



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Trabajo de titulación previo para la obtención del título de:
INGENIERO DE EMPRESAS

**“INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO DE LAS AMERICAS. SANTO
DOMINGO, 2016”.**

Estudiante:
FARÍAS CÓNDOR JOSÉ LUIS

Director del trabajo de titulación:
Lic. JURADO CASTRO MILTON, MBA.

Santo Domingo – Ecuador
Septiembre, 2016

“INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO DE LAS AMERICAS. SANTO DOMINGO, 2016”.

Lic. Milton Jurado Castro, MBA.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

APROBADO

Ing. Jacinto Vera Intriago, MBA.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Katusca Rosero Oña, MsC
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lcda. Maida Tapia Agualsaca, Mgs
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo,.....de.....de 2016.

Autor: FARÍAS CÓNDOR JOSÉ LUIS

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título del Trabajo: INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL
de Titulación CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD
EDUCATIVA PARTICULAR LICEO DE LAS
AMÉRICAS. SANTO DOMINGO, 2016.

Fecha: SEPTIEMBRE, 2016

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad del autor el mismo que no ha sido plagiado.



JOSÉ LUIS FARÍAS CÓNDOR
C.C. 1722982301

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**Sede Santo Domingo****INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Santo Domingo 08 de Septiembre de 2016

Ingeniero
Patricio Pérez Hidalgo, MGE.
**COORDINADOR DE LA CARRERA
DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Informo que el trabajo de titulación realizado por el señor: **JOSÉ LUIS FARIÁS CÓNDROR**, cuyo título es **“INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO DE LAS AMERICAS. SANTO DOMINGO, 2016”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.



Lcdo. Milton Jurado Castro, MBA
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

TRABAJO DE TITULACIÓN


DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1722982301
APELLIDO Y NOMBRES:	Farías Cóndor José Luis
DIRECCIÓN:	“Coop. Modelo”
EMAIL:	jose-luis-farias1@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	023-700-234
TELÉFONO MOVIL:	0990588723

DATOS DE LA OBRA				
TÍTULO:	“Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular Liceo de las Américas. Santo Domingo, 2016”			
AUTOR O AUTORES:	Farías Cóndor José Luis			
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Septiembre, 2016			
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Lic. Milton Jurado Castro, MBA.			
PROGRAMA	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">PREGRADO</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">POSGRADO</td> </tr> </table>	PREGRADO	X	POSGRADO
PREGRADO	X	POSGRADO		
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero de Empresas			
RESUMEN:	<p>El presente trabajo de titulación, como opción al grado de Ingeniero de Empresas, tiene como objetivo determinar cómo influye el estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”, con el fin de proponer soluciones que mejoren la dirección y la motivación de los colaboradores, Santo Domingo.</p> <p>La metodología escogida para la investigación está sustentada en varios procedimientos específicos que se estructura a través de trece pasos fundamentales, donde se integran un conjunto de herramientas y técnicas que contribuyen a la identificación de las principales falencias en el estilo de liderazgo y el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular Liceo de las Américas de Santo Domingo.</p> <p>Los principales resultados obtenidos de esta investigación con la aplicación de la metodología evidencia la poca importancia a la gestión del talento humano como la capacitación y formación de líderes con influencia positiva en la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” de Santo Domingo, evidenciadas en: la no influencia de un liderazgo en el clima organizacional, la ausencia de un departamento de gestión talento humano, el diagnostico de las dimensiones por mejorar del clima organizacional , motivación, recompensa y reconocimiento, capacitación y desarrollo personal, toma de decisiones, y comunicación.</p> <p>En función de aspectos mencionados anteriormente,</p>			

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

	además de la información adicional obtenida de la forma de liderar de tres rectores efectivos se presenta la propuesta de estrategias que contribuyan a mejorar la dirección y motivación de los colaboradores de la Unidad Educativa Liceo de las Américas de Santo Domingo.
PALABRAS CLAVES:	Liderazgo , clima organizacional, gestión de talento humano
ABSTRACT:	<p>The present qualification work, as an option to Engineer Companies degree , It has as an objective to determine how the organizational style of leadership influences in the organizational attitude of the Particular Educational Entity Liceo "De las Americas", in order to propose solutions which will improve the direction and the motivation of the collaborators, Santo Domingo.</p> <p>The methodology chosen for the research is based on several specific procedures that is structured through thirteen fundamental steps, where they integrate a set of tools and techniques that contribute to the identification of the main shortcomings in the style of leadership and the organizational climate of the Particular Educational Entity Liceo "De las Americas" in Santo Domingo.</p> <p>The main results of this research with the application of the methodology demonstrates the little importance to the management of human talent as teaching and leadership training with positive influence in the Particular Educational Entity Liceo "De las Americas" in Santo Domingo, supported in : a non-influence of leadership on organizational attitude, the lack of a management human talent department, the diagnosis of dimensions to improve the environment directorial, motivation, reward and recognition, training and the personal development, making decision, and communication .</p> <p>Depending on aspects mentioned previously, besides the additional obtained information from the three effective head teachers' way to lead, proposing strategies to help improve the management and motivation of employees in the Particular Educational Entity Liceo "De las Americas" in Santo Domingo</p>
KEYWORDS	Leadership, organizational climate, human talent management

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: 

JOSÉ LUIS FARIÁS CÓNDOR
C.C. 1722982301

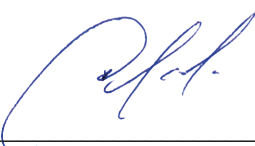


DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **FARIAS CÁNDOR JOSÉ LUIS**, CC. **172298230-1** autor del Trabajo de Titulación titulado: “**Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular Liceo de las Américas. Santo Domingo, 2016**”, previo a la obtención del título de **Ingeniero de Empresas** en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, 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 BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 14 de septiembre del 2016

f. 

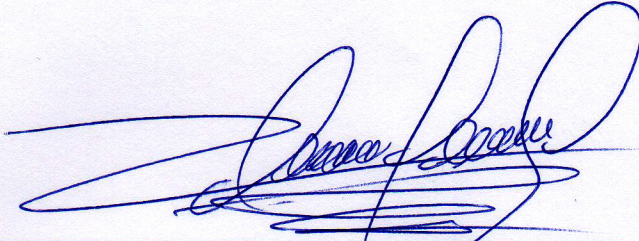
FARIAS CONDOR JOSE LUIS
C.C. 1722982301



Santo Domingo, 22 de octubre del 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **PIEDAD CLEMENCIA CARRERA MEJÍA** con cédula de ciudadanía N.-
1703468015 en calidad de representante legal de la compañía SERCADEM CIA. LTDA.
(Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”), autorizo a **FARIÁS CÓNDOR**
JOSÉ LUIS, realizar la investigación para la elaboración de su trabajo de titulación
“**INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**
DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO DE LAS AMERICAS. SANTO
DOMINGO, 2016” basada en la información proporcionada por la compañía.

f: 
PIEDAD CLEMENCIA CARRERA MEJÍA
C.C. 1703468015



DEDICATORIA

Primeramente quiero dedicar a Dios y la Virgen del cisne que reciban este logro como una humilde ofrenda por todas sus bendiciones. Dedicado a mi ángel, todo lo que soy se lo debo a mi madre atribuyo todos mis éxitos en esta vida a la formación moral, intelectual y física que recibo de ella.

A mi padre que siempre ha querido lo mejor para mí y ha sido parte de mi maduración personal, a mis queridas hermanas Maritza, Jadira y María que la distancia nunca ha sido un impedimento para siempre estar pendientes de mi dándome su apoyo incondicional y consejos para mi crecimiento personal.

A mis abuelitos y familiares que ya no están conmigo, sé que desde donde estén me están cuidado y dando fortaleza para seguir adelante.

Una dedicatoria especial a mi bella sobrina Valery que es una motivación permanente para mí, que este logro sea el inicio de un nuevo ciclo de trascendencia física y espiritual para toda mi descendencia, este es mi legado para ellos.

AGRADECIMIENTO

Me siento agradecido infinitamente con Dios y la virgen por ser mi guía continua y mi luz en la oscuridad.

A la universidad que me permitió formarme de manera íntegra, no solamente en parte académica sino personal.

A mi familia que ha estado siempre dándome fuerzas para lograr este pequeño gran paso en mi vida.

A todos mis profesores que su experiencia han compartido conmigo, un agradecimiento especial a los profesores que estuvieron en mi proceso de titulación, el Dr. Gelmar García, Msc, Katusca Rosero, Lcda. Maida Tapia y Lic. Milton Jurado.

A todos mis compañeros que me han acompañado en mi carrera, siendo parte de mis experiencias y mis alegrías.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal	ii
Responsabilidad del autor	iii
Informe del director del trabajo de titulación.....	iv
Formulario de registro bibliográfico	v
Declaración y autorización.....	vii
Carta de autorización.....	viii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento	x
Índice de contenido	xi
Índice de tablas.....	xiv
Índice de figuras	xv
Índice de anexos.....	xvi

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1.	El problema de investigación	1
1.1.1.	Problema a investigar	1
1.1.2.	Objeto de estudio teórico	1
1.1.3.	Objeto de estudio práctico	1
1.1.4.	Planteamiento del problema	1
1.1.5.	Formulación del problema.....	5
1.1.6.	Sistematización del problema.....	5
1.1.7.	Objetivo general	5
1.1.8.	Objetivos específicos	5
1.1.9.	Justificaciones.....	6
1.2.	Marco referencial.....	6
1.2.1.	Marco teórico.....	6
1.2.1.1.	El comportamiento organizacional.....	6
1.2.1.2.	Liderazgo	8

1.2.1.2.1.	El liderazgo en sus inicios	8
1.2.1.2.2.	Definiciones de liderazgo	9
1.2.1.2.3.	El liderazgo en instituciones educativas	10
1.2.1.2.4.	Teoría de liderazgo según Kurt Lewin y la universidad de Iowa.....	10
1.2.1.2.5.	Teoría X Teoría Y: Douglas McGregor	11
1.2.1.2.6.	Teoría del Liderazgo transformacional según Bernard M. Bass	11
1.2.1.2.7.	Liderazgo transaccional según I. Chiavenato, Bernard M. Bass.....	11
1.2.1.2.8.	Teoría del liderazgo instruccional según Blase & Blase	12
1.2.1.3.	Clima organizacional	12
1.2.1.3.1.	Definiciones de clima organizacional.....	13

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1.	Metodología general	16
2.1.1.	Nivel de estudio	16
2.1.2.	Modalidad de investigación.....	16
2.1.3.	Método.....	16
2.1.3.1.	Método inductivo–deductivo	16
2.1.3.2.	Método histórico-lógico	16
2.1.3.3.	Método analítico –sintético	17
2.1.4.	Población y muestra.....	17
2.1.4.1.	Población	17
2.1.4.2.	Muestra	17
2.1.5.	Selección instrumento de investigación	17
2.1.6.	Procesamiento de datos	18
2.2.	Metodología específica.....	18

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1.	Paso 1: Capacitación y sensibilización al personal de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”.	25
3.2.	Paso 2: Caracterización de la identidad.....	25

