de conflictos.

2.2.4 Relación del Clima Laboral con el Liderazgo

Torres (2015) afirma que el clima laboral es percibido en gran medida gracias al estilo de dirección del líder, el desarrollo de un correcto clima laboral se enlaza directo con los objetivos de la organización y entre esos esta la creación de una corriente de liderazgo adecuada para lograr los objetivos mediante la motivación y el comportamiento del líder.

El liderazgo es un aspecto principal para el clima ya que este influye en el comportamiento del personal, un correcto estilo de liderazgo que logre adaptarse a las necesidades del colaborador como a las de la organización en diferentes situaciones generara un equilibrio, esto se debe a que entre el personal de la organización hay diversos tipos de personalidades que conforman el clima laboral y el líder tiene que crear una correcta correlación de estos dos aspectos (Torres, 2015).

2.3 LIDERAZGO

Según Arenas (2012) el liderazgo es la capacidad interna de una persona ejercida en una situación donde se requiere orden y manejo, dirigida a través de la construcción de comunicación humana al cumplimiento de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo puede conocerse como todas las cualidades y habilidades que puede ir desarrollando el líder mientras cumple su función, esto representa la acción de hacer mejor persona a aquellos que se están liderando, por medio de esa orientación o guía que ofrece este representante del grupo.

Según Sánchez (2012) el liderazgo quiere decir que hay que entender y hay que saber moldear el futuro inmediato. Existe el liderazgo cuando el personal deja de ser las víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo también crea ambiente en el cual las personas continuamente analizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de actuar en los acontecimientos mundiales, por lo que en verdad el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades.

Según Tracy (2015) que un líder ejerza su función no quiere decir que este esté ejerciendo su liderazgo, debido a que se puede ser líder, pero puede que no se tenga un liderazgo, en ocasiones se presenta el caso en el que una persona es nombrada con esta gran responsabilidad pero que al final de su tarea nunca ejerció verdaderamente un liderazgo, y esto siempre se ve reflejado en los resultados que presentan el equipo ya que normalmente no se cumplen con los objetivos previamente planteados.

El autor señala que aquel que posee un gran liderazgo es el que tiene dentro de sí, la capacidad de exponer lo mejor de otra persona que en un principio pensaba que no era capaz de lograr algo, por tal motivo en ese momento es cuando un verdadero líder ejerce su liderazgo.

Para Tracy (2015) hoy en día el liderazgo que se genera por la posición, del dinero o del nivel de autoridad (lo que se llama liderazgo atribuido) tiene una duración muy corta. La única clase de liderazgo que tiene perduración es la que en genera que la gente decida que van a seguir esa dirección, compartir la guía y la visión de otra persona. En otras palabras, es la forma voluntaria de seguir lo que dicta los líderes de hoy.

Para Ramírez Méndez (2013) claramente existe una necesidad de liderazgo dentro de la sociedad ya que cada persona necesita alguien la pueda ser líder en casa de que esta no sea el líder, para el funcionamiento del hogar, del trabajo y de cada actividad que se realiza es necesaria la existencia de un líder para que pueda direccionar y guiar a las personas hacia los objetivos a cumplir.

Para Ramírez Méndez (2013) como acontecimiento social, el liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones. Su presencia salta a la vista en todos los ámbitos de la historia de la sociedad humana, donde el nombre de individuos que desempeñan un rol notable siempre acompaña aquel mosaico de hechos culturales, políticos y militares que se despliega con el transcurso del tiempo.

Los líderes que se enfocan en mostrar mayor atención hacia las personas que tienen a su cargo, pueden observar que la atención que recibirán de estos será aún mayor y que de esa manera lograrán que funcionen de mejor manera los equipos de trabajo, y que así se pueda llegar al objetivo que se tiene planteado.

2.3.1 Líder

Un líder comúnmente se conoce como aquel que se encarga de guiar un grupo de personas, muchas veces se tiene a confundir el liderazgo con el abuso de autoridad. El líder juega un papel fundamental dentro del equipo que lidera, ya que este debe ser el principal ejemplo de compromiso, respeto y de motivación a su grupo.

Según Arenas (2012) el líder es una persona que interactúa de manera directa en las organizaciones contrayendo su futuro, que es capaz de generar inspiración en las personas que se encuentran en su contorno, solucionar aspectos con alta dificultad y de comprobar cosas nuevas, simplemente significa ir hacia adelante.

Aunque se tiende a considerar que son lo mismo, no hay nada tan distinto como un líder y un jefe. Ser un líder es comprender y obtener la capacidad de llevar y construir la sensación de inspiración en la gente. Consiste en lograr la mejor versión de cada uno de los miembros que lo rodean, para que todos obtengan una mejoría clara en sus obligaciones. El líder lo es siempre. Otra cosa es la capacidad de mandar (Salgado, 2019).

Según Fuentes (2019) el líder siempre será aquel que tenga como don la habilidad de poder ser influencia en los integrantes de un grupo, para que de esta manera se puedan cumplir objetivos que son previamente establecidos por este líder, y que a través de todo lo que le puede transmitir a su equipo cumplirán lo que se han propuesto.

Para Fuentes (2019) el líder es la figura con más importancia dentro de las empresas. Son los que manejan y generan el impulso, marcan la misión y visión, construyen la cultura corporativa, definen las políticas y estrategias que guiarán al personal hacia las metas planteadas y se encargaran de construir sentimiento de desarrollo a los demás miembros de la empresa para crear equipos que les ayuden a lograr todo los objetivos.

Fruto del análisis de los conceptos tratados por los autores se puede deducir que un líder puede considerarse como aquella persona que posee una identidad propia y que es capaz de funcionar como un guía sobre un grupo determinando de personas; el guía es aquel que le da dirección y que tiene dentro de si el rol de que todo aquel que le rodea lo considere como un gran líder, no por su pronunciamiento si no por el ejemplo que este pueda dar, y que aunque se cumplan los objetivos por medio del trabajo de todos, siempre

el grupo pueda reconocer que sin el líder no lo hubiesen podido lograr y de la misma manera el líder le haga saber a su equipo que el mérito es de todos.

2.3.2 Cualidades de un Líder.

Existen muchas características que pueden formar parte de un líder, siempre cada uno de los que son nombrados como líderes, primeramente, se vieron identificados con muchas de las siguientes características según Bornstein & Adam (2019):

- **Enfoque:**

Un líder siempre debe tomar decisiones importantes por tal motivo es de vital importancia que pueda mantener un enfoque direccionado a los objetivos que se plantean dentro del grupo. Un líder nunca debe desviar su mirada del enfoque que se tiene como equipo, ya que cualquier distracción puede acabar con su liderazgo.

- **Confianza:**

Una de las principales cosas que un líder debe inspirar a sus seguidores es la confianza, debido a que es un factor fundamental dentro de este contexto debido a que así, sus seguidores podrán confiar en todo lo que el líder plantea, pero para esto es necesario el esfuerzo previo del líder en demostrar con palabras y hecho que en él se puede confiar.

- **Transparencia:**

Si existe algo que un líder no puede tener es falsedad, claramente la transparencia siempre jugará un papel fundamental dentro de un grupo de personas debido a que siempre exponiendo la verdad de todo lo que sucede se logrará consolidar a un grupo integro para liderar.

- **Pasión:**

Si existe algo que motiva a otros es demostrar la pasión que se tiene por algo en específico, si un líder es capaz de demostrar la pasión que tiene por su grupo y por lo que hace, entonces todos los que le rodean se verán impulsados a seguir adelante por este fervor que su líder trasmite.

- **Innovación:**

En cualquier situación que se presenta, un líder siempre debe ser capaz de innovar, y es que todos lo que este liderar esperan que sea el quien plantea una nueva idea de soluciones, de tareas y de objetivos, no solo exponiendo cuales sean si no como hacer cada una de estas nuevas ideas.

- **Paciencia:**

Sin duda alguna el líder es probado todo el tiempo en cuando a su paciencia, debido a que todas las situaciones que se presentan en la gestión de un líder, siempre hay presión pero de eso se trata la función que este debe tener, exponer la paciencia ante este tipo de situaciones para que a través de la calma, tranquilidad y paciencia este pueda resolver con mucha sabiduría cualquier situación que se presente.

2.3.4 Tipos de Liderazgo

Existen varias clasificaciones en estilos de liderazgo, a continuación se mencionan los estilos más importantes y comunes que pueden sustentar el presente estudio:

- **Liderazgo Educativo.**

Para Feliciteca (2018) un líder educativo debe verse en la capacidad de poder organizar y administrar de manera adecuada aquello que dirige, en este caso se dirige directamente a la dirección de un centro educativo en el cual se ve relacionado el director o recto de la misma, el cual busca de manera insaciable poder constituir el centro educativo de la mejor manera.

Según Feliciteca (2018) como su nombre lo señala, se refiere a la toma de responsabilidades en un ámbito escolar o institucional. Su objetivo principal se encuentra radica en construir capacidades en las personas en aras no solo de lograr un metas en común, sino también para que obtengan el conocimiento necesario con el cual podrán hacerse cargo de sus metas intrapersonales, así como de su éxito personal y profesional.

Según Sierra G. (2016) el liderazgo educativo puede tener un inicio en un nivel básico de instrucción y continúan con la formación de una persona o de un grupo, en este ámbito se abarca una gran cantidad de personas sin importa cuál sea su edad o situación debido a que lo importante en este caso es la preparación.

Para Sierra G. (2016) el liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social. Así, se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras.

Liderazgo es aquel que es ejercido tanto por directivos dentro de las instituciones educativas, como por el docente en el aula.

Para Euro Residentes (2012) cuando se trata de liderazgo educativo se entiende por aquel que se ejerce por los directivos de alguna institución educativa, el cual tiene como objetivo poder fomentar la educación y la mejora de todas las actividades que se desarrollan dentro de la institución, estos buscan gestionar de manera correcta por medio de algún tipo de acciones estratégicas y procesos que ayuden con las mejoras o con los objetivos que se plantean dentro de la directiva. Uno de los principales objetivos que posee el líder educativo es poder llevar o convertir a la institución en una organización que represente la calidad y la cultura que se desea presentar por parte de todo el grupo escolar, de tal manera todo esto podrá desencadenará una serie de cumplimiento de objetivos y metas establecidas por el líder educativo.

En la misma dirección web consta la definición de las características que puede presentar un líder educativo, se puede resaltar principalmente por la estimulación que el líder educativo debe generar, ya que este debe enseñar y estimular a que la persona desee aprender, debido a que el líder educativo se caracteriza por enseñar que, y como se debe realizar algo para lograr un objetivo, es decir este líder no te da un regalo, si no que te enseña a trabajar para obtenerlo.

El líder educativo representa los siguientes valores (Euro Residentes, 2012):

- Transformar una persona que piense que no puede realizar un objetivo específico en alguien que se siente totalmente competitivo y pueda sentirse como un individuo completo y que puede realizar cualquier cosa que se proponga.
- El liderazgo educativo se encarga de poder fomentar la toma de decisiones seguras y acertadas de un individuo y que sea este el que pueda elegir como se debe realizar una tarea en específico para el cumplimiento de un objetivo.

Existen 3 maneras de clasificar los estilos de liderazgo los cuales son basados en su forma de comportamiento y estos son según Buelvas (2010):

▪ **Autoritario:**

Es aquel que se transmite autoridad, es el que se encarga de tomar las decisiones mientras los miembros son los que se encargaran de realizar dichas decisiones.

El problema con este estilo es que el futuro de sus liderados no es seguro porque es el líder el que decide y ellos solo acatan órdenes y no saben qué será lo próximo.

Además este estilo de liderazgo no tiene la costumbre de ser parte de los trabajos que realizan de forma inmediata a menos que ese líder sea el que tenga que enseñar a sus liderados como se debe hacer, su trabajo es más enfocado en mandar y organizar.

- **Democrático:**

Este estilo de liderazgo se basa en la identificación de sus liderados y con sus objetivos y motivación, cualquier tarea u obligación se discute entre todos la cual el líder lo establece y lo promueve, en caso de que existan dudas o inconvenientes el líder propone diferentes soluciones razonables para que sus liderados vean con claridad la situación.

En el momento de trabajar el líder actúa como parte del grupo mas no como una autoridad, este estilo de liderazgo toma más tiempo y energías

- **Laissez-Faire:**

Este estilo de liderazgo no es visto como tal un líder ya que da total libertad para que los miembros de su grupo tomen las decisiones con apenas un poco de intervención suya lo que si hace es actuar con más relevancia en casos extremos.

Este líder siempre estará a disposición dando información importante, el material necesario y si es necesaria su opinión, lo que si no hace es participar para dar iniciativa en algún proyecto o trabajo.

En la mayoría del tiempo este estilo de liderazgo actúa más como si fuera uno más del grupo.

- **Country Club**

En este estilo de liderazgo es predominante el interés por las necesidades, pensamientos, sentimientos del personal, se concentra mucho en que las personas trabajen bajo un buen ambiente laboral y que se mantengan contentos y seguros en sus puestos de trabajo.

Este estilo de liderazgo genera un buen ambiente laboral pero que sufre de resultados no siempre positivos en lo que respecta a producción.

2.3.5 Importancia del Liderazgo en el Clima Laboral

El estilo de liderazgo que se necesita para lograr un clima laboral correcto para cumplir los objetivos tanto productivos como humanos tiene que tener características que

vayan según lo requerido por la empresa y cumplir todas las características requeridas eso conlleva a la creación de un clima laboral correcto y productivo (Guerrero, 2019).

Para un líder es importante el enfoque necesario para crear un clima laboral adecuado para el personal, que le permita sentirse cómodo con su trabajo y a su vez mejorar la productividad. De la revisión bibliográfica efectuada, se puede observar que el estilo de liderazgo de una persona puede limitar el desempeño y productividad del personal de una organización, sea porque no sabe manejar e implementar bien su estilo de liderazgo o la persona no estaba preparada para asumir la función de dirigir un equipo de trabajo.

La persona que no sabe liderar es más común considerarlo un jefe no un líder. Estos se diferencian ya que el líder agrega valor a sus colaboradores, influye de manera positiva en el accionar de las personas y dirige con un enfoque orientado hacia las relaciones intrapersonales y los objetivos, combinando estrategias según la situación.

2.3.6 Relación entre el Liderazgo y Clima laboral

El comportamiento del líder dirige el clima ya que este crea un ambiente de motivación y este es el que va a influir directo en la productividad de la organización, todo esto se basa en causa y efecto, bajo los enfoques que tomo el líder puede mejorar el clima llegando a una eficiencia positiva del desempeño (Bill Jonathan Serrano Orellana, 2014).

El liderazgo interviene sobre el estado del clima laboral de una organización y afecta tanto la salud física como mental del personal, el liderazgo es muy importante en la manera como el personal perciben la satisfacción sobre su trabajo y este guarda una relación con su bienestar general. Las cualidades para liderar son importantes para establecer un correcto ambiente de trabajo que les permita a los miembros del personal evolucionar y desarrollarse, ya que los líderes tienen en sus manos los instrumentos para generar un clima de calidad donde las percepciones de flexibilidad, organización, sentido de pertenencia, comunicación y reconocimiento tengan un impacto sobre los resultados.

CAPÍTULO 3

3.1 MARCO METODOLÓGICO

3.1.1 Tipo de investigación.

La investigación es bibliográfica ya que establece la búsqueda de múltiples fuentes de información, las cuales son pertinentes y referentes a los procesos de liderazgo y clima organizacional necesario para alcanzar resultados concretos, basados en información, de alta relevancia a la investigación.

Además, la investigación se realizó con el enfoque investigativo cualitativo mediante la recolección y el análisis de la información obtenida por el personal, para así responder preguntas de investigación y cumplir con los objetivos generales y específicos. Con base en el análisis y la descripción de las respuestas de las personas que conforman la institución.

Con el análisis e interpretación se podrá realizar propuestas de mejora dentro de la organización, y así tener asociación entre las variables de estudio.

Para Cook & Reichardt (2005) el paradigma cualitativo emplea un modelo abierto, de razonamiento deductivo e interpretativo, desde la teoría a las preposiciones, la formación de conceptos, la definición de resultados, la medición de las definiciones, la comprobación de hipótesis y el análisis.

Para el análisis e interpretación de los datos obtenidos, se utilizó el método Estadístico, una vez aplicada la encuesta.

3.1.2 Alcance.

La presente investigación tendrá un alcance descriptivo ya que mediante herramientas estadísticas se evidenciará los resultados obtenidos en liderazgo y clima organizacional, se ha procurado determinar la relación entre las mismas, por lo que primero se efectuará un trabajo con cada variable para luego realizar el análisis cualitativo de la influencia de la una sobre la otra.

3.1.3 Población y muestra.

Para la realización de esta investigación se va a trabajar con una población total de 121 personas, que conforman el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia.

3.1.4 Recolección de datos.

La información se recolectará aplicando 2 encuestas estructuradas, una exclusiva para el líder de la organización, la cual sirvió para la identificación del estilo de liderazgo y una segunda dirigida para el personal, para así determinar cuál es el estado del clima y la relación entre las variables del presente estudio.

3.1.5 Técnicas e instrumentos.

Se describe metodologías y herramientas para compilar datos en la cantidad y la característica de la información-cualitativa y cuantitativa- que se alcancen en la labor de campo por los objetivos de la investigación, de no ser así existe el peligro de compilar información de escasa o ningún provecho para realizar un análisis apropiado al problema (López, 2015)

La encuesta es un mecanismo básico en la actualidad, es información primordial que favorece a la edificación del contexto, herramienta poderosa y de gran fidelidad en la medida que se establece en la interrelación humana (Galindo, 1998).

Como instrumento el cuestionario se compone de interrogaciones elaboradas para crear información requerida para lograr los objetivos de la investigación, la encuesta facilita a normalizar y completar el proceso de recolección de la información, Una encuesta deficiente e imprecisa sobrelleva a almacenar datos defectuosos (Amador, 2009).

A través de la encuesta se pretende obtener información clara y precisa por parte del personal docente y administrativo, la cual será de vital importancia para el correcto desarrollo de la investigación.

- Técnicas:
1. Técnica Psicométrica: - Organizacional Dynamic Incorporated (ODI)-Encuesta Clima Laboral.
 2. Test de Estilo de liderazgo de Blake and Moun-ton

3.2 METODOLOGÍA

La presente investigación de campo se llevó a cabo mediante la implementación de 2 herramientas las cuales se describirán a continuación:

3.2.1 Organizational Dynamic Incorporated (ODI).

La herramienta procede de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla la cual se denomina Dynamic Incorporated (ODI), creada en 2003 por el Dr. George H. Labovitz consejero de ejecutivos corporativos donde la trata temas sobre alineamiento d las organizaciones y sobre la gestión e integración de calidad en el clima laboral, es autor de grandes éxitos y best sellers.

El Dr. Labovitz es profesor de Gestión y Comportamiento Organizacional en la Universidad de Boston, ha contribuido con publicaciones que tratan temas como la calidad y el progreso y la salud del manejo del personal de una organización.

La herramienta fue creada con los elementos óptimos y claves que posee una organización entre las que se encuentran las personas, sus metas que se integran en conjunto con los objetivos de la organización y la relación con sus compañeros.

Esta herramienta fue elaborada con la meta de recolectar información para la medición del clima laboral y como se percibe el liderazgo dentro de la Benemérita Universidad autónoma de Puebla.

La herramienta se aplicó en la Unidad Educativa Gran Colombia a 121 miembros del personal, enfatizando siempre que no era un examen ya que en dicha herramienta no hay respuestas correctas ni incorrectas sino que sus respuestas tienen una finalidad de

que sean honestas y que aporten a la finalidad de evidenciar el estado del clima y del liderazgo.

El ODI consta de 67 divididas en 52 preguntas enfocadas al clima laboral y 15 enfocadas en el líder de la organización. Las preguntas van de una escala del 1 al 7, donde 1 corresponde a que la persona está en desacuerdo y 7 es puntuación máxima que corresponde a la persona está en total acuerdo. Las demás escalas serán medidas como acuerdo o desacuerdo medio o parcial. Se le pide al encuestado que conteste a las preguntas de manera espontánea y sincera, que no se olvide de responder ninguna de las preguntas, ya que con sus respuestas se aportará al diagnóstico de la situación actual de la organización. Anexo 1.

Las preguntas se miden en escalas del 1 al 7 donde:

1. 1 al 3 es la medida en desacuerdo
2. 4 es parcialmente en acuerdo
3. 5 al 7 es totalmente en acuerdo

3.2.2 Test de Estilo de Liderazgo de Blake and Mounton.

En el año de 1980, Blake y Jane Mounton desarrollan el modelo de grid gerencial, el cual se busca encontrar en qué punto se encuentra la organización con respecto a la teoría de liderazgo de Douglas McGregor. En la cual trata de situar al líder en 2 aspectos de interés: si un líder se guía más hacia las tareas (x) o hacia las personas (y). Anexo 2.

Blake and Mounton en obtuvieron los siguientes 4 tipos de liderazgo:

- Indiferentes: El cual no se preocupa ni en las personas ni en las tareas (ni productividad ni personal).
- Autoritario: centrado más en las tareas y máximo interés en producción con un mínimo interés en el personal.
- Country Club (líder paternalista): Tiene poco interés por las tareas o la producción y cuenta con un máximo interés en el personal.
- Líder Democrático (Líder de equipo): es un líder que le da importancia a ambas partes tanto a la producción y tareas como al personal.

El cuestionario está compuesto por 18 preguntas donde el encuestado seleccionó marcando con una x la casilla que más se aproximaba a su forma de pensar y de comportarse ante la situación planteada en la pregunta, dichas preguntas evidencian diversas situaciones y de las 5 respuestas posibles estas describen un intervalo de frecuencias: 0= nunca; 1, 2, 3= a veces; y, 4, 5= siempre. Anexo 2.

3.3 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

3.3.1 Análisis y validez de los instrumentos

Para la medición de la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral, se utilizaron 2 herramientas: para evaluar clima laboral por el ODI y el Test de Estilo de Liderazgo de Blake and Mounon, siendo ambos instrumentos válidos a nivel internacional.

3.3.2 Cuestionario de clima laboral (ODI).

- **Validez:**

Este cuestionario se ha venido practicando alrededor de 6 años a nivel organizacional en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. La herramienta se utilizó en Unidad Educativa Gran Colombia, eliminando las 2 últimas preguntas, ya que no aportan al objetivo del presente estudio porque son ítems abiertos que recopilan opiniones de las personas encuestadas.

Dentro del cuestionario encontramos preguntas enfocadas al liderazgo que miden la visión de los encuestados sobre como es el accionar del líder en la organización, por ello este instrumento es válido para evidenciar a realidad de la institución.

- **Confiabilidad:**

Este instrumento se le procedió a dividirlo en dos partes las que son el clima y el liderazgo para así poder calcular las puntuaciones totales de cada una de las variables y

poder generar la correlación. Los resultados se los puede observar en la tabla del Anexo 3.

3.3.3 Test de Estilo de Liderazgo de Blake and Mounton.

- **Validez:**

Blake and Mounton presentan los conceptos de que se debe evaluar los comportamientos los ejecutivos, en donde se debe cuantificar sus intereses ante 2 aspectos importantes del área de trabajo las cuales son: los colaboradores y la producción. Este test permite al ejecutivo a analizar sus propias acciones y motivaciones detrás de sus intereses específicos hacia la organización.

El cuestionario de Blake and Mounton se ha usado en diferentes entidades como por ejemplo en diversas empresas del sector comercial en los cantones de Quito y Balzar Provincias de Pichincha y Guayas respectivamente, entre las que se encuentran: Consepmatriz Quito, Ministerio de Relaciones Laborales, Empresa pública de agua potable EP-Balzar, GAD Municipio del cantón Balzar. En las cuales querían visualizar el estilo de liderazgo ya en varias de esas empresas existía una falta de identidad por parte de su líder.

- **Confiabilidad:**

Esta herramienta es solo aplicable al líder de la organización, en este caso a la rectora de la Unidad Educativa Gran Colombia, la cual se desarrolló con supervisión estricta y además de instruirla bien en el desarrollo de la misma para que no exista errores al momento de contestar las preguntas. Este cuestionario solo se aplicó a un sujeto, por ende el grado de error es bajo.

3.4 APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS

3.4.1 Aplicación del cuestionario de clima laboral y liderazgo

Esta herramienta se procedió a aplicar con un enfoque en el clima laboral y el liderazgo desde el punto de vista del personal de la Unidad Educativa Gran Colombia.

La aplicación del test se realizó bajo la autorización de la líder de la organización y bajo la supervisión del Inspector General, se coordinó con el personal días específicos para la aplicación. En momentos donde contaban con espacios libres en sus horarios.

La aplicación se realizó en las mismas aulas de la institución en grupos de 10 personas, se les indicó que la prueba era individual, que no contaba con límite de tiempo y se especificó que cada test sería elaborado de manera anónima, para que sus respuestas sean lo más sinceras y cercanas a la realidad de la institución. Se indicó que el objetivo de esta evaluación era identificar si el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional.

3.4.2 Calificación y Obtención Resultados

Una vez obtenidos los resultados se elaboró una matriz en Excel donde se registraron sujeto, preguntas y puntajes obtenidos, véase Anexo 3. Se procedió a realizar la suma de los puntajes para así poder hacer el análisis de los datos que arrojó el test.

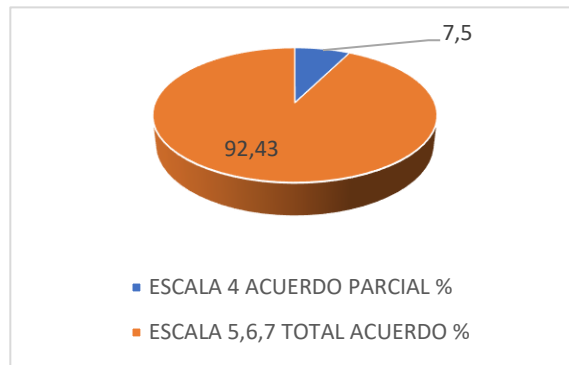
Al momento de la obtención de los resultados del test, también se procedió a separar las preguntas enfocadas en el liderazgo para analizar cual es el nivel de aprobación que tiene el líder con sus subordinados.

Luego de la obtención de los resultados de las preguntas de la herramienta ODI enfocados en las preguntas dirigidas hacia como es el enfoque que se tiene del líder por parte del personal se procederá a realizar el análisis cualitativo de cada uno de los aspectos observados en los resultados.

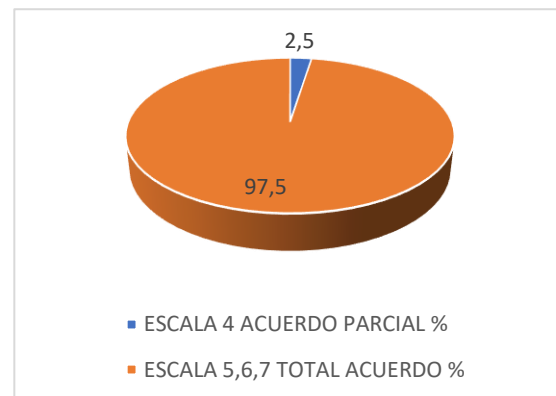
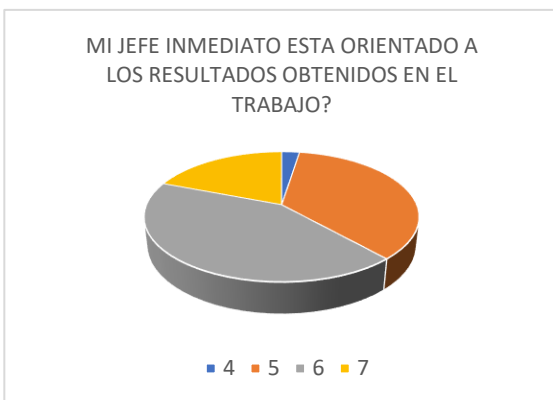
Los resultados obtenidos en la encuesta evidencian la inexistencia de respuestas en las escalas de acuerdo parcial, por lo que en términos generales se evidencia que la totalidad del personal está satisfecho con el estilo de liderazgo de su máxima autoridad y el manejo que tiene del personal.

PUNTAJE TOTAL DE ACUERDO CON EL LÍDER	PROMEDIO TOTAL ACUERDO
1436,62	95,77%

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional, en las preguntas relativas a liderazgo:

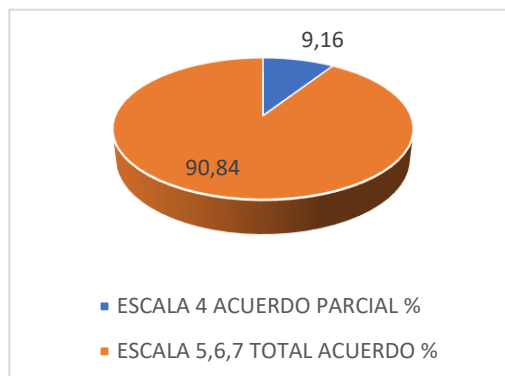
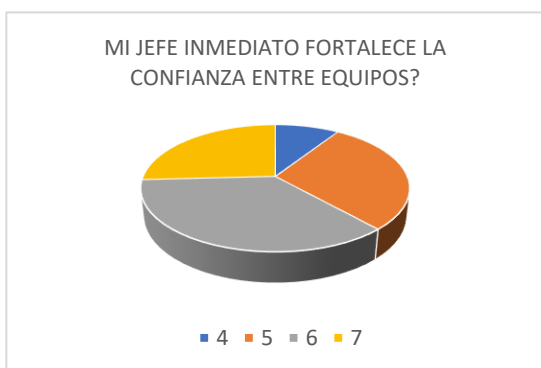


1. El 92,43 por ciento del personal, (111 personas) de la Institución están de acuerdo en que si jefe tiene una actitud positiva y la fomenta en el día a día frente a su personal.