3.3.	Paso 3: Diseño de la encuesta para determinar el estilo de liderazgo	28
3.3.1.	Análisis de confiabilidad	28
3.4.	Paso 4: Diseño de la encuesta para diagnosticar el clima organizacional	29
3.4.1.	Análisis de confiabilidad	29
3.5.	Paso 5: Diseño de la entrevista para identificar estilo de liderazgo de la autoridad en las instituciones educativas.....	29
3.6.	Paso 6: Aplicación de la encuesta para determinar estilo de liderazgo	30
3.7.	Paso 7: Aplicación encuesta para diagnosticar el clima organizacional	30
3.8.	Paso 8: Aplicación entrevista para identificar estilo de liderazgo de la autoridad en las instituciones educativas.....	31
3.8.1.	Resultado entrevista rector Colegio “Federico González Suarez”	31
3.8.2.	Resultado entrevista rector Colegio “Antonio Neumane”	32
3.8.3.	Resultado entrevista rector Colegio Técnico “Julio Moreno Espinoza”	34
3.9.	Paso 9: Procesamiento de encuesta de liderazgo.....	36
3.9.1.	Comparación entre las dos encuestas de estilo de liderazgo.	37
3.10.	Paso 10: Procesamiento de datos del clima organizacional.....	37
3.11.	Paso 11: Aplicación de método de correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.....	43
3.12.	Paso 12: Análisis de resultados de método de correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.....	43
3.13.	Paso 13: Presentación de resultados a directivos de la institución.....	44
3.14.	Propuesta para mejorar la dirección y motivación de los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” de Santo Domingo.....	44

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1.	Conclusiones.....	48
4.2.	Recomendaciones	49
	Referencias bibliográficas	50
	Anexos.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Dimensiones del clima organizacional según varios autores	14
Tabla 2.1.	Estilos de liderazgo.....	19
Tabla 2.2.	Dimensiones del clima organizacional	20
Tabla 3.1.	Resultado, confiabilidad, encuesta estilo de liderazgo	28
Tabla 3.2.	Resultado, confiabilidad, encuesta clima organizacional	29
Tabla 3.3.	Resultado, dimensión 1, clima organizacional	38
Tabla 3.4.	Resultado, dimensión 2, clima organizacional	38
Tabla 3.5.	Resultado, dimensión 3, clima organizacional	38
Tabla 3.6.	Resultado, dimensión 4, clima organizacional	39
Tabla 3.7.	Resultado, dimensión 5, clima organizacional	39
Tabla 3.8.	Resultado, dimensión 6, clima organizacional	40
Tabla 3.9.	Resultado, dimensión 7, clima organizacional	40
Tabla 3.10.	Resultado, dimensión 8, clima organizacional	40
Tabla 3.11.	Resultado, dimensión 9, clima organizacional	41
Tabla 3.12.	Resultado, dimensión 10, clima organizacional	41
Tabla 3.13.	Resultado, dimensión 11, clima organizacional	42
Tabla 3.14.	Resultado, clima total	42
Tabla 3.15.	Resultado, correlación	43
Tabla 3.16.	Propuesta, Liderazgo	45
Tabla 3.17.	Propuesta, Motivación	45
Tabla 3.18.	Propuesta, Capacitación y desarrollo personal	46
Tabla 3.19.	Propuesta, Recompensa y reconocimiento	46
Tabla 3.20.	Propuesta, Comunicación	46
Tabla 3.21.	Propuesta, Toma de decisiones.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1.	Área administrativa del colegio	27
Figura 3.2.	Área del colegio	27
Figura 3.3.	Resultado encuestas estilo de liderazgo.....	36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A.	Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” para diagnosticar del clima organizacional.	53
Anexo B.	Encuesta aplicada al rector de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” para determinar el estilo de liderazgo.....	58
Anexo C.	Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” para determinar el estilo de liderazgo del rector.	62
Anexo D.	Entrevista aplicada a los rectores de de los Colegios escogidos para determinar el estilo de liderazgo.	66
Anexo E.	Organigrama funcional de la Unidad Educativa particular Liceo de las Américas.....	67
Anexo F.	Manual de funciones de Director de Talento Humano.....	68

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Problema a investigar

La presente investigación pretende descubrir las relaciones existentes entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”

1.1.2. Objeto de estudio teórico

El comportamiento organizacional.

1.1.3. Objeto de estudio práctico

El comportamiento organizacional en la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2016.

1.1.4. Planteamiento del problema

Desde hace muchos años hasta la actualidad las organizaciones han sido administradas de diferentes formas, dependiendo de la posición ideológica, mercado en el que se encuentre, entre otros aspectos. Pero hay algo que existe desde siempre y es el liderazgo que es la influencia que se ejerce en alguien o algún grupo.

Las organizaciones están relacionadas con la administración que puede ser definida de diferentes formas, (Hersey, 2009) define como un proceso coordinado del trabajo de una grupo de personas con el fin de alcanzar objetivos organizacionales utilizando recursos financieros materiales y técnicos.

La administración es “la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales” (Alonso, 2003, pág. 23)

La mayoría de las organizaciones tienen administradores que no dan a la importancia al talento humano donde es evidente la falta de liderazgo, por tanto el liderazgo es una competencia indispensable en los administradores, según (Caroselli, 2011, pág. 3) “mientras un directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación”.

Según (Bager, 2005, pág. 77) menciona que el clima laboral es “El ambiente de trabajo en el que se desarrollan sus actividades los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que percibe los empleados y que influyen en su conducta”.

El liderazgo puede ser positivo o negativo dependiendo de la perspectiva de la que se vea, pero siempre será una forma de influir, es por eso que en la actualidad la forma de liderar o de direccionamiento se puede palpar en el clima organizacional (Palomo, 2000). Ya que en una empresa no solamente debe existir relaciones formales sino interpersonales que logren motivar a los colaboradores y alcanzar los objetivos no solamente grupales sino personales.

La Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas es una joven institución que se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo, ciudad en su mayoría comercial, de servicios y producción agrícola, que ha acogido a la familia Chuquilla-Carrera fundadores de la institución, la misma que ha venido prestando sus servicios educativos desde el año 2014 hasta la actualidad.

Esta Institución tiene sus inicios en el año 2012 cuando un grupo de profesionales de la educación comprometidos con el mejoramiento de la calidad educativa de la ciudad y el país, liderados por él, MsC. Bolívar Chuquilla y su esposa la MsC. Clemencia Carrera Mejía, deciden, la creación de la Unidad Educativa Particular Laica con visión de gestión europea y corazón latino.

Cuyo objetivo es motivar, formar, orientar y apoyar a los estudiantes desarrollando capacidades como: creatividad, toma de decisiones, motivación, responsabilidad, comunicación, constancia, trabajo en equipo, asumir riesgos y planificación.

Su nombre llamativo y contemporáneo se constituye en una oportunidad ideal para fomentar y propiciar, a través de la educación, la investigación sobre las naciones que conforman Las Américas, el reconocimiento y valoración de la diversidad de etnias, grupos, culturas, religiones.

Además, es propicio, para fomentar las tradiciones que caracterizan los pueblos americanos, creando consciencia para la convivencia pacífica y equitativa entre todos los integrantes de este territorio que constituye nuestro continente.

La Institución ha implantado su misión de la siguiente manera: “Formamos y caminamos hacia la Excelencia Académica, a través de procesos psicopedagógicos y educativos de vanguardia que robustecen los conocimientos, la criticidad, la reflexión y la práctica de valores como fortalezas en nuestros niños, niñas y adolescentes, para la resolución de problemas en las actividades y emprendimientos de su vida.”

Su visión: “Ser una Institución Educativa líder en innovaciones pedagógicas y curriculares a nivel local y nacional, comprometida con el cambio individual y colectivo de nuestra provincia, a través de la utilización efectiva del tiempo libre y la implementación de una educación bilingüe que permitan potenciar los talentos y habilidades de nuestros estudiantes, para que puedan vivir en armonía en un mundo globalizado”

Su filosofía Desarrollar las destrezas y habilidades individuales de nuestros estudiantes, a través de un proceso de enseñanza holístico e integral.

Valores de la institución:

- Honor
- Disciplina
- Estudio

- Honestidad
- Servicios
- Amor a la naturaleza
- Respeto a sí mismo y a los demás

En la Unidad Educativa “Liceo de las Américas” en estos primeros dos años de servicio a la comunidad, se ha observado distintos síntomas que han surgido en la organización, a continuación se describirá cuatro de ellos:

- La institución al ser una empresa familiar en donde la mayoría de los directivos son parte de la familia, debería ser sólida y con excelentes canales de comunicación, sin embargo, existe descoordinación en decisiones y comunicación poco oportuna entre directivos.
- La fluctuación de los colaboradores, ya sean estos, personal administrativo, servicio o docentes, siendo estos último de vital importancia, ha provocado irregularidad sostenida en los procesos educativos planificados y a su vez ha retrasado el cronograma académico de los estudiantes.
- De acuerdo a los resultados del periodo lectivo 2014-2015 los cuales reflejan vacíos en el cumplimiento de las planificaciones de docentes, denota el tercer síntoma que es la baja productividad.
- Por último y es uno de los más notorios, la poca motivación a los colaboradores de la institución. Este síntoma de vital importancia no permite que los colaboradores se comprometan para con la institución, su desarrollo y el logro de los objetivos planteados.

Estos síntomas descritos anteriormente son una manifestación de problemas en el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”, los cuales han provocado insatisfacción en los padres de familia de la institución e incertidumbre en los potenciales clientes, por tanto se ha reducido el número de estudiantes y no se ha alcanzado la demanda esperada del servicio, situación que pudiere cambiar si el estilo de liderazgo mejorara.

1.1.5. Formulación del problema

¿Cómo influye el estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” de Santo Domingo?

1.1.6. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustenten las relaciones entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional?
- ¿Qué metodología se utilizará para descubrir la relación entre el liderazgo y el clima organizacional?
- ¿Cuál es la situación actual del liderazgo y el clima organizacional?
- ¿Cuáles serían las alternativas de solución a los problemas identificados en el diagnóstico?

1.1.7. Objetivo general

Determinar cómo influye el estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”, con el fin de proponer soluciones que mejoren la dirección y la motivación de los colaboradores, Santo Domingo, 2016.

1.1.8. Objetivos específicos

- Presentar los fundamentos teóricos que sustenten las relaciones entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- Presentar la metodología a utilizar para descubrir la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- Diagnosticar la situación actual del liderazgo y el clima organizacional a través de la metodología propuesta.
- Proponer soluciones que mejoren la dirección y motivación de los colaboradores.

1.1.9. Justificaciones

El liderazgo es una variable fundamental en la organización, que permite con su incidencia mejorar el clima organizacional, afianzar los lazos interpersonales, y a su vez reducir los síntomas mencionados en esta investigación.

Estudiar los comportamientos específicos que componen el clima organizacional de la Institución permitirá contribuir en la mejora de las actitudes o comportamientos negativos. Por tanto diagnosticar el clima organizacional ayudará en el correcto direccionamiento de los recursos y procesos educativos.