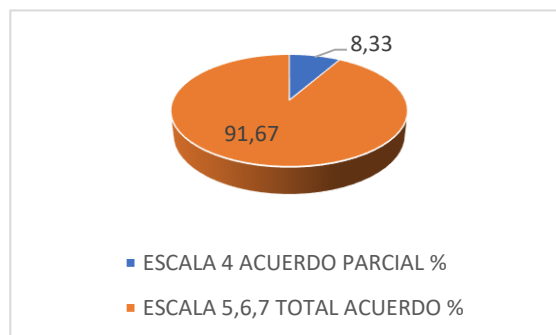
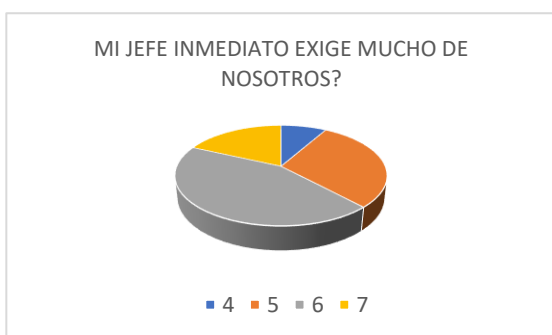


2. El personal está de acuerdo en un 97,5 por ciento, (117 personas) que su líder trabaja y se orienta en los resultados obtenidos en las jornadas laborales, lo que quiere decir que el

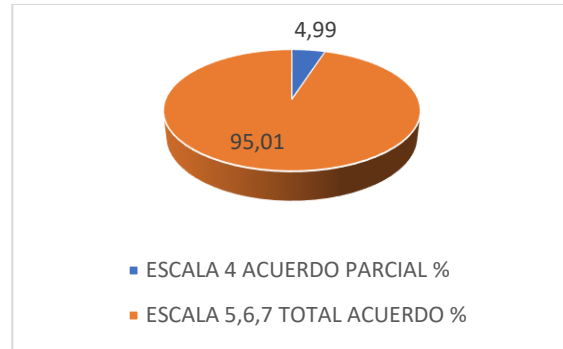
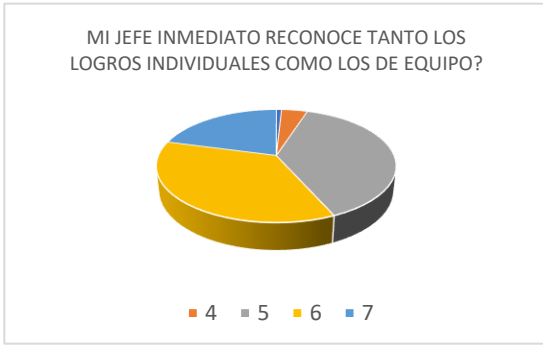
líder está pendiente y atento a que el personal cumpla con sus labores; y, en que se obtengan resultados positivos en la Unidad Educativa.



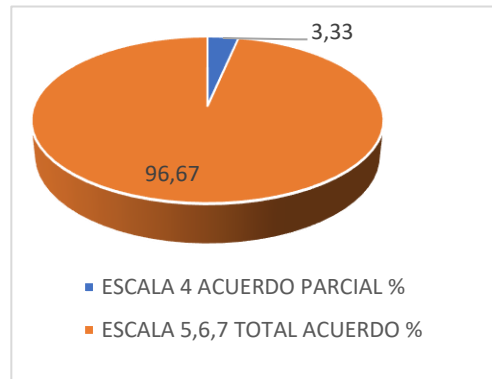
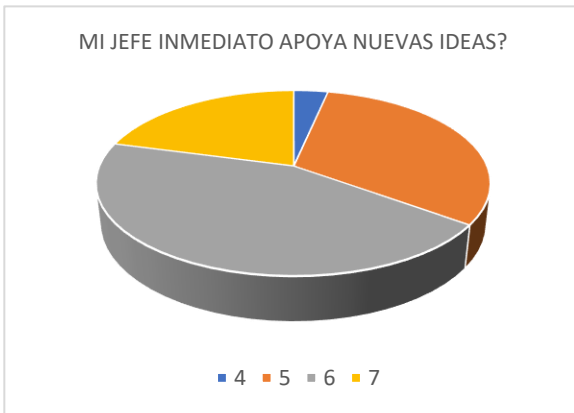
3. El personal de la Unidad Educativa está de acuerdo en un 90,84 por ciento (109 personas) que su líder fortalece la confianza entre el personal, esto quiere decir que, el líder es una persona proactiva en el momento de crear y fomentar estímulos que generen confianza en sus subordinados.



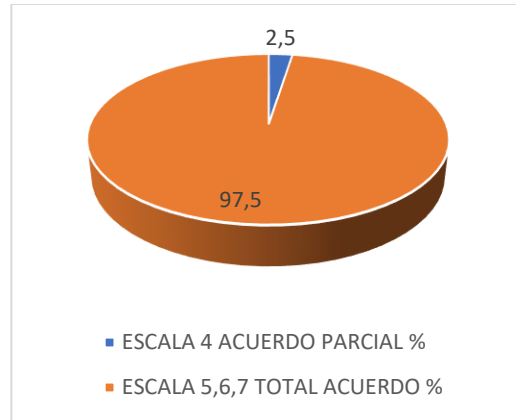
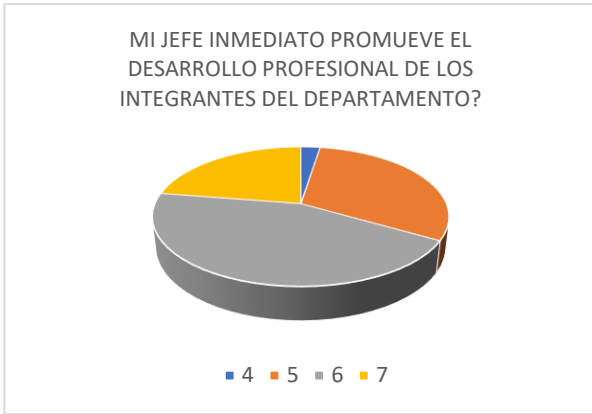
4. El 91,67 por ciento del personal de la Unidad Educativa (116 personas) están de acuerdo en que su líder es una persona que exige a cumplir con su trabajo, que se enfoca en el cumplimiento y la calidad de las labores.



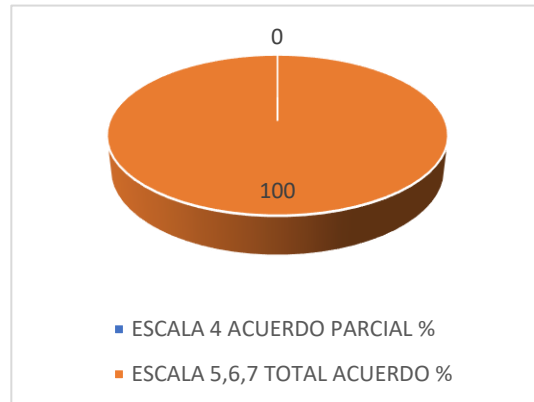
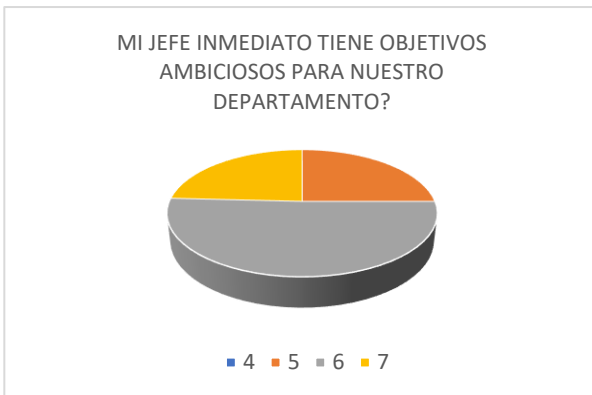
5. El 95,01 por ciento del personal de la Unidad Educativa (114 personas) están de acuerdo en que su líder reconoce tanto los objetivos cumplidos de forma individual como de las grupales, fomentando confianza y estímulos positivos para la realización de futuras actividades.



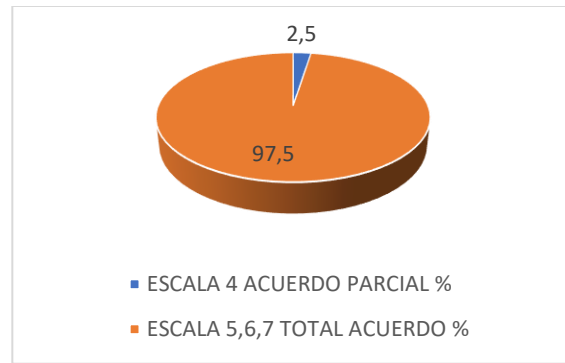
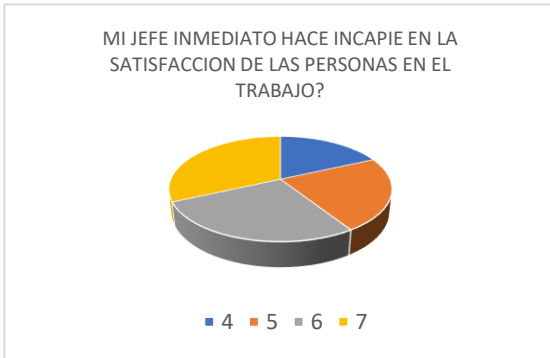
6. El 96,67 por ciento del personal de la Unidad Educativa (116 personas) están de acuerdo en que el líder apoya las nuevas ideas que tienen los miembros del personal dando así apertura a nuevos caminos y/o estrategias a realizar a futuro para el mejoramiento del rendimiento y la productividad.



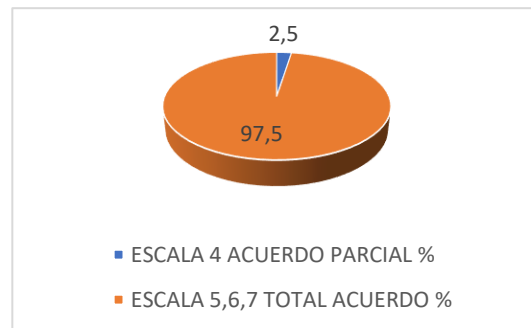
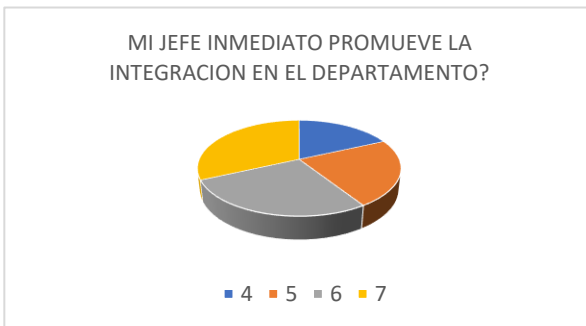
7. El 97,5 por ciento del personal de la Unidad Educativa (117 personas) están de acuerdo en que el líder promueve el desarrollo profesional de sus subordinados, permitiendo así que puedan desarrollar sus capacidades y conocimientos que a futuro servirán tanto de manera personal como de manera institucional, generando mayor productividad a base de nuevos conocimientos.



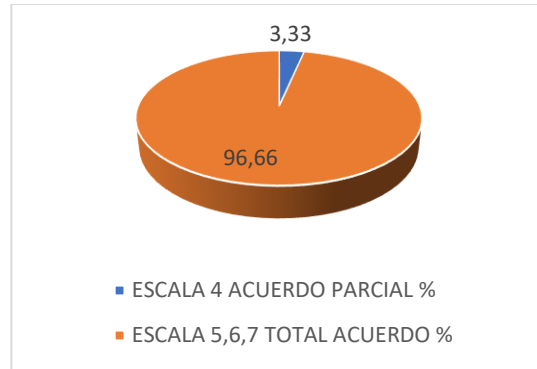
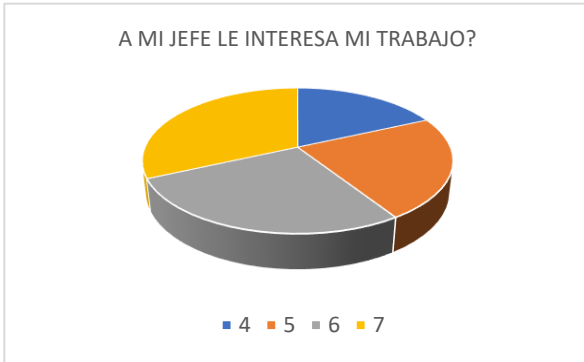
8. El 100 por ciento de personal de la Unidad Educativa está de acuerdo en que su líder siempre tiene objetivos ambiciosos que mejoren y beneficien la productividad de la institución, creando un ambiente incentivado y motivado a cumplir los retos.



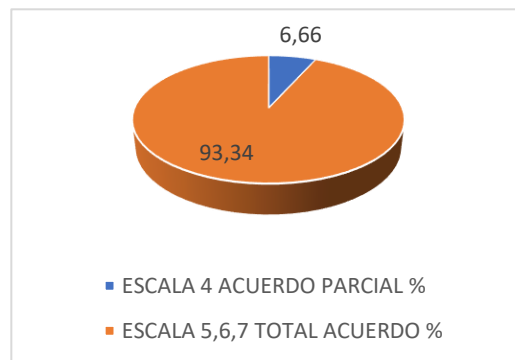
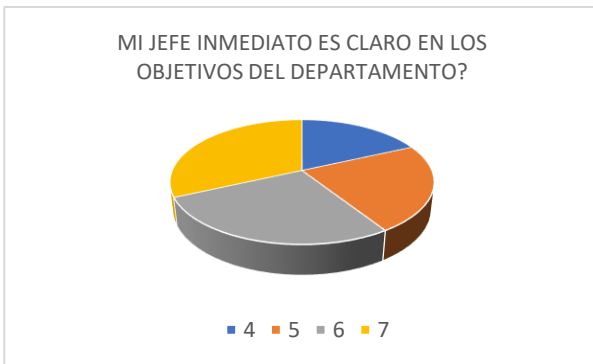
9. El 97,5 del personal de la Unidad Educativa (117 personas) están de acuerdo en que el líder está enfocado y prioriza la satisfacción del personal en cuanto a sus labores y ambiente laboral, para que todo sea un conjunto donde las personas sientan comodidad y tranquilidad a la hora de trabajo.



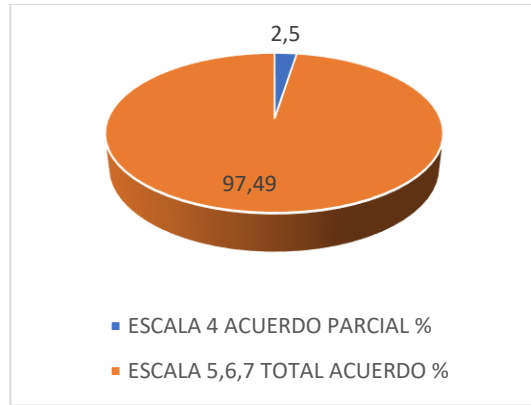
10. El 97,5 por ciento del personal de la Unidad Educativa (117 personas) están de acuerdo que que el líder está en constante movimiento en el ámbito de integración, mediante actividades a parte de las normales que fomenten un ambiente de camaradería entre los miembros del personal.



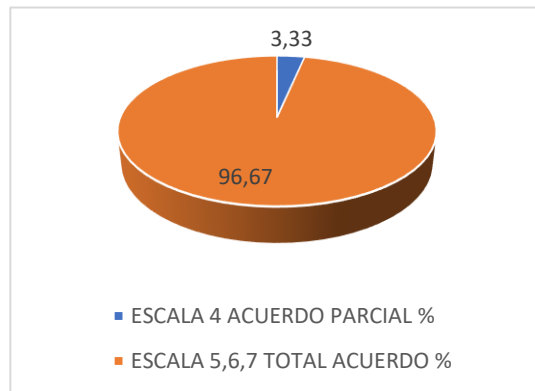
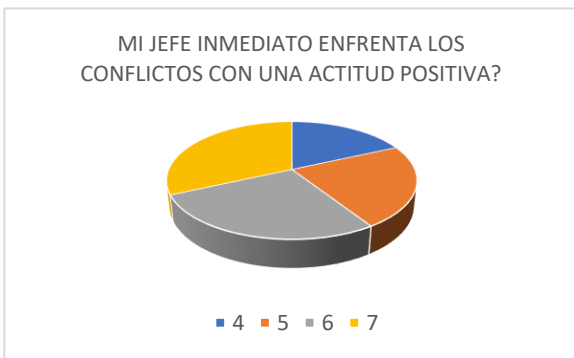
11. El 96,66 por ciento del personal de la Unidad Educativa (116 personas) están de acuerdo en que el líder se interesa en lo que hacen sus trabajadores, que tanto, como están rindiendo y a que ritmo cumplen sus actividades.



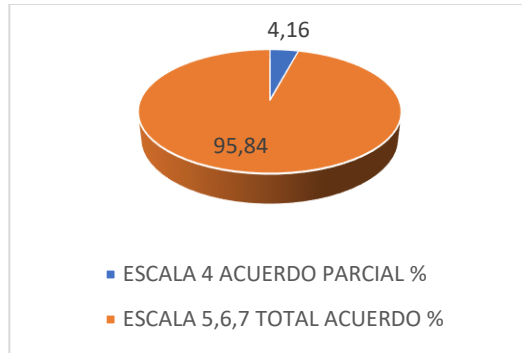
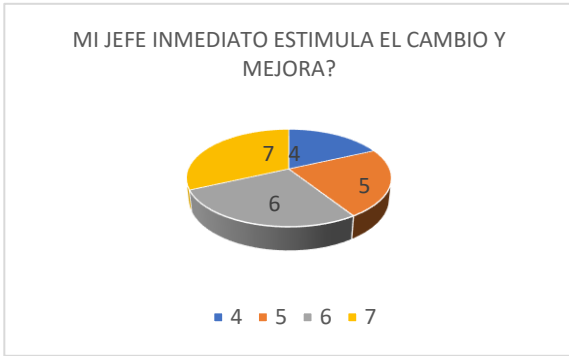
12. El 93,34 del personal de la Unidad Educativa (112 persona) están de acuerdo en que su líder es claro y no deja dudas en cuales son los objetivos de trabajo de la institución, aclarando siempre cuales son los retos y metas a cumplir en las jornadas laborales.



13. El 97,49 por ciento del personal de la Institución (117 personas) están de acuerdo en que su líder es una persona que está brindando apoyo constante, orientando en caso de dudas en sus puestos de trabajos y objetivos a cumplir, para así cumplir con mayor exactitud las metas establecidas.



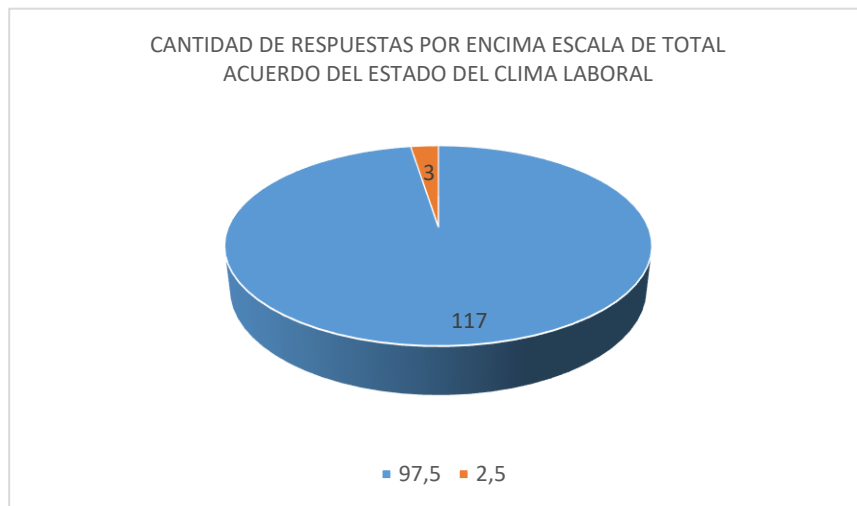
14. El 96,67 por ciento del personal de la institución (116 personas) están de acuerdo que su líder enfrenta de manera positiva los conflictos que se pueden generar dentro de la gestión que realiza.

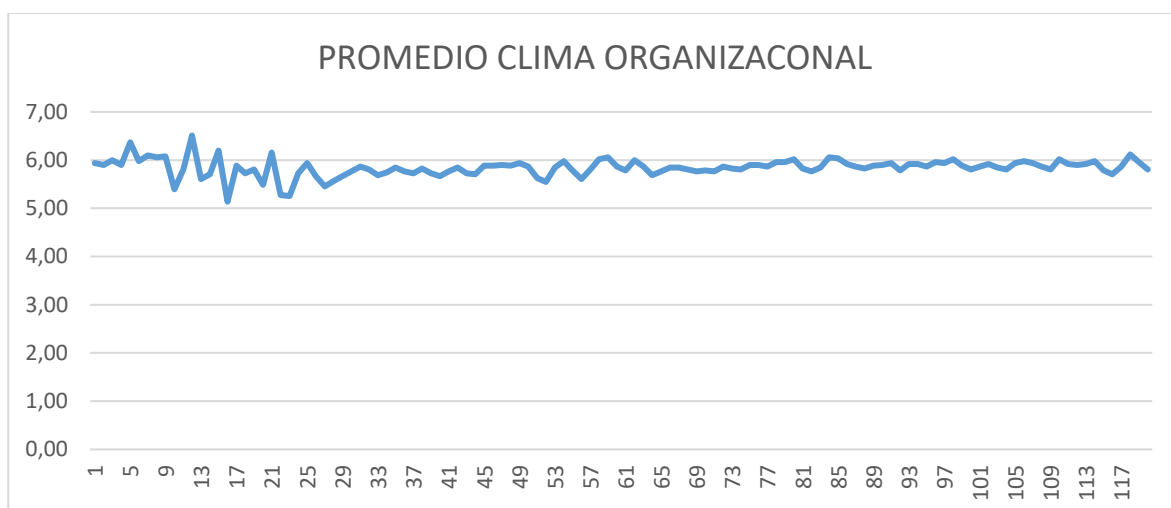


15. El 95,84 por ciento del personal de la institución (115 personas) están de acuerdo en que el jefe en caso de ser necesario fomenta el cambio de actividades, comportamientos, objetivos que sean necesarios para mejorar el clima laboral y la productividad.

En relación al resto de preguntas de la encuesta de clima laboral se observa en términos generales, los siguientes resultados.

TOTAL PUNTAJE CLIMA LABORAL	PROMEDIO ESCALA 5,6,7 TOTAL ACUERDO
701.14	5.84





En base a las preguntas enfocadas en el clima laboral se puede evidenciar que el promedio general de las respuestas del personal (117 personas) está por encima de la escala 5 que según la herramienta aplicada quiere decir que el personal está en total acuerdo en que existe clima laboral adecuado.

3.4.3 Aplicación del cuestionario de Blake and Mounton.

Tal como se señaló se procedió a aplicar, el test creado por Blake and Mounton al líder de la Unidad Educativa Gran Colombia para identificar cuál es su estilo de liderazgo predominante: Liderazgo de equipo centrado en personas y tareas, Liderazgo indiferente el cual no se centra ni en las personas ni en los objetivos o tareas, Liderazgo Autoritario centrado en objetivos o tareas; y, por último, Country Club centrado en personas.

De acuerdo a como se estableció en el cronograma, este cuestionario se realizó en las instalaciones de la Unidad Educativa Gran Colombia en la oficina de la rectora, donde se le dio todas las indicaciones para la resolución del cuestionario. Se prestó apoyo permanente en el caso de presentarse alguna duda al momento de la resolución del reactivo, la prueba fue aplicada sin tiempo límite de acuerdo a lo que establece la metodología de aplicación. Fue realizada de manera física para luego tabular los resultados y utilizar los mismos, en el análisis del presente estudio.

3.4.4 Calificación y Resultados del test Blake y Mounton.

De acuerdo a los parámetros del test, se transfirió las calificaciones que se obtuvo de la prueba a la tabla de ubicación de escalas de enfoques (Anexo 2), para mediante la cuadrícula y los puntajes obtenidos realizar el cálculo de las escalas de la cuadrícula que Blake y Mounton plantean para poder encontrar el enfoque que tiene el líder. En el caso de la persona evaluada se obtuvo los puntajes de 30 en el enfoque de gente y 27 en el enfoque de tareas, fruto de la sumatoria; a cada uno de los valores se debe multiplicar por 0.2 y así se obtiene la escala para poder ubicar en la tabla que Blake y Mounton proponen y así determinar el estilo de liderazgo.

Una vez que se obtuvieron los puntajes del cuestionario aplicado, se evidencian 2 dimensiones (Gente y Tareas u Objetivos) y hacia donde se orienta el estilo de liderazgo de la rectora del colegio y la tendencia para el manejo de la Unidad Educativa.

										TOTAL
PREGUNTAS	1	4	6	9	10	12	14	16	17	
GENTE(RESPUETAS)	3	4	2	3	1	4	4	3	4	30
PREGUNTAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	
TAREAS (RESPUETAS)	4	4	2	4	3	3	1	3	3	27

GENTE TOTAL	30	x	0.2	6
TAREAS TOTAL	27	x	0.2	5.4

FUENTE: Test de estilo de liderazgo de Blake And Mounton

ELABORADO: Juan Gomez

3.4.5 Análisis de Resultados de Blake y Mounton.

De los resultados obtenidos se puede observar que la Rectora de la Unidad Educativa Gran Colombia está más enfocado en las personas, en la gente ya que según la

sumatoria da un total de 30 puntos en las preguntas enfocadas al personal en contra posición del 27 que se obtienen en las preguntas que se enfocan en las tareas u objetivos.

La rectora presenta un alto grado de interés en su personal o colaboradores como se puede observar en la cuadrícula de medición, igualmente un interés en los resultados que estos pueden lograr, pero en una menor escala ubicándola como una líder Country Club (centrada en las personas).

El liderazgo predominante en la líder de la Unidad Educativa Gran Colombia es poco recomendable para conducir y liderar un grupo de tan amplio de personas, ya que el tener una tendencia más enfocada en el personal no aportará en gran medida al cumplimiento de los objetivos de la institución; ya que se deja por un lado los resultados que se pueden obtener con el trabajo que el personal realiza. Para tener un equilibrio en estos dos ámbitos se recomienda al estilo democrático, que es el que nivela el interés entre el personal y los objetivos.

Una vez identificado su estilo de liderazgo se continuó con el segundo paso que fue el aplicar la herramienta de clima organizacional al personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia, resultados que se evidencian en el apartado anterior.

3.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

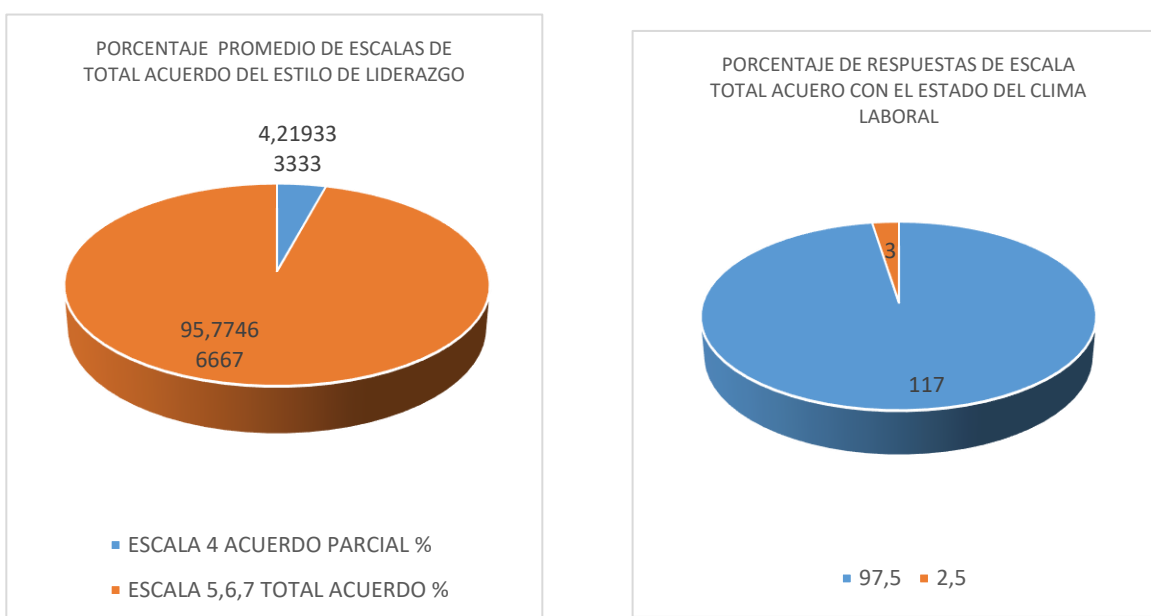
Una vez aplicadas las herramientas, mediante el análisis cualitativo se logró responder a las interrogantes que se planteó en la construcción de esta investigación, teniendo como objetivos generales y específicos los siguientes puntos:

Identificar la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia en el año 2020-2021. Mediante la aplicación de la herramienta (ODI) permitió obtener información tanto del estado del clima laboral, ámbito del liderazgo desde el punto de vista del personal; y, con la aplicación del test de Blake y Mounton fue factible identificar el estilo de liderazgo.