Un liderazgo positivo por parte de los directivos, acompañado de una comunicación oportuna entre los mismos, reducirá la fluctuación de los colaboradores de tal manera que se establezcan los procesos educativos.

Además aumentará la productividad de los docentes, los cuales son un pilar primordial y fundamental en el logro de los objetivos y metas de la organización.

Por último incrementará la motivación y satisfacción de los colaboradores, logrando un lazo de compromiso con la institución de tal forma que influya en el crecimiento de la demanda estudiantil y la reducción del nivel de insatisfacción de los clientes.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Marco teórico

1.2.1.1. El comportamiento organizacional

Todas las personas en la actualidad y desde siempre se han desarrollado dentro de una organización, han sido educadas por una organización, instruidas religiosamente por una organización y criadas para las organizaciones, cualquiera que sea su fin o índole, tanto así que pasan la mayor parte de sus vidas interrelacionándose sí.

Las organizaciones son “entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas” (Finconwsky, E. ,& Krieger M., 2011, pág. 2).

En un mundo globalizado donde el capital financiero ha estado por encima del capital humano, es de vital importancia y ha sido de gran interés por profesores y administradores el estudio del capital humano y por ende el estudio del comportamiento organizacional.

Münch Galindo sostuvo que “para lograr su propósito lucrativo, las empresas basan su éxito en la optimización de sus recursos (materiales, financieros, tecnológicos y capital humano)” (Münch Galindo, Fundamentos de Administración, 2009, pág. 32).

Hersey & Blanchard indican que la administración es un proceso de trabajar con y por medio de individuos, grupos y otros recursos (equipo, capital y tecnología) por lo tanto el estudio del comportamiento organizacional es importante porque permite a los administradores y líderes adquirir habilidades y competencias interpersonales con las cuales influir de forma positiva en el capital humano logrando objetivos no solo grupales sino también individuales (Hersey & Blanchard, 2008).

Pero el comportamiento organizacional no es solo de interés actual, sino que sus principales aportes, ideas y contribuciones tienen sus inicios mucho antes. Las primeras teorías de la administración han dado los principales aporte al comportamiento organizacional, personajes como Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol y Max weber.

- **Definiciones de comportamiento organizacional**

(Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., 2013, pág. 10) sostuvo que “El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. ¿Que estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el C.O. aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos, y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia”.

(Davis, 1981, p. 2) Sostuvo que “El CO es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia”.

(Robbins, 2004) Menciona que el comportamiento organizacional es el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar dichos conocimientos para la mejorar la eficacia de dichas organizaciones.

(Chiavenato, 2009, pág. 6) Sostuvo que “El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos”.

En base a los conceptos mencionados anteriormente podemos resumir que el comportamiento organizacional es un campo de estudio específico el cual posee tres determinantes: individuos, grupos y estructuras. El estudio de estos, ayuda a descubrir su influencia o efecto en la organización y a su vez la influencia de la organización en los mismos, de tal forma que permita a las organizaciones e individuos trabajar de forma más efectiva encaminada a lograr objetivos tanto grupales como individuales.

1.2.1.2. Liderazgo

1.2.1.2.1. El liderazgo en sus inicios

El liderazgo, en el transcurso de la historia, se ha ido modificando de la mano del desarrollo humano. En sus inicios el líder era una persona que poseía poderes únicos y era una guía que revelaba secretos e influía en el desarrollo de los pueblos. Tal es el caso de Jesucristo y Nelson Mandela.

Según Biosca un líder es aquella persona que guía, conduce, dirige y encabeza a un grupo de personas (Biosca, 1994).

Por sus trabajos realizados Fiedler y Chemers mencionan que el éxito del líder se basa en dos factores: estilo de liderazgo y características de la situación (Fiedler, Fred & Chemers, Martin, 1985).

El liderazgo “consiste en inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización” (Münch Galindo, Administración, 2007, pág. 53).

En la actualidad las organizaciones buscan líderes que logren ir del plan estratégico al plan de ejecución. Esta habilidad engloba análisis de situaciones, toma de decisiones, persuasión y relaciones interpersonales. Todas estas competencias propician relaciones democráticas que aseguran los procesos de transformación y logro de resultados.

1.2.1.2.2. Definiciones de liderazgo

(Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., 2013, pág. 368) Sostuvo que “El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización”.

(Chiavenato, 2009) Menciona que el liderazgo se refiere a enfrentar cambios. Un líder desarrolla una visión de futuro, se adelanta a los sucesos, define el rumbo a seguir, comunica las ideas a los demás, logra un compromiso en el personal y los inspira a superar obstáculos no solo personales sino grupales.

Por su parte (Smith P. & Peterson M., 1990) mencionan el liderazgo como “las acciones de una persona para manejar los problemas de la organización que las vienen expresados en los sucesos que otros afrontan”.

Un autor sostuvo que “Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito.” (Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José., 2012, pág. 294) .

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede resumir que el liderazgo es un fenómeno que nace en organizaciones, busca influir en las personas de tal forma que cumpla las expectativas del líder, y así alcanzar objetivos tanto grupales como personales.

1.2.1.2.3. El liderazgo en instituciones educativas

En el aspecto específico de instituciones educativas, es esencial el liderazgo porque la educación comprende objetivos que se logran y satisfacen de forma conjunta y colaborativa. Por tanto en el contexto educativo existe responsabilidad compartida entre, directivos, profesores y familias.

El liderazgo en la educación es de importancia porque implica colaboración de los docentes para fomentar un aprendizaje de calidad y de formación de personas capaces en un mundo globalizado. Estas características son las nuevas exigencias de las sociedades modernas de conocimiento y al alcance de información.

A continuación presentaremos diversas teorías de liderazgo y estilos teniendo en cuenta que estilo de liderazgo “es el conjunto de acciones de los líderes, como lo perciben sus empleados, representando sus habilidades y actitudes en la práctica” (Davis, K., & Newstrom, J., 1994).

1.2.1.2.4. Teoría de liderazgo según Kurt Lewin y la universidad de Iowa

En los años de 1930, en la universidad de Iowa Kurt Lewin y un grupo de investigadores identificaron tres tipos de líderes:

- Liderazgo autocrático.- según (Chiavenato, 2009, pág. 349) este líder se caracteriza por fijar directrices, centralizar el poder y tomar decisiones.
- Liderazgo liberal.- este líder posee poca participación, da libertad para decisiones y no hace seguimientos, se traduce en un desaliento laboral
- Liderazgo democrático.- sus dimensiones fomentar el desarrollo personal, las relaciones interpersonales y la participación.

1.2.1.2.5. Teoría X Teoría Y: Douglas Mcgregor

Mcgregor propone dos estilos determinados: autocrático y democrático, relacionados directamente con principios sobre el comportamiento humano (Coopers & Lybrand , 1994).

El estilo X generalmente en organizaciones tradicionales represivas, basadas en la aplicación rígida y estricta de autoridad. El estilo Y democrático caracterizado por la inclusión en toma de decisiones y autocontrol, comunicación fluida y rendimientos superiores (Coopers & Lybrand , 1994, pág. 164).

1.2.1.2.6. Teoría del Liderazgo transformacional según Bernard M. Bass

El nuevo liderazgo surge del planteamiento de James MacGregor Burns, (Bass, 1995) basado en Burns plantea el líder transformador con las siguientes dimensiones:

- Carisma
- Inspiración
- Estimulación intelectual
- Consideración individual

Este liderazgo se enfoca en la autoevaluación y motivación para alcanzar los objetivos no solamente propios sino grupales, Ignacio Mendoza (2005) menciona que teniendo como base la teoría de la pirámide de Maslow, las necesidades básicas son cubiertas por el líder transaccional, y las altas por el transformacional.

1.2.1.2.7. Liderazgo transaccional según I. Chiavenato, Bernard M. Bass

La motivación en el liderazgo transaccional se basa en intereses personales, tal es el caso de la premiación o por lo contrario sanción o castigo. (Chiavenato, 2009) Nos presenta las siguientes dimensiones:

- Recompensas contingentes
- Administración por excepción (Activa)

- Administración por excepción (Pasiva)
- Liberalidad

Bateman & Snell mencionan que los líderes transaccionales “manejan por medio de transacciones utilizando sus poderes legítimos, de recompensa y de coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por los servicios prestados” (Bateman, Thomas, & Snell Scott, 2005).

1.2.1.2.8. Teoría del liderazgo instruccional según Blase & Blase

(Blasé, 1998) Sostuvo a este liderazgo a acciones llevadas del líder con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y crear unas condiciones para el aprendizaje para lograr mejores resultados en los alumnos. El liderazgo instruccional es eficaz en la medida que esos objetivos generales se alcanzan.

Sus dimensiones son:

- Definición de misión de la escuela
- Desarrollo curricular
- Desarrollo profesional
- Clima de aprendizaje
- Visibilidad

1.2.1.3. Clima organizacional

Todas las personas formamos parte de una organización, cualquiera que sea su índole o fin, por tanto para el logro del éxito de una empresa u organización es fundamental el recurso humano o capital humano.

Al ser el capital humano un pilar fundamental es también de mucha importancia su gestión, porque si un colaborador está frustrado, poco motivado con sus jefes inmediatos, muy poco aportará en el logro de los objetivos de la empresa y por ende no se generará un buen clima organizacional. Gibson afirma “Es evidente destacar que el clima organizacional influye en el

comportamiento de las personas y que cada institución crea su propio clima” (Gibson, 2010, pág. 56).

(Filion, L. ;Cisneros, L.; Mejia-Morelos, J., 2011) Establecen que es importante en cada organización el dirigente dé el ejemplo y comunique las innovaciones. Es decir el líder debe tomar iniciativa de crear un ambiente agradable para los colaboradores.

El estudio del clima organizacional está encaminado a descubrir y conocer el estado de una organización, el ambiente de trabajo y distintos factores que están directamente relacionados con el desempeño de los colaboradores (Guillen Gestoso & Guil Bozal, 2011).

Se puede decir que cuando el clima organizacional es valorado de forma positiva por los colaboradores es porque permite y ofrece las condiciones idóneas para el desempeño laboral y aporta estabilidad e integridad en sus actividades profesionales y personales.

1.2.1.3.1. Definiciones de clima organizacional

(Chiavenato, 2009, pág. 261)“La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior”.

(López, 2005, pág. 167) Sostuvo al clima organizacional como “uno de los elementos más influyentes sobre la motivación y la satisfacción laboral de quienes dirigen los proyectos formativos”.

(Litwin, G y Stringer, R., 1968, pág. 161) Definen el clima organizacional como “Lo percibido respecto al efecto subjetivo del sistema formal, al estilo informal de los gerentes y a otros importantes factores por su influencia sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización particular”.

(Dessler, 1979) Plantea que no hay una definición concreta del clima organizacional, estas giran de acuerdo a cada organización, con distintos factores como; estructura, apoyo, motivación, política, reglas entre otras.

La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas.

(Robbins, S. y Coulter, M., 2010) menciona que el clima organizacional incluye valores, principios y formas de hacer cosas que influye en cómo actúan los miembros de una organización. Por lo tanto al realizar un estudio de clima organizacional se puede detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante y negativa el ambiente laboral de la organización.