Con los datos recolectados y procesados se analizó pregunta por pregunta, el ámbito de liderazgo calculando el porcentaje de acuerdo y desacuerdo del personal, lo que arrojó un resultado alto, superior al 90% de influencia del estilo de liderazgo en el clima de la Unidad Educativa Gran Colombia, donde el 95,77 del personal está en total acuerdo con

el líder, como se pudo analizar en las preguntas como la 1 donde el 92,43 por ciento del personal está en total acuerdo en que su líder promueve una actitud positiva, en la pregunta 3 donde se consulta al personal si su líder fortalece la confianza en el equipo el 90,84 por ciento del personal está en total acuerdo y por último en la pregunta 10 donde se consulta si el jefe inmediato promueve la integración del personal, el 97,5 del personal esta en total acuerdo.

ANALISIS INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA GRAN COLOMBIA



Como se ha estudiado durante el transcurso de la investigación mediante teorías de autores como (Buelvas, 2010) que mencionan que el liderazgo y el clima laboral se relacionan de manera integral ya que el enfoque del uno se basa en casi su totalidad en el bienestar del otro, ninguna de las dos variables puede estar en buenos niveles de aceptación del personal sin que afecte a la otra.

En la investigación Bastidas en 2017 trabaja en una teoría que menciona que el clima organizacional busca que exista efectividad en el trabajo lo cual luego de lo estudiado y analizado en las herramientas aplicadas el 97,5 por ciento del personal está en total acuerdo que su líder promueve y orienta al correcto desarrollo de las obligaciones del

personas lo que genera satisfacción entre los miembros y por ende se crea una atmosfera positiva en el ambiente laboral de las personas que en promedio .

No todo el tiempo la interacción con los compañeros de trabajo son como los trabajadores desearan, surgen conflictos que afectan tanto el clima como el desarrollo y manejo de la situación por parte del líder, la cual evidencia sus capacidades. Lo que en esta investigación y gracias a las herramientas se arrojó que él personas esta en total acuerdo en un 92,3 por ciento con que el líder promueve una actitud positiva a la par de los resultados de total satisfacción del clima que es de un 97,5 por ciento.

Estos resultados y de acuerdo a todo lo estudiado en autores, se llega a la conclusión de que para obtener un clima laboral saludable es necesario fortalecer y generar un individuo que genere actitud positiva y sentido de pertenecía en el personal, además que promueva resultados, el líder debe ser capaz de lograr mayor confianza en su personal, ser motivador, integro. Que luego de la aplicación de los instrumentos evidenciamos que la satisfacción y el total acuerdo que tiene el personal de la Unidad Educativa Gran Colombia sobre el clima laboral está influenciado en el estilo que aplica su jefe para liderar al personal.

El estilo más bien paternalista del líder, centrado en las personas tiene buena aceptación por parte de los colaboradores, generándose un clima positivo, aunque no se puede conocer de manera objetiva si se logra el cumplimiento de responsabilidades y metas.

Como objetivos específicos se establecieron:

Primero el identificar el estilo de liderazgo que predomina en la autoridad de la Unidad Educativa Gran Colombia, el cual mediante el test de Blacke y Mounon se procedió a aplicar la herramienta en la líder de la organización. Gracias al test y su estructura de medición se pudo identificar y determinar que el estilo que predomina en la máxima autoridad de la Institución es “Country Club”, que según Blacke y Mounon es un estilo que se dirige más a un interés en el personal bajo su liderazgo y no en gran escala hacia resultados.

Como segundo Objetivo Específico, se estableció diagnosticar el clima laboral que predomina en el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia, y gracias a la aplicación de la herramienta ODI se identificó que existe una alta aceptación con el clima laboral existente en la Institución Educativa. Se llegó a esta conclusión según los parámetros del test un puntaje entre 5 y 7 de la escala de medición quiere decir que el personal está en total acuerdo con las condiciones que presenta el clima laboral y el promedio obtenido de las respuestas del personal fue de 5,84.

El tercer objetivo específico fue determinar la influencia que tiene el estilo de liderazgo de la autoridad en el clima laboral de la Unidad Educativa Gran Colombia. Mediante el test de Blake y Mouton se pudo identificar el estilo de liderazgo y con la herramienta (ODI) se pudo determinar el estado de clima laboral en la entidad, siendo uno de los ámbitos el liderazgo. Y a su vez, el porcentaje de total acuerdo del personal hacia el líder para poder analizarlos y establecer cuál es el grado de influencia del estilo de liderazgo en el clima. Para este paso, se analizó pregunta por pregunta en base a la teorías estudiadas y una de ellas es la de Arenas (2012), donde se menciona que el líder debe tener una correcta aplicación de la comunicación con su personal y además que debe ser capaz de generar inspiración en los demás y en base a las preguntas y calculando el porcentaje de acuerdo y desacuerdo según las escalas de la herramienta aplicada, que estableció un porcentaje en promedio mayor al 90% el cual fue de un total de 95,77 de total acuerdo hacia las actividades del líder a favor de la conformación de un clima laboral saludable y productivo se llegó a comprender la influencia que tiene el líder en el clima laboral.

Para concluir, gracias a las herramientas aplicadas en la metodología del presente estudio, fue factible resolver, diagnosticar e identificar los objetivos planteados en la elaboración de esta investigación, concluyendo con éxito cada uno de sus puntos.

CAPÍTULO 4

4.1 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

4.1.1 Alcance.

El planteamiento de las propuestas tiene como objetivo sostener y consolidar el clima laboral actual y consolidar un estilo de liderazgo más maduro, que además de centrarse en las personas, considere los objetivos y metas que la Unidad Educativa Gran Colombia debe cumplir.

4.1.2 Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar un plan de acción el cual se consolide en totalidad el clima laboral y se refuerce el liderazgo de la máxima autoridad de la Unidad Educativa Gran Colombia en el periodo 2020-2021.

Objetivos específicos:

Construir un plan de acción de liderazgo para fortalecer y mantener las cualidades de la máxima autoridad de la Unidad Educativa Gran Colombia

Socializar la importancia que posee la implementación del plan de acción a todo el personal docente y administrativo, el mismo que permitirá fortalecer y reafirmar el clima laboral y con el estilo de liderazgo dentro de la Unidad Educativa Gran Colombia durante el año 2020-2021.

4.1.3 Plan de acción.

Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno social actual y al que se vive día a día, pues los diferentes aspectos como la competencia, la productividad, tecnología y factores internos en los que se desarrolla la institución, necesitan crear cambios y mejoras internas a las organizaciones para volver más competentes al personal y a la Institución, y a su vez responder a sus necesidades de desarrollo. Para afrontar los cambios constantes en comportamiento humano y administrativo que exige la sociedad.

Por lo tanto, con lo anteriormente mencionado, una de las estrategias principales es enfocarse en mantener e integrar el liderazgo siendo este aspecto una influencia importante en el desarrollo productivo de las organizaciones y clave para el manejo del personal. De esta manera el ser humano y el liderazgo toman una relevancia importante, configurándose este como un fenómeno de estudio propio de la administración organizacional porque siempre está sometido a evaluación directa e indirecta tanto de los líderes como del personal en donde están involucrados las actitudes del líder como las emociones de sus dirigidos. Por eso en la presente propuesta se buscará integrar un plan de acción para afirmar y desarrollar el liderazgo de la máxima autoridad de la Unidad Educativa Gran Colombia para que la influencia de esta sea mayor en su personal que a pesar de ser un porcentaje mínimo este en total acuerdo también y así se contribuya al desarrollo y productividad de la institución.

Este plan de acción fue elaborado exclusivamente para solventar las necesidades que presenta la Institución, luego de haber elaborado un estudio del estado de clima laboral y liderazgo y como este influye en el mismo. Con los resultados obtenidos se llegó a evidenciar lo que se afirma en la teoría, que se expone en el marco teórico del presente estudio, y es que el liderazgo tiene una influencia relevante en el clima organizacional, por lo que el plan de acción está hecho de manera precisa, se espera que sea efectiva y se logre reforzar los pequeños vacíos de desacuerdo que existen en el personal, sobre su percepción del liderazgo paternalista en este caso al clima para que la Institución tenga una mejora en su productividad y logre sus objetivos.

Actividad	Responsables	Tiempo (meses)	Presupuesto	Evaluación	
1	Team Building	Talento Humano/inspección general - Líder de área.	Entrenamiento: Inicio en Enero 2021 y continua permanente.	A Determinar	Encuesta de clima laboral.
2	Escuela de líderes.	INREDH: Escuela de formación de líderes y lideresas del Ecuador	Módulo 1 : Enero 2021 Módulo 2: Marzo 2021 Módulo 3: Abril 2021	\$250 cada modulo	Test de Blake and Mouton y ODI
3	Sesiones individuales de Coaching	Firma consultora a su elección	Abril, Mayo, Junio 2021	\$1000	Evaluaciones de desempeño y de liderazgo propios de la institución
4	Cine talleres.	Inspección General/ Talento Humano	Agosto 2021	A Determinar	Evaluación de desempeño y liderazgo propios de la institución
5	Capacitación Coaching de Faro(lighthouse)	Inspección General/ Talento Humano	Septiembre 2021	A Determinar	Evaluación propia de la capacitación.
6	Coaching para el desempeño	Inspección General/ Talento Humano	Aplicación trimestral iniciando desde Mayo 2021	A Determinar	Evaluación de desempeño y liderazgo

7	Encuesta de clima laboral Final	Firma consultora a su elección	Octubre 2021	\$ 400	Resultados de las encuestas de clima laboral
8	Encuesta liderazgo Final	Inspección General/ Talento Humano	Noviembre 2021	25\$	Test de Clima y liderazgo (ODI) Método correlación Pearson

ACTIVIDAD 1

TEAM BUILDING: Esta actividad se espera organizar actividades que sirvan para fomenta el esfuerzo en sincronía conjunto con el líder para que exista una cohesión entre trabajadores y jefe, con el objeto de maximizar la sincronización de actividades entre ellos para beneficio de la institución. Esta clase de recursos se crean por lo general a parte de horarios de trabajo o en espacios donde todo el personal pueda participar. Se tratan de momentos libres y tiempo de recreación entre compañeros.

Mediante la implementación de esta actividad se busca crear fuentes de comunicación entre líder y liderados para fomentar actividades positivas que generen lazos de pertenencia a la organización y confianza hacia el líder así como construir características y aspectos de liderazgo como capacidad de escucha mediante feedback.

Se espera que las sesiones de team building sea una dinámica común en las actividades de la institución para así mejorar la productividad de sus empleados y potenciar las capacidades de liderar de la autoridad ya que el lider al ser de estilo paternalista deja por alto en poco porcentaje los resultados del trabajo diario de sus liderados.

Al concluir esta actividad se realizará el seguimiento correspondiente según lo establecido en la propuesta la cual se realizara mediante una encuesta de clima laboral a elección de la Unidad Educativa Gran Colombia.

ACTIVIDAD 2



Fuente: <https://www.inredh.org/index.php/actividades-conversatorios-etc/1151-inscripciones-abiertas-escuela-de-lideres-y-lideresas-2019>

ESCUELA DE LÍDERES:

Esta es una actividad que estará a cargo de la supervisión del departamento de talento humano de la Unidad Educativa Gran Colombia la cual llevara un seguimiento del cumplimiento de todo el programa sugerido en el que se trabajaran temas como:

- Capacitación directa a los líderes en ciclos de clases en línea y de forma presencial
- Diseño de estrategias precisas para la construcción de procesos de réplicas y capacidades de fomentar participación que se llevaran al interno de sus organizaciones
- Fortalecimiento de habilidades e instrumentos con las que cuentan los líderes de la organización

En el proceso de capacitación se dictaran módulos en fase virtual para dar una introducción sobre los siguientes temas:

- Cosmovisión
- Derechos humanos

- Incidencia en el personal
- Seguridad del personal
- Comunicación
- Diseño de proyectos

ACTIVIDAD 3:

The JOHN MAXWELL **Team** *Español*

FUENTE: <https://go.johnmaxwellteam.com/habla-coach?c=jmax-se-bo&jmtc=jmt-coach-spanish&jmta=become-coach-spanish>

SESIONES INDIVIDUALES DE COACHING: Mediante esta actividad se espera que el líder tenga más habilidades de manejo de su personal y mediante el seguimiento propuesto y el acompañamiento constante del departamento de talento humano se espera que el líder cumpla con todo el programa a mencionar donde es propuesto el coaching en liderazgo porque es importante dentro del ámbito empresarial por motivo de que se está trabajando desde un enfoque hacia la compenetración del líder en sus empleados, influyendo con valores, objetivos más otras responsabilidades crear una relación adecuada entre el líder y sus subordinados.

Es un líder el que toma el mando de creación del habito de trabajar de manera periódica en la formación de su equipo por eso esta actividad va a generar que el conjunto de trabajo genere mediante la influencia de su líder:

- Una apariencia de quien y que son para la empresa, un sentido de pertenecía
- Un apoyo que genere motivación de cómo actuar de acuerdo a los valores compartidos por el líder
- Predisposición emocional Positiva del líder hacia sus empleados

Es por esto que las empresas y líderes deben generar este tipo de actividades que generen compromiso del líder hacia sus empleados para mejorar las relaciones laborales más allá de lo laboral sino que se convierta en algo emocional.

La evaluación de este programa se hará mediante lo establecido en la propuesta y llevado a cabo por el departamento de talento humano y bajo los tiempos establecidos en el cronograma.

ACTIVIDAD 4:



FUENTE: <https://fundaciongabo.org/es/etica-periodistica/blogs/spotlight-una-pelicula-que-todo-periodista-deberia-ver>

CINE TALLERES: Esta es una actividad más enfocada a crear un ambiente didáctico que brinde una experiencia diferente y que aporte con características visibles a mejorar el liderazgo en la máxima autoridad de la Unidad Educativa mediante la experiencia del uso del cine para la enseñanza es un recurso que puede generar un impacto muy directo y en corto tiempo ya que la recreación de lo vivido en una película puede llegar a un impacto muy profundo en el actuar de una persona por lo que esa misma intentara recrear el modelo observado en su vida cotidiana, se tiene que hacer que el líder observe detenidamente las escenas y que mediante pausas y preguntas él pueda identificar las

acciones observadas , como los personajes lo están impactando, cuales son las actividades que observa positivas y cuales negativas, esta experiencia permite validar lo profundo que fue el mensaje para el observador y como reflexiona sobre ello, es necesario escoger una producción adecuada y que contenga la teoría necesaria.