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante y negativa el ambiente laboral de la organización.

A partir de los conceptos presentados anteriormente se puede definir al clima organizacional como el conjunto de características de una organización, las cuales son percibidas por los individuos e influyen en su comportamiento y desempeño. En cuanto a las dimensiones menciona que las variables han caracterizado. A continuación presentaremos un resumen de varios autores y sus dimensiones del clima organizacional:

Tabla 1.1. Dimensiones del clima organizacional según varios autores

Autores	Segmento	Dimensiones	
Domínguez et al. (2010)	Hotelero	<ul style="list-style-type: none"> • Clima en estructura • Clima en comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima en liderazgo • Clima en motivación
Mujica y Pérez (2009)	Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen gerencial • Relaciones sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Tarea
Chiang et al. (2007)	Hospitalario	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna • Reconocimiento • Relaciones interpersonales • Calidad en el trabajo • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno físico • Objetivos de la institución • Compromiso • Coordinación externa •

Tabla 1.1. (Cont.)

Fernández (2004)	Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Expectativa de logro 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación en la tarea • Afiliación grupal
Caligiore y Díaz(2003)	Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento organizacional • Estructura organizacional • Proceso de toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de comunicación • Motivación al logro
Gómez (2004)	Diversas empresas colombianas	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad organizacional • Sistema de recompensas e incentivos • Toma de decisiones/autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Interacción social • Apertura organizacional
Vázquez y Guadarrama (2001)	Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Motivación • Trabajo en equipo • Liderazgo • Participación del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Comunicación • Responsabilidad • Trabajo significativo • Conflicto

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: José Farías, 2016

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. Metodología general

2.1.1. Nivel de estudio

La presente investigación será correlacional, en donde se pretende descubrir qué tipo de relación existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”.

2.1.2. Modalidad de investigación

La modalidad de esta investigación será de campo ya que extrae los datos del lugar de los hechos, de tal forma que se palpará directamente la realidad, apoyado de técnicas de recolección de datos

2.1.3. Método

2.1.3.1. Método inductivo–deductivo

A partir del método inductivo-deductivo se ha podido describir las particularidades de la investigación enfocado en la institución y sus síntomas. Ya que existe información generalizada e información particular que ha servido de apoyo para esta investigación.

2.1.3.2. Método histórico-lógico

El método histórico se ha utilizado para describir las teorías que a través del tiempo han evolucionado tanto del comportamiento organizacional, liderazgo y clima laboral.

2.1.3.3. Método analítico –sintético

En esta investigación se ha utilizado el método analítico-sintético para dar definiciones acerca de los temas principales de la investigación, todo esto en base a autores importantes e investigaciones.

2.1.4. Población y muestra

2.1.4.1. Población

En el caso específico de esta investigación la población será los 52 (cincuenta y dos) colaboradores que conforman la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”, los cuales están divididos en personal directivo, administrativo y docente.

2.1.4.2. Muestra

En la presente investigación no se realizará ningún método de muestreo, ya que la institución de tamaño mediano, por lo tanto es posible y no será oneroso encuestar a todos los individuos de la población total.

2.1.5. Selección instrumento de investigación

En el caso específico de esta investigación se utilizarán dos encuestas, las mismas que contendrán preguntas basadas en las dimensiones de los estilos de liderazgo y dimensiones del clima organizacional las mismas, que permitirán determinar el estilo de liderazgo y el clima organizacional.

1. Encuesta para determinar el estilo de liderazgo, se aplicará a dos tipos de encuestados, a toda la población y al rector de la institución.
2. Encuesta para medir el clima organizacional, se aplicará a toda la población.
3. Entrevista para describir la forma de liderar efectiva en una institución educativa, se aplicará a tres tipos de entrevistados o profesionales del área.

2.1.6. Procesamiento de datos

Los datos obtenidos a través de las encuestas, serán tabulados con herramientas estadísticas, graficados organizadamente y analizados de forma individual, con estos resultados el investigador determinara el estilo de liderazgo y medirá el clima organizacional.

Después se procederá a utilizar el método de correlación IBM SPSS 20 para determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional ya sea positiva o negativa, o por el contrario que no exista.

2.2. Metodología específica

Paso 1: Capacitación y sensibilización al personal de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”.

En el primer paso, para esta investigación se incluirá al personal directivo y a los colaboradores de la institución .El objetivo es capacitar y sensibilizar al toda la población de la institución, por ello se realizara un taller de capacitación de una hora, en donde se tratara la problemática del comportamiento organizacional y por ende los temas específicos del liderazgo y el clima organizacional.

Esta capacitación es importante porque crea un lazo de compromiso de los directivos y colaboradores hacia la investigación que se realizara.

Paso 2: Caracterización de la identidad

Este paso tiene como objetivo caracterizar la institución donde se aplicara la metodología específica.

La Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas es una joven Institución que se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo, ciudad en su mayoría comercial, de servicios y producción agrícola que ha acogido a la familia Chuquilla-Carrera fundadores de la institución, la misma que ha prestado sus servicios educativos desde el año 2014 hasta la actualidad.

La Institución tiene como misión inspirar a sus estudiantes a tener un interés continuo de aprendizaje, investigación y formación de criterio, para que sean íntegros y capaces de tener éxito en un mundo globalizado.

Su visión promover y potenciar la excelencia académica en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y el país a través de la implementación de educación bilingüe, personalizada, con profesores altamente calificados y evaluados.

La Institución esta posee una plantilla de colaboradores, los cuales en conjunto de suman 52 (cincuenta y dos), incluidos los directivos. En su mayoría los docentes tienen una antigüedad de alrededor de seis meses, en los cuales ya han podido observar el ambiente interno de la institución.

Paso 3: Diseño de la encuesta para determinar el estilo de liderazgo

Este paso involucra al investigador quien será la persona responsable. El objetivo de este paso será elaborar una encuesta para determinar el estilo de liderazgo existente en la Institución a investigar. El investigador deberá poseer conocimientos previos sobre los temas principales del liderazgo, sus estilos y características, con los mismos redactara preguntas de acuerdo a las particularidades de la dirección de la institución.

Los estilos y sus dimensiones que se consideraran para diseñar los ítems y que determinaran el estilo de liderazgo serán:

Tabla 2.1. Estilos de liderazgo

Instruccional	Transformacional
Definición de misión de la escuela	Carisma
Desarrollo curricular	Inspiración
Desarrollo profesional	Estimulación intelectual
Clima de aprendizaje	Consideración individual
Visibilidad	
Transaccional	Liberal
Recompensas contingentes	Laissez Faire
Administración por excepción (Activa)	
Administración por excepción (Pasiva)	
Liberalidad	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: José Farías, 2016

Paso 4: Diseño de la encuesta para diagnosticar el clima organizacional

El investigador será la persona responsable de este paso y el objetivo será elaborar una encuesta para medir el clima organizacional de la institución a investigar.

El investigador deberá poseer conocimientos previos sobre los temas principales del clima organizacional y sus dimensiones, con los mismos redactara preguntas de acuerdo a las particularidades de la institución refiriéndonos a los síntomas observados en la institución y redactados en esta investigación.

Las dimensiones que se consideraran diseñar los ítems y que diagnosticaran el clima organizacional serán:

Tabla 2.2. Dimensiones del clima organizacional

1	Visión de la institución.	7	Conflictos entre profesores.
2	Motivación.	8	Comunicación.
3	Expectativa de logro.	9	Toma de decisiones.
4	Valoración de los superiores.	10	Recompensas y reconocimiento.
5	Liderazgo.	11	Capacitación y desarrollo personal.
6	Interacción entre compañeros.		

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: José Farías, 2016

Paso 5: Diseño de la entrevista para identificar estilo de liderazgo de la autoridad en las instituciones educativas.

El investigador deberá visitar tres instituciones. El objetivo de este paso será elaborar una entrevista para describir la forma de liderar efectiva que ha utilizado el rector a lo largo de los años en su institución, logrando la excelencia y reconocimiento en la ciudad de Santo Domingo.

Para el diseño de la entrevista se revisaran los fundamentos teóricos de cada estilo y se elaboraran las preguntas tomando como base las características principales de cada estilo con el objeto de identificar el estilo predominante.

Paso 6: Aplicación de la encuesta para determinar estilo de liderazgo.

La aplicación de la encuesta para determinar el estilo de liderazgo estará a cargo del investigador, el cual de acuerdo con el cronograma aplicara la encuesta en la institución.

El objetivo de este paso es recolectar la información que será de gran utilidad para determinar el estilo liderazgo existente en la institución. La aplicación se realizara a dos tipos de encuestados.

1. A toda la población de la institución.
2. Al rector de la institución.

En la aplicación se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Asegurar el anonimato de la encuesta para que exista mayor confiabilidad.
- La encuesta se deberá realizar en un ambiente agradable y estable, para que no influya alguna variable en la percepción del colaborador.

Paso 7: Aplicación encuesta para diagnosticar el clima organizacional

La aplicación de la encuesta para diagnosticar el clima organizacional estará a cargo del investigador quien aplicara la encuesta de acuerdo con el cronograma, en la institución.

El objetivo de este pasó recolectar la información que será de gran utilidad para diagnosticar el clima organizacional existente en la institución. En la aplicación deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Hay que asegurar el anonimato de la encuesta para que exista mayor confiabilidad de la información.
- La encuesta se deberá realizar en un ambiente agradable y estable, para que no influya alguna variable en la percepción del colaborador.

Paso 8: Aplicación entrevista para identificar estilo de liderazgo de la autoridad en las instituciones educativas.

La aplicación de la entrevista realizara el investigador, de acuerdo al cronograma. El objetivo de este paso es recabar la información que sustente futuras recomendaciones con respecto a la forma de liderar una Institución Educativa.

Los entrevistados serán:

- Rector Unidad Educativa Particular “Antonio Neumane”.
- Rector Instituto Superior “Julio Moreno Espinoza”.
- Rector Colegio “Federico González Suarez”.

Paso 9: Procesamiento de encuesta de liderazgo

El investigador será quien procesará los datos obtenidos en la encuesta de liderazgo. El objetivo es trasladar y graficar de forma cuantitativa los datos obtenidos en la encuesta de tal forma que se pueda interpretar y analizar.

En la tabulación se utilizará el programa Excel y herramientas estadísticas como el IBM SPSS 20, los mismos que permitirán con claridad, veracidad y de forma cuantitativa determinar el estilo de liderazgo existente en la institución. Además se hará una comparación de los estilos determinados en los dos tipos de encuestados y una gráfica de líneas de las dos tendencias.

Paso 10: Procesamiento de datos del clima organizacional

En este paso se procesará los datos obtenidos en la encuesta del clima organizacional. El objetivo es trasladar y graficar de forma cuantitativa los datos obtenidos en la encuesta de tal forma que se pueda interpretar y analizar.

En la tabulación se utilizará como el programa Excel y herramientas estadística IBM SPSS 20, los mismos que permitirán con claridad, veracidad y de forma cuantitativa medir el clima organizacional existente en la institución.

La interpretación del resultado del clima organizacional se hará bajo el siguiente criterio tomando en cuenta una escala del 1.0 - 5.0 siendo el 5.0 la calificación más alta:

- Si la calificación es mayor que 4.0 resultado positivo o bueno.
- Si la calificación se encuentra entre 2.50 y 3.99 resultado aceptable o por mejorar.
- Si la calificación es menor que 2.49 resultado negativo o malo.

Paso 11: Aplicación de método de correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional

En este paso la correlación se realizara entre la valoración total individual de cada uno de los encuestados relacionado con el clima organizacional y la valoración total individual de los encuestados relacionada con el liderazgo. Para el cálculo de la correlación se utilizara el IBM SPSS 20.

Paso 12: Análisis de resultados de método de correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional

Este paso tiene como objetivo determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, para el análisis de correlación entre estos resultados se utilizará la correlación bivariada de Spearman, teniendo en cuenta que las variables analizadas tienen una escala nominal. La interpretación del resultado de correlación se hará bajo el siguiente criterio:

- Si Rho es mayor que 0.8 la relación entre las variables es muy fuerte.
- Si Rho se encuentra entre 0.60 y 0.80 la relación es fuerte.
- Si Rho esta entre 0.40 y 0.59 la relación es moderada.
- Y si Rho es menor que 0.40 la relación es débil

En función de los criterios antes expresados se determinara si existe o no relación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo.

Paso 13: Presentación de resultados a directivos de la institución

Se convocara una reunión con directivos de la institución para dar a conocer los resultados de la investigación. El objetivo de este paso es comunicar los principales hallazgos resultantes de la investigación y las recomendaciones tanto para el liderazgo como para el clima organizacional. Todo esto con la finalidad de dar un aporte a la mejora del direccionamiento y las relaciones interpersonales de la institución así como la satisfacción laboral.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

En este capítulo se realiza la aplicación de los procedimientos que se detalló en el capítulo anterior para determinar el estilo de liderazgo y su influencia en la situación actual del clima organizacional, presentando los principales resultados obtenidos de tal forma cumplir con los objetivos implantados al inicio de esta investigación. A continuación se detalla paso por paso.

3.1. Paso 1: Capacitación y sensibilización al personal de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”.

Este paso tiene como objetivo capacitar y sensibilizar a toda la población de la Unidad Educativa “Liceo de las Américas” motivo por el cual se realizó un taller de capacitación de una hora de duración, en donde se impartió información sobre la problemática existente en la institución además de temas como liderazgo y clima organizacional.

Como resultado de este taller los colaboradores crearon un lazo de compromiso con la investigación, brindando toda la información requerida.

3.2. Paso 2: Caracterización de la identidad

Atendiendo al paso dos de la metodología específica que tiene como objetivo caracterizar la institución donde se aplicó los procedimientos paso por paso.

La Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas es una joven institución que se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo, ciudad en su mayoría comercial, de servicios y producción agrícola, que ha acogido a la familia Chuquilla-Carrera fundadores de la institución, la misma que ha venido prestando sus servicios educativos desde el año 2014 hasta la actualidad.

Esta Institución tiene sus inicios en el año 2012 cuando un grupo de profesionales de la educación comprometidos con el mejoramiento de la calidad educativa de la ciudad y el país,

liderados por él, MsC. Bolívar Chuquilla y su esposa la MsC. Clemencia Carrera Mejía, deciden, la creación de la Unidad Educativa Particular Laica con visión de gestión europea y corazón latino.

Cuyo objetivo es motivar, formar, orientar y apoyar a los estudiantes desarrollando capacidades como: creatividad, toma de decisiones, motivación, responsabilidad, comunicación, constancia, trabajo en equipo, asumir riesgos y planificación.

La Institución tiene como misión: “Formamos y caminamos hacia la Excelencia Académica, a través de procesos psicopedagógicos y educativos de vanguardia que robustecen los conocimientos, la criticidad , la reflexión y la práctica de valores como fortalezas en nuestros niños , niñas y adolescentes, para la resolución de problemas en las actividades y emprendimientos de su vida.”.

Su visión es: “Ser una Institución Educativa líder en innovaciones pedagógicas y curriculares a nivel local y nacional, comprometida con el cambio individual y colectivo de nuestra provincia, a través de la utilización efectiva del tiempo libre y la implementación de una educación bilingüe que permitan potenciar los talentos y habilidades de nuestros estudiantes, para que puedan vivir en armonía en un mundo globalizado”.

Valores de la institución:

- Honor
- Disciplina
- Estudio
- Honestidad
- Servicios
- Amor a la naturaleza
- Respeto a sí mismo y a los demás

Figura 3.1. Área administrativa del colegio



Fuente: <http://www.liceodelasamericas.com.ec/>

Figura 3.2. Área del colegio



Fuente: <http://www.liceodelasamericas.com.ec/>

En cuanto a funciones y procedimientos la institución no cuenta con manuales para cada caso que sean de guía para el desarrollo normal de las actividades de los colaboradores, además de no tener un organigrama, y no poseer un departamento de talento humano.

En la Unidad Educativa “Liceo de las Américas” en estos dos años de funcionamiento se ha observado diferentes síntomas que a continuación se describirá cuatro de ellos:

- Descoordinación en decisiones y comunicación poco oportuna entre directivos.

- La fluctuación de los colaboradores.
- Baja productividad.
- La poca motivación a los colaboradores de la institución.
- Falta de información al ingreso de un nuevo colaborador.

Estos síntomas descritos anteriormente son una manifestación de problemas en el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas”, los cuales han provocado insatisfacción en los padres de familia de la institución e incertidumbre en los potenciales clientes, por tanto se ha reducido el número de estudiantes y no se ha alcanzado la demanda esperada del servicio, situación que pudiere cambiar si el estilo de liderazgo mejorara.

3.3. Paso 3: Diseño de la encuesta para determinar el estilo de liderazgo

Este paso tiene como objetivo elaborar una encuesta para determinar el estilo de liderazgo existente en la Institución. Por lo tanto de acuerdo a las teorías revisadas en el capítulo uno de esta investigación, se seleccionaron cuatro estilos de liderazgo con sus respectivas dimensiones, indicados en la tabla N° 2 de la investigación.

Para el caso específico de esta investigación se utilizó el cuestionario aplicado por Chamorro Miranda Diana Judith en su tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de liderazgo del director” en la Universidad Complutense de Madrid, 2005. La encuesta para determinar el estilo de liderazgo se puede visualizar en el (ver anexo B y C).

3.3.1. Análisis de confiabilidad

Para la validación del instrumento se utilizó el programa IBM SPSS 20, a continuación se presentan los resultados del Alpha de Cronbach con su respectivo análisis.

Tabla 3.1. Resultado, confiabilidad, encuesta estilo de liderazgo

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,717	49

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Como podemos observar en la tabla N° de acuerdo a los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach que mide la confiabilidad, nos da 0,717 que evidentemente es una calificación aceptable del instrumento, en este caso de la encuesta que busca determinar el estilo de liderazgo del rector de la institución.

3.4. Paso 4: Diseño de la encuesta para diagnosticar el clima organizacional

Este paso tiene como objetivo elaborar una encuesta para diagnosticar el clima organizacional en la Institución. Por lo tanto de acuerdo a las teorías revisadas en el capítulo uno específicamente en la tabla N° 1, las dimensiones que se seleccionaron son las repetidas entre los autores, y que a criterio del investigador apoyado en el método inductivo- deductivo y de la observación son las de influencia en la organización. (Ver en el anexo A)

3.4.1. Análisis de confiabilidad

Para la validación del instrumento se utilizó el programa IBM SPSS 20, a continuación se presentan los resultados del Alpha de Cronbach con su respectivo análisis.

Tabla 3.2. Resultado, confiabilidad, encuesta clima organizacional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,918	50

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Como podemos observar en la tabla N° de acuerdo a los resultados del coeficiente alfa de Cronbach que mide la confiabilidad, nos da 0,918 que evidentemente es una calificación excelente del instrumento, en este caso de la encuesta que busca identificar la situación del clima organizacional de la institución.

3.5. Paso 5: Diseño de la entrevista para identificar estilo de liderazgo de la autoridad en las instituciones educativas.

El este paso se visitó a tres instituciones educativas, el objetivo de este paso es elaborar una entrevista para describir la forma de liderar que han utilizado los rectores a lo largo de

los años en su institución, logrando la excelencia y reconocimiento en la ciudad de Santo Domingo.

Se revisó los fundamentos teóricos de cada estilo (transaccional, transformacional, no liderazgo, instruccional) y se elaboró ocho preguntas, dos para cada estilo tomando como base las características principales de cada estilo. (Ver anexo D)

3.6. Paso 6: Aplicación de la encuesta para determinar estilo de liderazgo

El este paso de la metodología específica cuyo objetivo es recolectar la información que fue de gran utilidad para determinar el estilo liderazgo existente en la institución. La aplicación se realizó a dos tipos de encuestados.

- A toda la población de la institución.
- Al rector de la institución.

Para la aplicación de la primera encuesta se solicitó una cita previa con el rector de la institución, la cual fue respondida inmediatamente y se desarrolló de manera fluida. Por otra parte al aplicar la encuesta a los colaboradores se recibió aceptación inmediata ya que con los antecedentes de la capacitación explicada en el paso 1 los colaboradores estaban predispuestos y comprometidos con la investigación. Más adelante se presenta los resultados de la aplicación de las encuestas.

3.7. Paso 7: Aplicación encuesta para diagnosticar el clima organizacional

En este paso de la investigación cuyo objetivo es recolectar la información de gran utilidad para diagnosticar el clima organizacional. Al aplicar la encuesta se tuvo en cuenta las recomendaciones de la metodología específica.

Al igual que la encuesta de liderazgo, al aplicar la encuesta de clima hubo aceptación y colaboración de todos los encuestados con el compromiso de proponer soluciones todos los resultados de la investigación. Más adelante se presenta los resultados de la aplicación de la encuesta.

3.8. Paso 8: Aplicación entrevista para identificar estilo de liderazgo de la autoridad en las instituciones educativas.

En este paso cuyo objetivo es recabar la información que sustente futuras recomendaciones con respecto a la forma de liderar una Institución Educativa, se realizó las entrevistas a los rectores de los tres colegios especificados, dicha entrevista fue planificada y después de una introducción en donde se indica los objetivos de la investigación se obtuvo la predisposición de los encuestados y la información que más adelante será presenta y analiza.

3.8.1. Resultado entrevista rector Colegio “Federico González Suarez”

1. ¿Suele indicar las recompensas para motivar el esfuerzo del colaborador?

Si, generalmente para lograr el cumplimiento de las procesos programados suelo indicar las recompensas tales como, paseos de fin de año, pagos a tiempo.

2. ¿Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien?

No, personalmente me gusta ir monitoreando el cumplimiento de funciones e innovando para la optimización de recursos.

3. ¿Fomenta la reflexión de los colaboradores, buscando mejorar su desempeño?

Sí, me gusta buscar la lógica a las cosas para de ese modo lograr que los empleados lleguen a una reflexión de la mejor forma de trabajar y alcanzar los objetivos de la institución.