Se espera que esta actividad se realice en un ambiente apropiado y con el tiempo necesario para cumplirla con totalidad y que la máxima autoridad de la institución absorba toda la información posible y pueda plasmarla en el día a día, dicha actividad será supervisada y evaluada por el departamento de talento humano la cual será la encargada de proveer la película y los medios de evaluación.

ACTIVIDAD 5:

COACHING FARO (LIGHTHOUSE): Este programa se sugirió porque está enfocado en tratar temas donde se espera que el líder tenga más compenetración con sus liderados El coaching faro ayudara al líder al pasar a un estilo de dirección “corrección de errores” y de logro de objetivos, le permite al líder expresar exactamente lo que espera de sus liderados para hacerlos participar en su propio desarrollo y mejorar en ámbitos de productividad de lo cual es el aspecto donde más flaquea la máxima autoridad, esta actividad establecerá un enfoque práctico donde la colaboración líder empleado será lo primordial generando claras y realistas expectativas donde el apoyo y la responsabilidad tienen un papel fundamental.

Esta actividad propone generar apoyo a las actividades que ejerce el empleado por parte del líder en las que se genere aprendizaje, mayor productividad de ambas partes y aceptación. Su desarrollo será supervisado por el departamento de talento humano y evaluado según el cronograma establecido en la propuesta y será labor del líder en aprovechar al máximo todo lo que se explica en la actividad.

ACTIVIDAD 6:

COACHING PARA EL DESEMPEÑO: Se pudo llegar a la conclusión que la máxima autoridad de la institución se enfoca más en el personal y no tanto en los resultados por lo cual se busca que con esta actividad se logre fomentar el desempeño y el compromiso

del líder y que este se lo transmita a sus empleados, en lugar de obsesionarse con los números fríos, el líder va a generar en sus empleados el compromiso de trabajo, motivándolos a incrementar sus habilidades conduciendo a estos al éxito.

Esta actividad ofrece a los líderes asesoramiento en habilidades y técnicas para generar un ambiente en donde sus empleados lleguen al éxito profesional, así poder también tener una ventaja competitiva usando un enfoque bien elaborado de asesoría que aproveche todo el potencial de los empleados y como el líder maneja el desempeño y el compromiso.

El departamento de talento humano será el encargado de organizar y evaluar esta actividad ya que es una de las más importantes de toda la propuesta, donde se busca afianzar a la máxima autoridad a una dirección de obtener logros en productividad.

ACTIVIDAD 7:

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL: Esta actividad servirá para medir como luego del cumplimiento del plan propuesto el clima se ha visto afectado de manera o positiva o negativa, Es necesario saber que se espera una colaboración tanto de la autoridad como de talento humano en llevar con éxito estas actividades y evaluarlas correctamente para mejorar la influencia del liderazgo en el clima.

ACTIVIDAD 8:

ENCUESTA LIDERAZGO: Con esta actividad que se deberá hacer periódicamente en la institución se busca medir cómo ha evolucionado el líder en consecuencia a la influencia que tiene con su personal luego de todo lo trabajado y propuesto a lo largo de este capítulo, será responsabilidad del líder y de talento humano llegar a una mejora en los puntos a trabajar en el ámbito de liderazgo y clima.

Sugerencias de Campo de Refuerzo del clima organizacional

Dimensión	Estrategia
Autonomía	<ul style="list-style-type: none">• El personal directivo de la institución debe tener claras cuáles son las obligaciones y funciones que cada uno de sus funcionarios desempeñan, las mismas que deben ser realizados de manera clara y precisa.• La directiva del planten aparte de vigilar las funciones llevadas a cabo por los docentes, deben brindar apoyo para que las iniciativas pedagógicas y académicas se desarrollen que aplican los profesores con efectividad.
Motivación	<ul style="list-style-type: none">• El proceso de motivación debe basarse en la autonomía que poseen los individuos que conforman e integran la institución y comprender sus valores individuales para así alinear estos parámetros con las estrategias, misión y visión de la Institución, permitiéndoles a la par alcanzar objetivos personales.• Crear y promover un programa de compensaciones para así el personal continúe en la búsqueda continua de mejorar el comportamiento y las acciones positivas que benefician a la institución educativa.• Proponer nuevos retos a sus docentes en su día a día para que puedan superarse de manera

	<p>individual y así aportar al colectivo</p>
<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el estado actual de la comunicación en la institución mediante un diagnóstico. • Ayudar a la integración de los individuos mediante actividades extracurriculares mismas que ayudan a los miembros del equipo de trabajo a conocerse y relacionarse en espacios distintos a las instalaciones educativas, ayudando a reconocer diferentes facetas de sus compañeros. • Incentivar la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentando a la vez la participación y la opinión de todo el personal, para promover de esta forma un mayor compromiso, confianza y responsabilidad.
<p>Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover de manera continua en los líderes de la Unidad Educativa el constante ciclo de capacitaciones para aportar en conocimientos nuevos que se vayan desarrollando en el entorno laboral educativo. • Aportar como Institución y como líder de una organización la facilidad a sus empleados de poder asistir a las capacitaciones que se les pueda presentar y que aporten a su trabajo diario
<p>Confianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitaciones al personal directivo sobre el manejo de empleados logrando

así fortalecer la relación entre directivos y docentes.

- Se debe crear grupos de trabajos que se enfoque en la solución oportuna de problemas creando así un clima laboral óptimo dentro del cual se identifiquen fortalezas y habilidades así como sus debilidades de los docentes permitiendo diseñar procesos que aportaran a soluciones eficaces

Sugerencias de Mejora e integración del Líder a la Institución

Dimensión	Estrategia
Autonomía	<ol style="list-style-type: none">2. El líder debe ser una persona que se caracteriza por no usar máscaras y que se debe dar a valer por su propia esencia3. El líder debe descubrir quiénes son sus liderados, cual es el potencial con el que cuenta y también cuales son los defectos con los que se va a enfrentar4. Identificar su estilo de liderazgo y utilizarlo de la manera más adecuada5. Tener la capacidad de llegar a sintonizar con sus propios sentimientos para así poder comprender el de los demás
Motivación	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar feedback a sus liderados para así demostrar cómo se están llevando a cabo las labores en la institución.• Reconocer un buen trabajo cuando sea la ocasión y hacerlo de manera pública y si es lo contrario hacer

	<p>un llamado de atención en privado manteniendo discreción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación para que se conozcan los detalles que existen en la organización y así el personal se sienta que es participe de las mismas. • Dar ejemplo si se quiere que los trabajadores estén motivados el líder debe ser la fuente principal de motivación demostrando con actos y resultados. • Reconocer la innovación y la creatividad celebrando las nuevas ideas que presenta el personal tomando esas mismas como una nueva forma de progresar.
<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un buen lenguaje verbal, hablar con una voz controlada ni muy alta ni muy baja, no arrastrar palabras o utilizar términos de relleno, ser directo y claro, tener una buena capacidad de improvisación, dar la palabra en los momentos correctos y expresar todo lo que se quiere. • Tener una postura corporal adecuada, mantener el contacto visual, controlar los gestos corporales, mantenerse relajado. • Saber escuchar a sus liderados, no solo oír sino analizar lo que los demás quieren decir prestando atención con los 5 sentidos interpretando ideas y sentimientos. • Ser persuasivo para transformar ideas, creencias y actitudes, para así satisfacer las necesidades tanto del oyente como del hablante.

Capacitación

- Para los nuevos miembros de la institución crear planes de orientación al cargo para así apoyar y ayudar a que el nuevo liderado se integre lo más rápido a sus funciones.
- Crear tutorías, tomando alguien capacitado de la organización que guíe a otro a mejorar su desempeño y corregir las falencias que pueda tener.
- Implementar talleres en puntos clave que puedan ayudar al personal de la institución a progresar de la mejor manera.
- Invertir tiempo en cada persona ya que todos los miembros del personal son parte importante del funcionamiento de la institución, darse el tiempo de apoyar a cada miembro recompensando logros, apoyando en tareas complicadas, crear un ambiente optimista cada vez que un miembro de la institución tenga que pasar por una tarea complicada.

Una vez aplicadas las estrategias hay que establecer parámetros de fortalecimiento de todo lo que se ha impartido adquiridos por parte de las autoridades de la institución sobre todos los aspectos que van a aportar para prevalecer y estimular un buen liderazgo, generando reflexiones y concientizaciones en torno a las prácticas que promueven un entorno educativo óptimo en el cual se desenvuelvan de manera libre la comunicación y las relaciones interpersonales, del mismo modo se debe proponer estrategias que conviertan el área de trabajo un espacio más ameno y cálido entre el personal y la máxima autoridad, lo que es positivo para las fallencias que tengan que corregir y se puedan generar dentro en el conjunto laboral sean corregidos y sea posible el desarrollo de un liderazgo positivo, el cual no solamente aporte una mayor comodidad laboral a cada miembro de la docencia sino que a su vez de por hecho un incremento de productividad en todos los aspectos que involucren a la institución educativa.

No se debe dejar de lado el progreso de dichas capacitaciones es sólo el comienzo para la complementar el poco desacuerdo que se tiene con el liderazgo y conservar un correcto ambiente de trabajo dentro de la Unidad Educativa en donde se las realizan, pues es de vital importancia que los individuos que conforman el cuerpo docente y el líder se comprometan y responsabilicen para lograr aplicarlas correctamente. Dejando ver la importancia de que el personal de la Unidad Educativa se junte y pueda tener tiempo compartido con el líder y sus estrategias, experiencias, brindando espacios propicios donde puedan obtener más oportunidades de participar en aspectos de la Unidad Educativa, y obtengan beneficios de estos procesos para que así se construya un ambiente motivado y con un correcto sentido de pertenencia hacia los objetivos y planteamientos de la Unidad Educativa.

La presente tabla de estrategia de capacitación por aspectos tiene una cantidad de pautas a tomar en cuenta que deben ser implantadas por el líder de la institución educativa y tienen que ser complementadas con el desarrollo de acciones, intercambio de opiniones y evaluaciones constantes de la interna del personal, el líder debe identificar como ha progresado la noción que tiene el sobre los docentes y el personal de la institución sobre todos los aspectos que involucran motivación, clima laboral, desarrollo de actividades, cumplimiento de metas y como el liderazgo ha progresado e influido en el personal.

CAPÍTULO 5

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1 Conclusiones.

En conclusión y gracias al aporte de los autores que se ha citado durante el trabajo de investigación se puede afirmar que el clima laboral de una organización es el medio ambiente más importante en el que se desenvuelve un trabajador. Un clima laboral positivo está ligado directamente con el desempeño, compromiso y por ende un buen estilo de liderazgo. Cuando existe un buen clima laboral, sumado a un liderazgo maduro, con equilibrio entre tarea y personas, el desempeño se dirige hacia los objetivos generales de la organización y un mal clima produce momentos de tensión y conflictos, lo que conlleva a un bajo rendimiento.

El liderazgo es la capacidad relacionarse con los miembros de la organización, donde un líder puede dirigir según mejor le parezca, puede ser flexible ante los problemas de sus trabajadores o puede siempre ofrecer un trato de mediación para solucionar cualquier problema que se pueda presentar. Esto es importante ya que cada trabajador es parte importante del clima y por lo tanto cada parte debe estar en la mejor situación y manejada directamente desde el líder.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se ha revisado diferentes teorías referentes a los principales aspectos que se enfoca dicha investigación, teniendo a consideración cuales son las que más van a aportar a el cumplimiento de los objetivos y metas de la investigación. En el campo del clima laboral se trabajó con autores como Blequett el cual aporó con teorías como el estudio de los individuos y grupos en el contexto de una organización donde se enfoca en buscar y observar el comportamiento del individuo en una organización.

Se trabajó con la teoría de Aguilar la cual se enfoca en los aspectos principales individuales del individuo en la organización y su aporte al clima laboral. Batidas aporó con la teoría donde menciona que el clima laboral busca establecer una correcta efectividad en las diversas áreas de la organización y cuáles son las metas que debe tener el correcto manejo del clima laboral.

También con el aporte de autores como Molina y Sabando se trabajó con la teoría de la correcta administración del clima laboral, donde se menciona que el clima laboral es la esencia de la organización, donde se mezclan aspectos culturales y sociales y que la organización debe trabajar en compaginar estos aspectos para una correcta productividad.

En el campo de liderazgo se trabajó con autores que pudieran aportar con el desarrollo de la investigación como Tracy, Sánchez y Arenas que menciona que el liderazgo es una influencia intrapersonal que ejerce el sujeto en situaciones específicas, donde se necesita una voz de mando, la cual se va desarrollando mediante el líder va acostumbrándose a sus funciones y que esta característica es progresiva y se construye con experiencia.

Ramírez Méndez un autor reciente aportó con la teoría que menciona al liderazgo como un fenómeno social que se encuentra presente en las expresiones sociales que necesitan ser dirigidas donde el rol del líder es el dirigir y mostrar importancia en las necesidades de las personas.

También Fuentes, Salgado y Arenas aportan mencionando que el líder será siempre el que tenga el don de influenciar a los demás para que así puedan cumplir con los objetivos de la organización. Se menciona que el líder es la figura más importante en la organización y por ende en el clima laboral por motivo que este impulsa a las personas a mejorar, socializar y a producir lo máximo para el desarrollo grupal e individual.

Gracias a todos los autores con los que se trabajó en el proceso de desarrollo de este trabajo de investigación se pudo aclarar temas e inquietudes que luego de su análisis fueron solventados y utilizados para la culminación de la misma.

Después del estudio realizado sobre la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral en Unidad Educativa Gran Colombia podemos extraer lo siguiente.

Gracias a las herramientas y metodología aplicada durante los capítulos de este trabajo de investigación se pudo resolver las interrogantes que se plantearon al desarrollar los objetivos para esta investigación.

Mediante la herramienta (ODI) se pudo obtener la información necesario para identificar el estado tanto del liderazgo desde el punto de vista del personal como del clima laboral y con el Test de Blacke and Mounon se pudo identificar el estilo de liderazgo que presenta la Rectora de la Unidad Educativa Gran Colombia, gracias a este trabajo de recolección de datos se pudo proceder a realizar el análisis cualitativo de las respuestas arrojadas por el personal enfocadas en la satisfacción de ellos sobre su líder tanto del clima laboral evidenciando una clara influencia del líder vistos en los resultados del test sobre cómo se conforma el clima

Se logró identificar el estilo de liderazgo que presenta la Rectora y líder de la Unidad Educativa Gran Colombia, gracias a la aplicación del Test de Blacke and Mounon se llegó a la conclusión que es estilo que maneja la Rectora de la institución es el denominado Country Club, que según Blacke y Mounon es un estilo enfocado al estado del personal y no a los resultados que ellos generen.