4. ¿Recurre al sentido del humor para indicar a los colaboradores sus equivocaciones?

A veces si a veces no, porque he sido siempre una persona seria y mi forma de trabajar aunque no es autoritaria es bastante exigente, pero busco la manera de indicar los errores con el menor impacto emocional.

5. ¿Suele detectar un culpable en las situaciones difíciles?

Existen casos en donde por las diversas situaciones que se presentan no es conveniente detectar a los culpables, pero si es de importancia identificar las causas de los problemas para corregirlos.

6. ¿Deja que los colaboradores realicen su trabajo sin intervenir en su desempeño?

No, el control es fundamental para el cumplimiento de las funciones de los empleados, ya que si no se interviene puedes desviarse los esfuerzos y no lograr los resultados esperados.

7. ¿Sugiere la asignación de los cursos y asignaturas a profesores teniendo en cuenta criterios académicos?

En su mayoría si ya que hay que mira el perfil de cada empleado para determinar cuál es su fuerte y más que criterios académicos, mis criterios propios adquiridos con el pasar de los años.

8. ¿Fomenta el desarrollo de programas para los colaboradores en áreas didácticas y profesionales?

En realidad en los empleados realizo capacitaciones que las brinda Edinum una empresa proveedora de libros escolares, pero más de eso no porque nuestro presupuesto no se ajusta a esos gastos adicionales.

3.8.2. Resultado entrevista rector Colegio “Antonio Neumane”.

1. ¿Suele indicar las recompensas para motivar el esfuerzo del colaborador?

Hay casos en los cuales hay que indicar las recompensas pero generalmente busco motivar a los colaboradores cumpliendo con sus beneficios acordes a sus competencias y de forma oportuna, además de que en el Colegio “Neumane” a lo largo de sus 50 años se ha caracterizado por el buen clima laboral y sus buenas relaciones interpersonales.

2. ¿Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien?

No, la innovación y la mejora continua son fundamentales en el siglo veinte y uno porque la competencia cada día va lanzando estrategias para acaparar el mercado, pero la misión y visión de la institución no ha cambiado sino que los procesos se van mejorando para lograr la razón de ser de la institución.

3. ¿Fomenta la reflexión de los colaboradores, buscando mejorar su desempeño?

Yo tengo preparación en psicología, para mí las personas es un punto fundamental en la institución, por lo tanto busco sintonizar con cada colaborador y con bases lograr la reflexión de su desempeño normal para buscar su mayor productividad.

4. ¿Recurre al sentido del humor para indicar a los colaboradores sus equivocaciones?

Si, generalmente cuando doy las directrices para las diferentes funciones trato de hacerlo de tal forma que no haya errores pero en el caso de haber recurro al sentido del humor para llamar la atención sin quitarle la seriedad del asunto.

5. ¿Suele detectar un culpable en las situaciones difíciles?

No ha sido política mía detectar culpables a las diferentes situaciones que puedan presentarse, pero si el caso lo amerita, hay que hacer el llamado de atención respectivo de forma individual para no estigmatizar la imagen del colaborador frente a sus compañeros de trabajo.

6. ¿Deja que los colaboradores realicen su trabajo sin intervenir en su desempeño?

Muchas personas lo llaman control, pero para mí es monitoreo porque se realizan las planificación y hay que darle seguimiento a los procesos para garantizar que se cumplan como se esperaba y de esta forma lograr objetivos y alcanzar la misión de la institución.

7. ¿Sugiere la asignación de los cursos y asignaturas a profesores teniendo en cuenta criterios académicos?

Si, en la mayoría de los casos reviso la hoja de vida del colaborador para de acuerdo a eso asignar el curso que están más acorde a sus competencias.

8. ¿Fomenta el desarrollo de programas para los colaboradores en áreas didácticas y profesionales?

Cada comienzo de año hacemos capacitaciones didácticas para mejorar las competencias y por ende el desempeño de cada colaborador.

3.8.3. Resultado entrevista rector Colegio Técnico “Julio Moreno Espinoza”

1. ¿Suele indicar las recompensas para motivar el esfuerzo del colaborador?

No, creo que en una institución fiscal que recibe fondos directamente del estado, las recompensas están más que sobrentendidas, pero sin embargo los programas de interrelación pueden ser un motivador.

2. ¿Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien?

Si, generalmente cuando las cosas marchan bien es un poco contradictorio para los docentes que vienen trabajando de la misma forma muchos años.

3. ¿Fomenta la reflexión de los colaboradores, buscando mejorar su desempeño?

Hay ciertos casos en donde busco la reflexión de actividades con los profesores nuevos pero la mayoría de los empleados tienen años haciendo de la misma forma y lo hacen bien.

4. ¿Recurre al sentido del humor para indicar a los colaboradores sus equivocaciones?

En muy pocos casos ya que mi forma de ejercer mi puesto ha sido siempre exigente, entonces hago llegar el llamado de atención a quien corresponda, ya que en una institución educativa hay que tener las cosas en regla.

5. ¿Suele detectar un culpable en las situaciones difíciles?

En la mayoría de los casos sí, porque cada colaborador tiene sus responsabilidades y por ende debe responder por las mismas y si el caso amerita detectar al culpable hay que hacerlo.

6. ¿Deja que los colaboradores realicen su trabajo sin intervenir en su desempeño?

Cada colaborador tiene sus funciones actividades y responsabilidades por lo tanto realizan su trabajo sin intervenir, pero si realizo un control del cumplimiento de responsabilidades.

7. ¿Sugiere la asignación de los cursos y asignaturas a profesores teniendo en cuenta criterios académicos?

La asignación de los cursos depende de sus competencias y su experiencia, cuando un colaborador ingresa a la institución debe realizar las respectivas pruebas y es ahí donde se asignan los cursos, el rectorado sugiere la asignación mas no puede disponer de los colaboradores de forma personal.

8. ¿Fomenta el desarrollo de programas para los colaboradores en áreas didácticas y profesionales?

Si, los programas de capacitación vienen por directrices del distrito y además de eso la institución planifica programas para el desarrollo didáctico y profesional de los colaboradores en específico docentes.

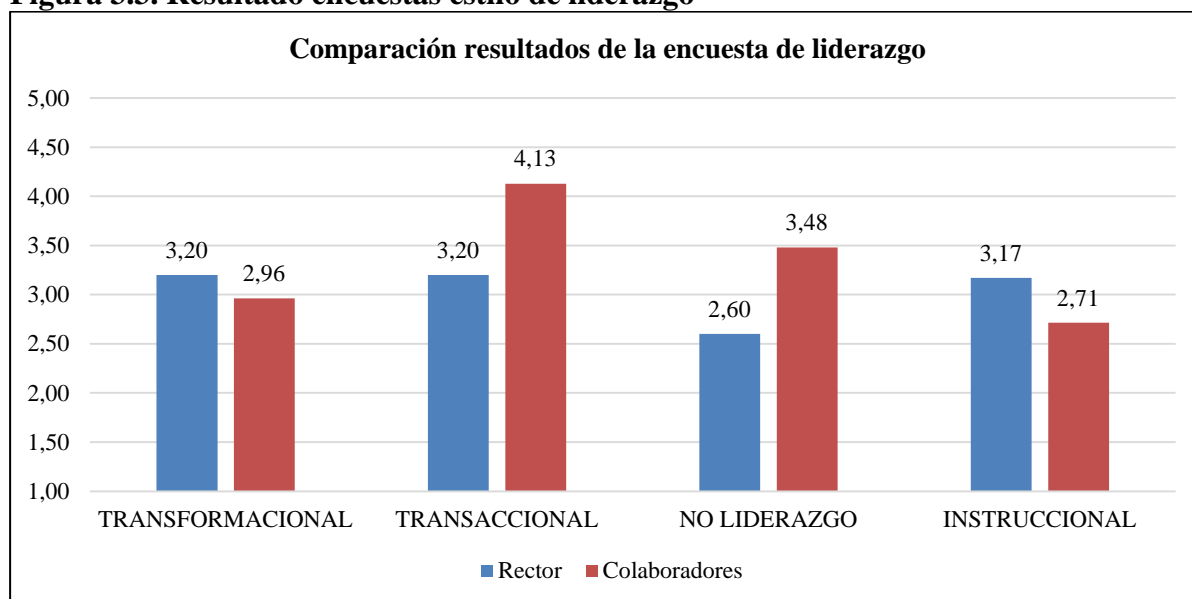
3.9. Paso 9: Procesamiento de encuesta de liderazgo

En este paso de procesamiento de los resultados el objetivo es trasladar y graficar de forma cuantitativa los datos obtenidos en la encuesta de tal forma que se pueda interpretar y analizar.

En la tabulación se utilizó el programa Excel y herramientas estadísticas como el IBM SPSS 20, los mismos que permitieron con claridad, veracidad y de forma cuantitativa determinar el estilo de liderazgo existente en la institución.

Además se hizo la comparación de los resultados de las dos encuestas y una gráfica de líneas de las dos tendencias. A continuación se presenta la gráfica donde se visualiza los estilos y sus calificaciones.

Figura 3.3. Resultado encuestas estilo de liderazgo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Como se puede observar en la figura anterior están los resultados de las dos encuestas de estilo de liderazgo, la primera aplicada al rector de la institución y la segunda aplicada a los colaboradores de la institución.

Entre los resultados de la encuesta aplicada al rector, manifiesta que en el estilo transformacional su calificación es 3.20, estilo transaccional 4.13, estilo no liderazgo 2.60, y

estilo instruccional 3.17. Por lo tanto según el rector de la institución su estilo de liderazgo se encuentra parejo entre estilo transformacional y transaccional cada uno con una calificación de 3.20 siendo el máximo de 5 puntos.

Por otra parte en los resultados de la segunda encuesta aplicada a los colaboradores, ellos manifiestan que en el estilo transformacional su calificación es 2.96, estilo transaccional 4.13, estilo no liderazgo 3.48, y por ultimo estilo instruccional 2.71. Por lo tanto la mayor calificación es de 4.13 en el estilo transaccional, es decir el estilo de liderazgo según los colaboradores es transaccional ya que tiene el mayor puntaje entre los cuatro liderazgos.

3.9.1. Comparación entre las dos encuestas de estilo de liderazgo.

En la figura N° podemos observar los resultados de las dos encuestas, con cada estilo y su calificación correspondiente. En el análisis de las encuestas, el rector de la institución manifestó estar entre dos estilos, transformacional y transaccional, mientras que los colaboradores manifestaron que el rector posee un estilo de liderazgo transaccional. Por lo tanto hacemos la comparación de los resultados de ambas encuestas y es evidente que el estilo de liderazgo que predomina en el rector de la institución es transaccional.

3.10. Paso 10: Procesamiento de datos del clima organizacional

En este paso se procesó los datos obtenidos en la encuesta del clima organizacional. El objetivo es trasladar y graficar de forma cuantitativa los datos obtenidos en la encuesta de tal forma que se pueda interpretar y analizar.

En la tabulación se utilizó el programa Excel y herramientas estadística IBM SPSS 20, los mismos que permitieron con claridad, veracidad y de forma cuantitativa diagnosticar el clima organizacional existente en la institución.