Se logró diagnosticar el estado del clima laboral que se vive en la Unidad Educativa Gran Colombia, el cual mediante la herramienta (ODI) bajo sus parámetros de medición se llegó a la conclusión de que el personal está en total acuerdo de cómo se vive el clima laboral. Esto gracias que según la escala de medición de la herramienta que dice que los puntajes entre 5, 6 y 7 pertenecen a una escala de total acuerdo. El promedio de los puntajes arrojados por el test fue de un 5,87 llegando así a la conclusión de que el personal está en total acuerdo con el estado del clima laboral.

Gracias a los resultados obtenidos por la herramienta se llegó a la conclusión de que el manejo sobre el personal que tiene el líder mediante su estilo de liderazgo, ha influido que exista una percepción favorable del clima laboral. Y en base a la teoría estudiada, que menciona que el liderazgo es una base fundamental para una correcta construcción de un clima laboral sano y productivo.

5.1.2 Recomendaciones.

El estilo de liderazgo identificado en la Unidad Educativa Gran Colombia más bien paternalista es bien aceptado por los colaboradores de la Unidad Educativa Gran Colombia, sin embargo sería recomendable un mayor desarrollo del líder hacia un estilo que equilibre resultados y personas, para lograr los objetivos institucionales.

Se recomienda que luego de la propuesta de intervención se monitoreen las acciones efectuadas, con el fin de determinar el mantenimiento y fortalecimiento de un clima laboral positivo/favorable; y, el desarrollo del líder en el aspecto de objetivos y metas.

No todos los líderes son de nacimiento, incluso si fuera así se tendría mucho que aprender, no existe un solo estilo de liderar de tal forma que para lograr una correcta gestión el líder tendrá que comportarse tal cual utilice el estilo de liderazgo adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos.

Bibliografía

- Aguilar, J. (26 de febrero de 2018). *www.psicologia-online.com*. Obtenido de /enfoques-teoricos-para-el-analisis-organizacional-comportamiento-organizacional-co-2836.html: <https://www.psicologia-online.com/enfoques-teoricos-para-el-analisis-organizacional-comportamiento-organizacional-co-2836.html>
- Amador, M. G. (27 de 04 de 2009). <http://manuelgalan.blogspot.com/>. Obtenido de 2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html: <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- Anaya, N. C. (2010). *Diccionario de Psicología*. Bogota: Ecoe Ediciones .
- Arenas, L. (6 de Septiembre de 2012). *laurazorannyarenasflores.blogspot.com*. Obtenido de /2011/09/diferentes-concepto-de-liderazgo-y.html: <http://laurazorannyarenasflores.blogspot.com/2011/09/diferentes-concepto-de-liderazgo-y.html>
- Blequett, M. (7 de Mayo de 2012). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de /comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/: <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>
- Bornstein, J., & Adam, J. (2019). *www.entrepreneur.com*. Recuperado el 5 de septiembre de 2019, de /article/273183: <https://www.entrepreneur.com/article/273183>
- Buelvas, C. y. (2010). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y.
- Calderón Jaramillo, E. D. (2012). “*Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Gran Colombia*.”
- Campos, L. (2012). *Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institucion Educativa del Distrito de Ventanilla-Region Callao*. Lima: Universidad San ignacion de loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf

- Cattel, R. B. (s.f.). Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>
- CHALCO MACOTELA, A. B. (2017). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/353087134/clima-organizacional>
- Chaparro, J. (2017). *Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegria” nro 25*. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Chavez, M. (2013). “La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la. Quito.
- Chincha, D. (2010). *influencia del liderazgo del directo y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias publicas del distrito de Iquitos*. Iquitos: Universidad nacional de la amazonia. Obtenido de http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1980/Densy_Tesis_Maestr%C3%ADa_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Colombia, U. E. (14 de 09 de 2012). <https://www.facebook.com/>. Obtenido de <https://www.facebook.com/pages/category/Education/Unidad-Educativa-Gran-Colombia-224786800984030/>
- Concepto definicion*. (2016). Obtenido de <http://concepto definicion.de/integracion/>
- Contreras, m., & Jimenez, L. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca*. Bogotá: Universidad del rosario.
- Cook, T., & Reichardt, C. (2005). *Metodos cualitativos y cuantitativos en investigacion evaluativa*. Madrid: Morata.
- Cuida tu dinero . (6 de Febrero de 2018). www.cuidatudinero.com. Obtenido de [/13174262/las-teorias-de-comportamiento-en-un-liderazgo-de-una-pequena-empresa:](https://www.cuidatudinero.com/13174262/las-teorias-de-comportamiento-en-un-liderazgo-de-una-pequena-empresa) <https://www.cuidatudinero.com/13174262/las-teorias-de-comportamiento-en-un-liderazgo-de-una-pequena-empresa>
- EcuRed. (2015). *EcuRed*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Clima_Organizacional
- Espanola, R. A. (2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

- Euro Residentes . (agosto de 2012). *www.euroresidentes.com*. Obtenido de /empresa/liderazgo/liderazgo-educativo:
<https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-educativo>
- Feliciteca. (2018). <http://feliciteca.com>. Recuperado el 11 de septiembre de 2019, de /que-es-el-liderazgo-educativo/: <http://feliciteca.com/que-es-el-liderazgo-educativo/>
- Fiedler, K. (s.f.). Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>
- Fuentes, E. (9 de julio de 2019). *liderexponencial.es*. Obtenido de /11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/: <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*.
- Gomez, J. (s.f.). *Organigrama Unidad Educativa Gran Colombia*. Unidad Educativa Gran Colombia, Quito.
- Hurtado, M. (2011). *Blogspot*. Obtenido de <http://marianahurtadoserrano.blogspot.com/2011/09/definiciones-de-lider-y-liderazgo.html>
- Itati, S. (7 de Noviembre de 2017). *www.womenalia.com*. Obtenido de /blogs/psicoactualidad/comportamiento-organizacional:
<https://www.womenalia.com/blogs/psicoactualidad/comportamiento-organizacional>
- Jauregui, M. (23 de mayo de 2016). *aprendiendoadministracion.com*. Obtenido de /que-es-el-comportamiento-organizacional/: <https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-comportamiento-organizacional/>
- Liderazgo. (17 de octubre de 2017). *www.liderazgo.co*. Obtenido de /liderazgo-educativo/: <https://www.liderazgo.co/liderazgo-educativo/>
- Life Perú. (11 de 12 de 2015). <https://life.pe/>. Obtenido de impacto-sociedad-buen-liderazgo/: <https://life.pe/impacto-sociedad-buen-liderazgo/>

- López, E. A. (2015). http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html
- Maxwell, J. (24 de Mayo de 2013). *Gentexcelente*. Obtenido de Gentexcelente: http://genteexcelente.blogspot.com/2013/05/21-cualidades-de-un-lider-segun-john_24.html
- Maxwell, J. (s.f.). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo y Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>
- Mg. Lizandro A. Molina-Sabando, M. Í.-V.-C. (04 de 10 de 2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de. *dominio de las ciencias*, 13. doi: 2477-8818
- Quispe, L. (2012). *Características del clima organizacional*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/95073629/Caracteristicas-del-Clima-Organizacional#scribd>
- Ramirez Mendez, G. (2013). Liderazgo Organizacional. Un desafío Permanente. *Universidad Empresa*, 5-11. Recuperado el 6 de Septiembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>
- Ruiz, L. A. (2014). *Percepcion sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del area administrativa de la fundacion Hospital San Pedro*.
- Salgado, R. (18 de junio de 2019). *empresas.blogthinkbig.com*. Obtenido de /euprepio-padula-no-se-puede-ser-un-buen-lider-siendo-una-mala-persona/: <https://empresas.blogthinkbig.com/euprepio-padula-no-se-puede-ser-un-buen-lider-siendo-una-mala-persona/>
- Sanchez, A. (9 de septiembre de 2012). *anniesanchezgutierrez.blogspot.com*. Obtenido de /2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html: <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>

SCRIBD. (2016). <https://es.scribd.com/>. Obtenido de doc/19058681/definiciones-Investigacion-Documental: <https://es.scribd.com/doc/19058681/definiciones-Investigacion-Documental>

Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *EAN*, 111-128. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

Sierra, L. (2017). *Listin Diario*. Obtenido de Listin Diario: <https://www.listindiario.com/lavida/2014/6/5/324760/Importancia-de-promover-el-liderazgo-en-la-juventud>

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson. Recuperado el 6 de septiembre de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=3h2MBQAAQBAJ&dq=liderazgo&source=gbs_navlinks_s

ANEXO 1

Instrumento para evaluar el Clima Laboral elaborado por la Organizational

Dynamics Incorporated (ODI)



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Cuestionario Clima Laboral

P6.2.1, 2 A

Se elabora este cuestionario con la finalidad de recabar información para la elaboración del clima laboral dentro de la Tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Es necesario enfatizar que este cuestionario no es un examen, puesto que no existen respuestas correctas o incorrectas, la opinión es personal y confidencial con la finalidad de que las respuestas sean lo más honestas, por lo que se pide regresar el sobre cerrado.

Instrucciones:

A continuación se establecerán diversas afirmaciones sobre la Tesorería General, Direcciones y Secretaría Particular y su propia situación laboral. Califique con una escala de **1 a 7**, en la que **1** corresponde a totalmente en desacuerdo y **7** **corresponde** a totalmente de acuerdo. Responda marcando con una X la casilla de su elección con un bolígrafo, si cambia de opinión tache completamente la casilla y ponga la X de nuevo en otra casilla. Es importante que las valuaciones revelen el parecer sobre la situación actual y no sobre lo que debería ser.

Le pedimos conteste de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las afirmaciones del cuestionario. Queremos subrayar que las respuestas se tratarán y procesarán de forma CONFIDENCIAL.

Ejemplo:

Es difícil resolver problemas mediante	Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente
La cooperación entre equipos	en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	de acuerdo

Mi jefe inmediato favorece el	Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente
Trabajo independiente.	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	de acuerdo

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Ambiente Laboral

1.- Edad

- | | |
|-----------------|-------------------|
| 1) 18 -23 años | 5) 42 -47 años |
| 2) 24 – 29 años | 6) 48 – 53 años |
| 3) 30 -35 años | 7) Más de 54 años |
| 4) 36 – 41 años | |

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | |

2.- Sexo



- 1) Masculino
- 2) Femenino
- 6.

3.- Nombre de su Jefe inmediato y especifique el área en que trabaja.

7.

-
- 1) Tesorero General
- 2) Dirección de Ingresos
- 8.
- 3) Dirección de Egresos
- 9.
- 4) Dirección Administrativa
- 10.
- 5) Dirección de Control Operativo
- 11.
- 6) Secretario Particular
- 12.

4.- Que nivel ocupa en la empresa

- 1) Con personal a su cargo
- 2) Sin personal a su cargo
- 13.

5.- Antigüedad dentro de la Contraloría

- 1) 0 – 4 años
- 4) 15 – 19 años

2) 5 – 9 años

5) Más de 19 años

3) 10 – 14 años

2 5	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales
2 6	En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo
2 7	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes
2 8	Las herramientas de trabajo son las adecuadas
2 9	Los empleados se sienten estimulados por el departamento
3 0	Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los de equipos
3 1	Mi jefe inmediato apoya nuevas ideas
3 2	Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento
3 3	Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo

34	Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros
35	Mi jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para nuestro departamento
36	Con frecuencia trabajamos en equipo
37	Existe confianza entre nosotros
38	Consideramos nuestro trabajo estimulante
39	Mi jefe inmediato hace hincapié en la satisfacción de las personas en el trabajo
40	El trabajo asignado es marcado por los objetivos del departamento
41	Tenemos libertad para organizar nuestro trabajo.
4	Quando analizo mi trabajo, no requiero de supervisión
2	
43	Los empleados del departamento tienen la sensación de que hay demasiada libertad
44	Es bastante fácil comprender lo que representan los objetivos del departamento para cada individuo
45	Mi jefe inmediato promueve la integración en el departamento
46	En nuestro departamento existe comunicación abierta y directa
47	La gente se ayuda mutuamente cuando existe exceso de trabajo
48	Nos reunimos con regularidad para intercambiar información
4	A mi jefe le interesa mi trabajo
9	
	Disfrutamos en el trabajo
5	
0	
51	Se nos informan las actividades que debemos desempeñar
52	Con frecuencia surgen nuevas ideas en el trabajo
53	Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo
54	Mi jefe inmediato es claro en los objetivos del departamento
55	Las relaciones entre el personal son francas y directas
56	Se repite la información a empleados cuando es necesario
57	Podemos organizar nuestro propio programa de trabajo
58	Desde el inicio, se le informó respecto a las reglas y políticas de la Tesorería
59	Mi superior me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo
60	El ambiente laboral es agradable y animado
61	Se pone mucho énfasis en el desarrollo personal

6 6	Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6 7	Las buenas ideas que surgen, se realizan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6 8	Considero que para mejorar el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación	
6 9	En nuestro equipo, hay un ambiente alegre de trabajo	
7 0	Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial	
7 1	Nos agrada nuestro trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7 2	Sabemos lo que exigen los estudiantes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

73 Menciona tres aspectos positivos y tres aspectos negativos que percibes de tu departamento

74 Comentarios

Muchas gracias

ANEXO 2

Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Este documento es una traducción libre de Aroldo David Noriega. (direccion@isea.edu.gt) El original en inglés puede ser localizado en esta dirección: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/matrix.html>

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de Decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para Asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o Procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada Me aseguro de todos los detalles.						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo Tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de Capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones Personales.						

11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis Empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es Como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran Equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi Naturaleza.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						

SIGUIENTES PASOS:

1. Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.
2. Después sume cada fila para obtener el total.
3. Luego, cada total se multiplica por 0.2

GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

Gente: Total _____ x 0.2 = _____

Tareas: Total _____ x 0.2 = _____

Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna "Gente" que va horizontalmente hacia la derecha. Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula.

Luego tome la calificación de "Tareas" y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.

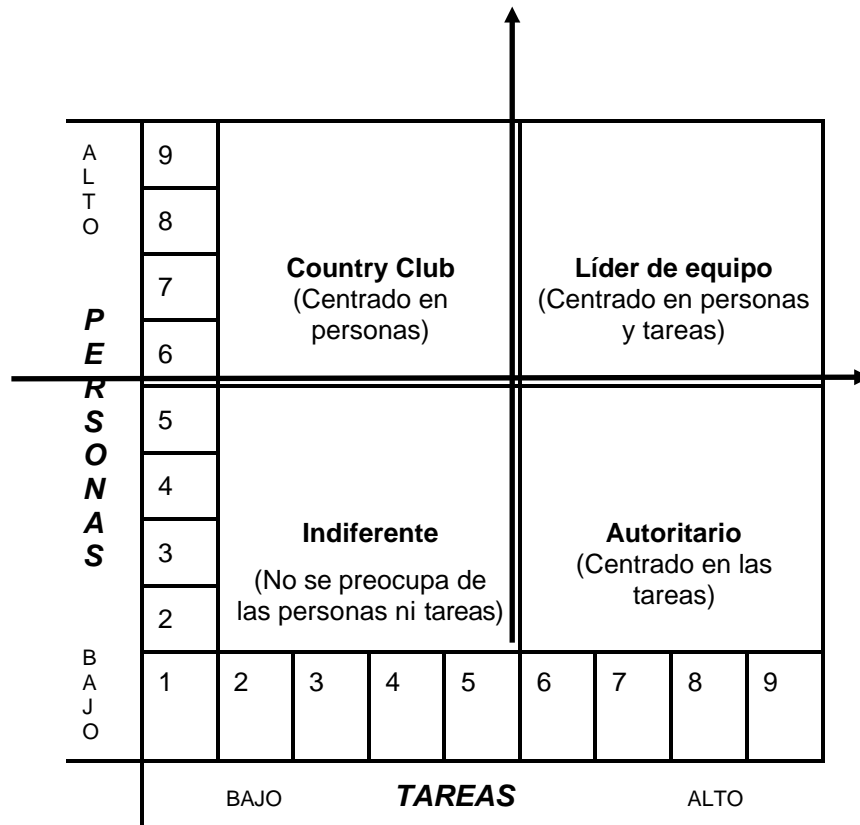
A L T O P E R S O N A S B A J O	9	Country Club (Centrado en personas)					Líder de equipo (Centrado en personas y tareas)			
	8									
	7									
	6	Indiferente (No se preocupa de las personas ni tareas)					Autoritario (Centrado en las tareas)			
	5									
	4									
	3									
	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

BAJO

TAREAS

ALTO

EJEMPLO



Esta persona obtuvo un 4 en la sección de "Gente" y 6 en "Tareas", su estilo de liderazgo es autoritario con un poco de indiferencia con las personas.

Resultados

- **Indiferente.** Esta persona no se preocupa ni por la gente ni por las tareas.
- **Autoritario:** Tiene como fin principal la competición de las tareas. Muy débil en habilidades de manejo de personas.
- **Social:** (Country Club) Muy bueno para tratar a la gente pero débil con los resultados o tareas.

Líder de equipo: Muy bueno en las tareas y bueno también en el

ANEXO 3

Matriz de resultados de la herramienta (ODI) realizadas al personal de la Unidad Educativa Gran Colombia tanto de liderazgo como de clima:

CLIMA

SUMA	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
303	5,94117647	6	6	0,881175685
301	5,90196078	6	6	0,781150484
306	6	6	6	0,721110255
301	5,90196078	6	6	0,806347368
325	6,37254902	6	6	0,598691383
305	5,98039216	6	6	0,734580045
311	6,09803922	6	6	0,728145644
309	6,05882353	6	6	0,70460669
310	6,07843137	6	6	0,716746462
275	5,39215686	5	5	0,981395565
296	5,80392157	6	6	0,800490046
332	6,50980392	7	7	0,504878164
286	5,60784314	6	6	0,918225057
291	5,70588235	6	6	0,831723936
316	6,19607843	6	6	0,721653874
262	5,1372549	5	5	0,825096548
300	5,88235294	6	6	0,738838516
292	5,7254902	6	6	0,896179254
296	5,80392157	6	6	0,775102776
280	5,49019608	6	6	1,007423427
314	6,15686275	6	6	0,674464203
269	5,2745098	5	5	0,665685553
268	5,25490196	5	6	0,868173652
292	5,7254902	6	5	0,918225057
303	5,94117647	6	6	0,675626071
289	5,66666667	6	5	0,816496581
278	5,45098039	6	6	0,807805063
284	5,56862745	5	5	0,900108926
289	5,66666667	6	6	0,86409876
294	5,76470588	6	5	0,991730514
299	5,8627451	6	6	0,775102776
296	5,80392157	6	5	0,916942917
290	5,68627451	6	6	0,70682943
293	5,74509804	6	5	0,868173652

SUMA	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
298	5,84313725	6	6	0,809260132
294	5,76470588	6	5	0,862281515
292	5,7254902	6	6	0,850374773
297	5,82352941	6	6	0,817456601
292	5,7254902	6	6	0,776619118
289	5,66666667	6	5	0,952190457
294	5,76470588	6	6	0,763890969
298	5,84313725	6	5	0,966903284
292	5,7254902	6	6	0,826521176
291	5,70588235	6	6	0,756151245
300	5,88235294	6	6	0,972564832
300	5,88235294	6	6	0,886500058
301	5,90196078	6	6	0,640465517
300	5,88235294	6	6	0,84016805
303	5,94117647	6	6	0,675626071
299	5,8627451	6	5	0,938501099
287	5,62745098	6	6	0,773583462
283	5,54901961	5	5	0,807805063
298	5,84313725	6	6	0,880285159
305	5,98039216	6	6	0,882954044
295	5,78431373	6	6	0,64229979
286	5,60784314	6	5	0,896179254
296	5,80392157	6	6	0,748855336
307	6,01960784	6	6	0,812162449
309	6,05882353	6	6	0,78515641
299	5,8627451	6	6	0,721653874
295	5,78431373	6	6	0,782655109
306	6	6	6	0,871779789
299	5,8627451	6	6	0,800490046
290	5,68627451	6	5	0,836425635
294	5,76470588	6	6	0,709598064
298	5,84313725	6	6	0,902719204
298	5,84313725	6	6	0,731369921
296	5,80392157	6	6	0,748855336

SUMA	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
294	5,76470588	6	6	0,950541641
295	5,78431373	6	6	0,782655109
294	5,76470588	6	6	0,737244472
299	5,8627451	6	6	0,916942917
297	5,82352941	6	6	0,712906231
296	5,80392157	6	6	0,872229507
301	5,90196078	6	6	0,854515113
301	5,90196078	6	6	0,806347368
299	5,8627451	6	6	0,775102776
304	5,96078431	6	6	0,691687337
304	5,96078431	6	6	0,747282659
307	6,01960784	6	6	0,734580045
297	5,82352941	6	6	0,86500595
294	5,76470588	6	6	0,838766601
298	5,84313725	6	6	0,727309832
309	6,05882353	6	6	0,759256602
308	6,03921569	6	6	0,747282659
302	5,92156863	6	6	0,68827719
299	5,8627451	6	6	0,775102776
297	5,82352941	6	6	0,792612954
300	5,88235294	6	6	0,816016147
301	5,90196078	6	6	0,830780403
303	5,94117647	6	6	0,732441525
295	5,78431373	6	5	0,855890776
302	5,92156863	6	6	0,770535846
302	5,92156863	6	6	0,934732844
299	5,8627451	6	6	0,748855336
304	5,96078431	6	6	0,823669456
303	5,94117647	6	6	0,675626071
307	6,01960784	6	6	0,787151728
300	5,88235294	6	6	0,682555751
296	5,80392157	6	5	0,872229507
299	5,8627451	6	6	0,721653874
302	5,92156863	6	6	0,844822757
298	5,84313725	6	6	0,758222897
296	5,80392157	6	6	0,775102776
303	5,94117647	6	6	0,675626071
305	5,98039216	6	6	0,761319803
303	5,94117647	6	6	0,70460669
299	5,8627451	6	5	0,872229507
296	5,80392157	6	6	0,748855336
307	6,01960784	6	7	0,86000456
302	5,92156863	6	6	0,658578386
301	5,90196078	6	5	0,854515113
302	5,92156863	6	6	0,744127335
305	5,98039216	6	6	0,787151728
295	5,78431373	6	6	0,701818367
291	5,70588235	6	5	0,729221987
299	5,8627451	6	6	0,795138289
312	6,11764706	6	6	0,765429522
304	5,96078431	6	6	0,720021786
296	5,80392157	6	6	0,800490046

LIDERAZGO

SUMA	PROMEDIO		MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
92	6,13333333		6	7	0,833809388
83	5,53333333		6	6	0,82874193
88	5,86666667		6	6	0,743223353
92	6,13333333		6	6	0,639940473
100	6,66666667		7	7	0,487950036
92	6,13333333		6	6	0,743223353
95	6,33333333		6	7	0,723746864
88	5,86666667		6	5	0,833809388
91	6,06666667		6	6	0,798808637
77	5,13333333		5	5	0,743223353
86	5,73333333		6	5	0,798808637
96	6,4		6	7	0,632455532
90	6		6	6	0,654653671
81	5,4		5	5	0,828078671
86	5,73333333		6	6	0,703731551
81	5,4		5	6	0,985610761
88	5,86666667		6	5	0,915475416
85	5,66666667		6	5	0,723746864
84	5,6		6	5	0,985610761
83	5,53333333		5	5	0,833809388
90	6		6	6	0,654653671
78	5,2		5	5	0,414039336
86	5,73333333		6	6	0,703731551
92	6,13333333		6	7	0,990430402
86	5,73333333		6	6	0,59361684
83	5,53333333		5	5	0,639940473
88	5,86666667		6	6	0,639940473
90	6		6	6	0,845154255
85	5,66666667		6	6	0,816496581
80	5,33333333		5	5	0,723746864
82	5,46666667		6	6	0,833809388
90	6		6	5	0,845154255
91	6,06666667		6	6	0,59361684
85	5,66666667		6	5	1,046536237
82	5,46666667		6	6	0,833809388
82	5,46666667		6	5	0,864437822
89	5,93333333		6	6	0,883715102
86	5,73333333		6	5	0,798808637
85	5,66666667		6	6	0,6172134
88	5,86666667		6	5	0,915475416
83	5,53333333		6	6	0,833809388

SUMA	PROMEDIO		MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
86	5,73333333		6	5	0,798808637
89	5,93333333		6	6	0,703731551
89	5,93333333		6	6	0,961150105
88	5,86666667		6	6	0,833809388
80	5,33333333		6	6	1,069044968
82	5,46666667		6	6	0,833809388
80	5,33333333		5	6	1,112697281
82	5,46666667		5	5	1,060098827
85	5,66666667		6	5	0,723746864
87	5,8		6	6	0,676123404
86	5,73333333		6	7	1,222799287
87	5,8		6	6	0,676123404
83	5,53333333		5	5	0,639940473
82	5,46666667		5	5	0,915475416
80	5,33333333		5	5	1,046536237
80	5,33333333		5	6	0,899735411
85	5,66666667		6	5	0,899735411
91	6,06666667		6	6	0,703731551
89	5,93333333		6	6	0,883715102
87	5,8		6	6	0,676123404
83	5,53333333		5	5	0,990430402
87	5,8		6	5	0,861891607
88	5,86666667		6	6	0,639940473
87	5,8		6	5	0,941123948
86	5,73333333		6	6	0,703731551
86	5,73333333		6	6	0,703731551
88	5,86666667		6	5	0,833809388
86	5,73333333		6	6	0,883715102
89	5,93333333		6	6	0,59361684
91	6,06666667		6	6	0,798808637
90	6		6	6	0,654653671
87	5,8		6	5	0,861891607
83	5,53333333		6	6	0,743223353
80	5,33333333		6	6	0,611249846
88	5,86666667		6	6	0,990430402
86	5,73333333		6	6	1,032795559
82	5,46666667		5	5	0,990430402
86	5,73333333		5	5	0,883715102
86	5,73333333		6	6	0,883715102
86	5,73333333		6	5	1,099783528
87	5,8		6	6	0,560611911
90	6		6	6	0,755928946

SUMA	PROMEDIO		MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
91	6,06666667		6	6	0,59361684
86	5,73333333		6	5	0,798808637
86	5,73333333		6	6	0,703731551
88	5,86666667		6	5	0,833809388
88	5,86666667		6	6	0,639940473
88	5,86666667		6	6	0,915475416
90	6		6	6	0,654653671
89	5,93333333		6	6	0,703731551
88	5,86666667		6	6	0,743223353
86	5,73333333		6	5	0,798808637
86	5,73333333		6	6	0,703731551
89	5,93333333		6	6	0,703731551
88	5,86666667		6	5	0,833809388
87	5,8		6	6	0,676123404
88	5,86666667		6	6	0,743223353
92	6,13333333		6	6	0,743223353
89	5,93333333		6	6	0,961150105
85	5,66666667		6	5	0,899735411
85	5,66666667		6	6	0,816496581
91	6,06666667		6	6	0,798808637
92	6,13333333		6	6	0,639940473
84	5,6		5	5	0,736788398
81	5,4		5	6	0,632455532
87	5,8		6	7	1,082325539
91	6,06666667		6	6	0,703731551
86	5,73333333		6	6	0,883715102
87	5,8		6	6	0,676123404
88	5,86666667		6	5	0,833809388
87	5,8		6	6	0,676123404
85	5,66666667		6	5	0,899735411
90	6		6	6	0,654653671
93	6,2		6	7	0,861891607
89	5,93333333		6	6	0,59361684
87	5,8		6	6	0,774596669
86	5,73333333		6	6	0,798808637
89	5,93333333		6	6	0,798808637
76	5,06666667		5	5	1,162919151

ANEXO 4

Puntajes para la Correlación de Pearson

Puntajes y sumatorias de las respuestas de las encuestas aplicadas al personal de la Unidad Educativa Gran Colombia, con las cuales se procedió a realizar la respectiva correlación de Pearson para determinar la influencia del estilo de Liderazgo en el Clima Laboral.

LIDERAZGO	CLIMA
92	303
83	301
88	306
92	301
100	325
92	305
95	311
88	309
91	310
77	275
86	296
96	332
90	286
81	291
86	316
81	262
88	300
85	292
84	296
83	280
90	314
78	269
86	268
92	292
86	303
83	289
88	278
90	284
85	289
80	294
82	299
90	296
91	290
85	293
82	298
82	294
89	292
86	297
85	292
88	289
83	294
86	298
89	292
89	291
88	300
80	300
82	301
80	300
82	303
85	299
87	287
86	283
87	298
83	305
82	295
80	286
80	296
85	307
91	309
89	299
87	295

LIDERAZGO	CLIMA
83	306
87	299
88	290
87	294
86	298
86	298
88	296
86	294
89	295
91	294
90	299
87	297
83	296
80	301
88	301
86	299
82	304
86	304
86	307
86	297
87	294
90	298
91	309
86	308
86	302
88	299
88	297
88	300
90	301
89	303
88	295
86	302
86	302
89	299
88	304
87	303
88	307
92	300
89	296
85	299
85	302
91	298
92	296
84	303
81	305
87	303
91	299
86	296
87	307
88	302
87	301
85	302
90	305
93	295
89	291
87	299
86	312
89	304
90	296