A continuación se presenta los resultados de la encuesta, cada dimensión con su tabla y respectivo análisis, así como una tabla del clima total al final. En el análisis se incluyendo la calificación con los rangos estipulados en la metodología específica.

Tabla 3.3. Resultado, dimensión 1, clima organizacional

Visión de la institución					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valido	Bastante de acuerdo	40	76,9	76,9	76,9
	Totalmente de acuerdo	7	13,5	13,5	90,4
	Medianamente de acuerdo	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Como se puede observar en la anterior el 76.9 % de los encuestados manifiestan estar bastante de acuerdo, el 13,5% totalmente de acuerdo y el 9.6% medianamente de acuerdo. Por lo tanto es evidente que en su mayoría los colaboradores están claramente encaminados y han llegado a un acuerdo con la visión de la institución, sin embargo hay un pequeño porcentaje que no está de acuerdo el cual le falta ser mejor orientado.

Tabla 3.4. Resultado, dimensión 2, clima organizacional

Motivación					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante de acuerdo	28	53,8	53,8	53,8
	Medianamente de acuerdo	24	46,2	46,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Entre los encuestados se encontró que el 53.8 % de los colaboradores está bastante de acuerdo respecto a la motivación dentro de la institución por otra parte el 46,8% esta medianamente de acuerdo. Por lo tanto esta dimensión debe ser atendida de forma urgente.

Tabla 3.5. Resultado, dimensión 3, clima organizacional

Expectativa de logro					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante de acuerdo	50	96,2	96,2	96,2
	Totalmente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Como podemos observar en la tabla 2 el 96,2% de los encuestados están bastante de acuerdo a las expectativas de logro de los estudiantes y el 3,8% están totalmente. Por lo tanto esta dimensión tiene una calificación alta ya que la mayoría está bastante de acuerdo, debe ser monitoreada para ver su avance o retroceso.

Tabla 3.6. Resultado, dimensión 4, clima organizacional

Valoración de los superiores						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Bastante de acuerdo	50	96,2	96,2	96,2	
	Medianamente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0	
	Total	52	100,0	100,0		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Entre los encuestados, el 96,2% tienen una valoración de los superiores bastante de acuerdo, y el 3,8 restantes medianamente de acuerdo. Por lo tanto podemos decir que es aceptable la valoración de los superiores por parte de los colaboradores, esta dimensión tiene una buena calificación, debe ser monitoreada para ver su avance o retroceso.

Tabla 3.7. Resultado, dimensión 5, clima organizacional

Liderazgo						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Bastante de acuerdo	47	90,4	90,4	90,4	
	Medianamente de acuerdo	3	5,8	5,8	96,2	
	Totalmente de acuerdo	2	3,8	3,8	100,0	
	Total	52	100,0	100,0		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Como se puede observar en la tabla anterior el 90,4% está bastante de acuerdo con el liderazgo de la institución, el 5,8 respondió estar medianamente de acuerdo y el 3,8% restante totalmente de acuerdo. Por lo tanto en esta dimensión de liderazgo tenemos una aceptación positiva de la forma de liderar en la institución, sin embargo se puede verificar los puntos bajos del estilo de liderazgo para lograr la totalidad de la aceptación.

Tabla 3.8. Resultado, dimensión 6, clima organizacional

Interacción entre compañeros					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante de acuerdo	29	55,8	55,8	55,8
	Totalmente de acuerdo	23	44,2	44,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: En esta dimensión el 55,8% de los colaboradores contestaron que están bastante de acuerdo en la interacción entre compañeros, y el 44,2% restante están totalmente de acuerdo. Por lo tanto casi la mitad de los colaboradores han contestado estar totalmente de acuerdo con una interacción positiva entre compañeros.

Tabla 3.9. Resultado, dimensión 7, clima organizacional

Conflicto entre profesores						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Bastante de acuerdo	36	69,2	69,2	69,2	
	Totalmente de acuerdo	15	28,8	28,8	98,1	
	Medianamente de acuerdo	1	1,9	1,9	100,0	
	Total	52	100,0	100,0		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Entre los encuestados, el 69,2% manifiesta que está bastante de acuerdo en no haber tenido conflictos entre profesores, el 28,8% totalmente de acuerdo y 1,9% medianamente de acuerdo. Por lo tanto la mayoría los colaboradores en esta dimensión tienen una buena calificación, debe ser monitoreada para ver su avance o retroceso.

Tabla 3.10. Resultado, dimensión 8, clima organizacional

Comunicación						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Medianamente de acuerdo	33	63,5	63,5	63,5	
	Bastante de acuerdo	19	36,5	36,5	100,0	
	Total	52	100,0	100,0		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: El 63,5% de los encuestados manifiestan estar medianamente de acuerdo con la comunicación en la institución, y el 36,5% bastante de acuerdo. Por lo tanto esta dimensión de acuerdo a la percepción de los colaboradores tiene calificación mediana en su mayoría, es decir se la debe atender de manera urgente.

Tabla 3.11. Resultado, dimensión 9, clima organizacional

		Toma de decisiones			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Medianamente de acuerdo	48	92,3	92,3	92,3
	Poco de acuerdo	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Entre los encuestados el 92,3% manifiesta que están medianamente de acuerdo con la toma de decisiones y el 7,7% restante poco de acuerdo. Por lo tanto en su mayoría los colaboradores están medianamente satisfechos con la forma de toma de decisiones y participación que tienen en las mismas, esta dimensión debe ser atender de forma urgente.

Tabla 3.12. Resultado, dimensión 10, clima organizacional

		Recompensa y reconocimiento			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Medianamente de acuerdo	43	82,7	82,7	82,7
	Poco de acuerdo	8	15,4	15,4	98,1
	Bastante de acuerdo	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: En esta dimensión el 82,7% de los colaboradores manifiestan estar medianamente de acuerdo con las recompensas y reconocimientos dentro de la institución, el 15,4% poco de acuerdo y el 1,9% bastante de acuerdo. Por lo tanto casi la totalidad de colaboradores están medianamente satisfechos con las recompensas y formas de reconocimiento dentro de la institución, esta dimensión debe ser atendida de forma urgente.

Tabla 3.13. Resultado, dimensión 11, clima organizacional

Capacitación y desarrollo personal						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Medianamente de acuerdo	de	46	88,5	88,5	88,5
	Poco de acuerdo		5	9,6	9,6	98,1
	Bastante de acuerdo		1	1,9	1,9	100,0
	Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: Entre los colaboradores el 88,5% manifiestan estar medianamente de acuerdo en la capacitación y el desarrollo como persona, el 9,6% poco de acuerdo y el 1,9% bastante de acuerdo. Por lo tanto 46 de los 52 colaboradores están medianamente satisfechos con la capacitación recibida y su desarrollo personal en la institución, siendo una calificación por mejorar esta dimensión se debe atender de manera urgente.

Tabla 3.14. Resultado, clima total

Clima total						
			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bastante de acuerdo	de	49	94,2	94,2	94,2
	Medianamente de acuerdo		3	5,8	5,8	100,0
	Total		52	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Análisis: En la tabla anterior que indica el resultado de clima total, los colaboradores manifiestan que el 94,2% están bastante de acuerdo respecto al medio en que se desarrolla su trabajo cotidiano, y el 5,8% manifestaron estar medianamente de acuerdo.

Por lo tanto en el resumen del clima total de la institución, la mayoría de los colaboradores coinciden en una percepción bastante de acuerdo, según la tabla N° de medición, el clima organizacional de la “Unidad Particular liceo de las Américas” es bueno o positivo, ya que se encuentra entre el rango de calificación 4 y 5 (bastante de acuerdo y totalmente de acuerdo), manteniendo un monitoreo continuo de las dimensiones con mejor calificación. Sin embargo existen varias dimensiones que sus resultados están en el rango de aceptable o por mejorar, dichas dimensiones (comunicación, capacitación y desarrollo, toma de decisiones,

motivación, recompensas y reconocimientos) se deben atender y proponer soluciones para cada caso, que tengan como objetivo mejorar la percepción de los colaboradores.

3.11. Paso 11: Aplicación de método de correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional

Atendiendo al paso once de la metodología específica que tiene como objetivo aplicar la correlación que se realizó entre la valoración total individual de cada uno de los encuestados relacionado con el clima organizacional y la valoración total individual de los encuestados relacionada con el liderazgo.

Se utilizó la correlación bivariada de Spearman, teniendo en cuenta que las variables analizadas tienen una escala nominal. En el siguiente paso se presenta una tabla con los resultados y su respectivo análisis.

3.12. Paso 12: Análisis de resultados de método de correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional

En este paso que tiene como objetivo determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional. La interpretación del resultado de correlación se hizo en función de los criterios expresados en la metodología específica.

A continuación se presenta una tabla con los resultados con el análisis e interpretación de los mismos.

Tabla 3.15. Resultado, correlación

		Correlations		
			Liderazgo	clima
Spearman's rho	Liderazgo	Correlation	1,000	-,066
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,641
		N	52	52
	Clima	Correlation	-,066	1,000
		Coefficient		
Sig. (2-tailed)		,641	.	
	N	52	52	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

En la tabla N° 21 se puede observar el resultado de la correlación bivariada de Spearman entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en la institución. El resultado es de 0.066, con lo cual hacemos el análisis y en función a los criterios del resultado se llega a la conclusión de que no existe correlación entre las dos variables.

3.13. Paso 13: Presentación de resultados a directivos de la institución

Tal y como especifica el paso trece se convocó a una reunión con todos los directivos de la institución para dar a conocer los resultados de la investigación. El objetivo de este paso es comunicar los principales hallazgos resultantes de la investigación y las recomendaciones tanto para el liderazgo como para el clima organizacional.

En dicha reunión se presentó la propuesta que busca dar solución a los resultados de la investigación, todo esto con la finalidad de dar un aporte a la mejora del direccionamiento y las relaciones interpersonales de la institución así como la satisfacción laboral.

3.14. Propuesta para mejorar la dirección y motivación de los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” de Santo Domingo.

En capítulo anterior identifiqué cuáles son los resultados de los objetivos específicos de la investigación. Por lo tanto se llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo del rector no tiene incidencia o influencia en el clima organizacional, así como hay algunas dimensiones del clima organizacional que deben atenderse de forma urgente y se describió la forma de liderar de otros tres rectores.

Con estos antecedentes la siguiente propuesta tiene como objetivo proponer una serie de estrategias que mejoren la dirección y la motivación de los colaboradores de la Unidad Educativa “Liceo de las Américas” de Santo Domingo.

El fundamento teórico principal para la propuesta es el libro de Stephen R. Covey “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” en donde manifiesta que las personas son el recurso fundamental para el logro de los propósitos y éxito a largo plazo de las organizaciones.

Para la propuesta de liderazgo se toma en cuenta las teorías de los autores mencionados en el marco teórico de esta investigación, además de los resultados de las entrevistas aplicadas a los rectores de una de las tres instituciones de mejor trayectoria de Santo Domingo en cuanto a calidad y estabilidad de la educación.

Tabla 3.16. Propuesta, Liderazgo

Objetivo	Actividad	Frecuencia	Responsable
Mejorar la forma de dirección del líder con el fin de influir positivamente en el clima organizacional de la institución educativa.	Seminario de coaching personal y empresarial, encaminado a la potenciación de las competencias personales del líder y de los colaboradores	Semestral, se puede ajustar a la necesidad.	Dep. de Talento Humano/Dep. psicología
	Estudio, capacitación y empoderamiento del líder transformacional sus características y su influencia en el desempeño de las personas.	Semestral, se puede ajustar a la necesidad.	Dep. Talento Humano/Dep. Psicología
	Estudio de las fichas personales de cada colaborador, luego de esto un taller de coaching.	Dos veces al año lectivo.	Dep. Talento Humano/Dep. Psicología

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Tabla 3.17. Propuesta, Motivación

Objetivo	Actividad	Frecuencia	Responsable
Incrementar la motivación de los colaboradores fortaleciendo los lazos interpersonales y el compromiso con el logro de objetivos.	Reunión donde se celebre a los cumpleaños del mes, incluye dinámicas de interacción entre colaboradores.	Cada fin de mes, preferencia viernes	Dep. Talento humano
	Bono económico al colaborador que cumpla años.	Cada cumpleaños	Dep. Talento humano/Dep. Financiero
	Talleres de integración tales como, juegos deportivos, actividades recreacionales.	Trimestral	Dep. Talento Humano/Comisiones
	Reuniones para celebrar fechas cívicas tales como día madre, día del padre, día del trabajador entre otros.	Cada fecha importante	Dep. Talento Humano/Comisiones

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Tabla 3.18. Propuesta, Capacitación y desarrollo personal

Objetivo	Actividad	Frecuencia	Responsable
Capacitar de forma continua a los colaboradores buscando el desarrollo solamente profesional emocional y psicológico.	Capacitación de actividades y funciones a los colaboradores que ingresan a la institución. Capacitaciones pedagógicas y didácticas, que mejoren competencias de los docentes. Talleres de coaching para los colaboradores.	Cada ingreso de un colaborador Inicio de cada quimestre Inicio intermedio y final de año lectivo	Dep. Talento humano/Coord. académica Dep. Talento humano/Coord. Académica Dep. Talento humano/ Dep. Psicología

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Tabla 3.19. Propuesta, Recompensa y reconocimiento

Objetivo	Actividad	Frecuencia	Responsable
Compensar al trabajador económica y emocionalmente de forma equitativa dependiendo sus competencias, y reconocer los logros de los colaboradores de forma oportuna.	En la reunión condecorar a empleado del mes elegido por todos los colaboradores. Escala de remuneraciones dependiendo competencias, formación académica, experiencia, entre otros. Bono de reconocimiento por logros académico. Realizar el pago de remuneraciones de forma oportuna.	Cada fin de mes, preferencia viernes Inicios de Años lectivos, monitoreo continuo Cada logro académico Cada fin de mes	Dep. Talento humano Dep. Talento humano/Dep. Financiero Dep. Talento humano/Dep. Financiero Dep. financiero

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Tabla 3.20. Propuesta, Comunicación

Objetivo	Actividad	Frecuencia	Responsable
Informar continuamente a los colaboradores sus funciones, objetivos, y las novedades existentes de tal forma que el colaborador se sienta involucrado.	Elaborar el organigrama funcional y el manual de funciones.(ver anexo E y F) A los nuevos colaboradores entregar información acerca de objetivos, políticas entre otros. A los nuevos colaboradores suministrar información de funciones, responsabilidades a desempeñar. Dar a conocer decisiones, acuerdos, nuevos proyectos a los colaboradores. Boletín electrónico de actividades.	Una vez, actualizar cada año. Cada ingreso de un colaborador Cada ingreso de un colaborador Cada que exista decisiones Cada mes	Dep. Talento humano y Administrativo Dep. Talento Humano Dep. Talento humano/ Jefes departamentales Dep. Talento Humano/ Directivos Dep. Talento Humano/ Secretaria

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

Tabla 3.21. Propuesta, Toma de decisiones

Objetivo	Actividad	Frecuencia	Responsable
Brindar la posibilidad de la inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones llegando a consensuar aspectos de diferentes índoles.	Ubicar un buzón de sugerencias, revisar continuamente. Reunión en decisiones donde estén relacionados intereses de colaboradores. Reunión de consenso con docentes en aspectos pedagógicos y didácticos.	Siempre/cada mes Cada que se de interés de todos Cada quimestre del año lectivo	Dep. Talento Humano Dep. Talento Humano/directivos Dep. Talento Humano/Coord. Académica

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

- Las teorías de liderazgo de Kurt Lewin y la universidad de Iowa, Bernard M. Bass y Blase, J. Blase J. permitieron conocer los estilos de liderazgos con sus dimensiones que se utilizó para identificar el estilo de liderazgo del rector de la institución. Por otra parte las teorías de Chiavenato, Litwin, G. & Stringer, R. y Chiang et. Al. permitieron conocer el clima organizacional con sus dimensiones ya que la investigación diagnostico la situación actual del clima de la institución. Siendo estas teorías utilizadas por varios autores por su fácil comprensión y aplicabilidad.
- En esta investigación se utilizó la correlación de Spearman para relacionar las dos variables, independiente el estilo liderazgo, y dependiente el clima organizacional. De acuerdo a la información recolectada en las encuestas, se llegó a la conclusión que no existe correlación entre las variables. Por lo tanto el estilo de liderazgo del rector no influye en el clima organizacional de la Unidad Educativa “Liceo de las Américas”.
- De acuerdo a la comparación los resultados de los instrumentos que determinar el estilo liderazgo, la investigación llego a la conclusión que el estilo de liderazgo que predomina en el rector de la institución es “transaccional”.
- En el diagnóstico del clima organizacional, los resultados establecen que el clima organizacional de la institución es bueno o positivo, ya que el 94,2% de los colaboradores manifiestan estar bastante de acuerdo respecto al medio en que se desarrolla su trabajo. Sin embargo de las once dimensiones del C.O. cinco están en un rango de calificación “por mejorar” es por eso que se presentara una propuesta que mejore la dirección y la motivación de los colaboradores.

4.2. Recomendaciones

En función del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se recomienda:

- Utilizar para futuras investigaciones las teorías de Kur Lewin, Bernard M. Bass y Blasse J. Blase, para estudiar más profundamente el liderazgo, sus estilos e influencias, así como también las teorías de Chiavenato, Litwin, G. & Stringer, R. y Chiang et. Al. para estudiar al clima organizacional. Además realizar estudios de la relación existente entre liderazgo y clima organizacional de otras instituciones educativas comparando resultados y realizar una evaluación de desempeño.
- Aplicar la correlación bivariada de Spearman por medio del IBM SPSS para estudios futuros donde se busque determinar la relación existente entre dos variables.
- Capacitar y formar al líder de la institución para que se apodere de competencias y características de un líder transformacional que le permitan interrelacionarse de mejor manera con los colaboradores, aumentando su grado de influencia positiva y a su vez motivar e incrementar su eficiencia.
- Crear un departamento de Gestión de Talento Humano que gestione los procesos no solamente estratégicos sino en los procesos operativos como son: selección, contratación, evaluación y capacitación de talento humano encaminando a mantener un clima organizacional bueno, logro de objetivos y el éxito empresarial.
- De acuerdo a la teoría del Octavo hábito de Covey se recomienda la elaboración de un plan estratégico tomando al colaborador como “Persona Completa”, brindar al personal remuneraciones higiénicas, espacio físico adecuado, y herramientas “cuidar el cuerpo”, “El Corazón” con un buen trato, respeto, y relaciones humanas e integración y cuidar la “mente” es capacitar y dar conocimientos al personal, y por último fortalecer el “espíritu” que los colaboradores interioricen la misión, visión y valores institucionales, siendo la persona fundamental en la organización y base de la propuesta para mejorar la dirección y el clima organizacional de la Unidad Educativa “Liceo de las Américas”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, A. (2003). *Administración Básica*. México: Fondo Editorial FCA.
- Baguer, A. (2005). "Alerta", *Clima laboral*. España: Diaz de Santos.
- Bass, B. (1995). *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: Editorial CCS.
- Bateman, Thomas, & Snell Scott. (2005). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: MacGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Biosca, D. (1994). *100 soluciones para salir de la crisis*. México: Educatur.
- Blasé, J. B. (1998). *Handbook of Instructional Leadership. How Really Good Principals promote Teaching and Learning*. California: Corwin Press.
- Caroselli, M. (2011). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Coopers & Lybrand . (1994). *El capital Humano Y la Empresa*. Madrid: Cuadernos de cinco días.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1994). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organizacion y Administración*. México: Prentice Hall.
- Fiedler, Fred & Chemers, Martin. (1985). *Liderazgo y Administracion efectiva*. México: Trillas.
- Filion, L. ; Cisneros, L.; Mejia-Morelos, J. (2011). *Administración de PYMES "Emprender , dirigir y desarrollar empresas"*. México: Pearson Educación.
- Finconwsky, E. ,& Krieger M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para America Latina*. México: Pearson Educación.
- Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Gibson, F. (2010). *Liderazgo empresarial*. Barcelona: Edim.
- Guillen Gestoso & Guil Bozal. (2011). *Clima organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Hersey & Blanchard. (2008). *Administracion del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Inc.

- Hersey, P. (2009). *Administracion de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Inc.
- Litwin, G y Stringer, R. (1968). *Motivacion and organizational climate*. Boston.: Boston: Harver Business School.
- López, J. (2005). *Planificar la formacion con calidad*. Madrid: CISSPRAXIS S.A.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Münch Galindo, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Palomo, M. (2000). *Liderazgo y Moivación de equipos de trabajo*. Madrid: Escuela Superior de Gestion Comercial y Marketing.
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Torán S.A.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)*. México: Pearson.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.
- Smith P. & Peterson M. (1990). *Liderazgo Organizacional y Cultura*. Madrid: Piramide.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” para diagnosticar del clima organizacional.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SEDE SANTO DOMINGO

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la percepción que usted tiene sobre el clima organizacional en la institución. Esta investigación se adelanta en los estudios de Ingeniería de Empresas y Negocios que realizo en la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo. La información suministrada por usted será utilizada ÚNICA y EXCLUSIVAMENTE para el trabajo de investigación “INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO DE LAS AMÉRICAS, SANTO DOMINGO.

Este cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos.

A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE DESCRIBEN LA FORMA DE LIDERAR DEL RECTOR. INDIQUE CON UNA X SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: **1. NADA DE ACUERDO, DESACUERDO TOTAL 2. POCO DE ACUERDO 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DE ACUERDO 4. BASTANTE DE ACUERDO 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO**

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 Ha sido posible que los docentes y colaboradores de la institución alcancemos un acuerdo sobre objetivos y enfoques	1	2	3	4	5
2 En la institución sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencia actitudes positivas	1	2	3	4	5
3 Este es un colegio muy exigente en el plano académico	1	2	3	4	5

Anexo A-1. (Cont.)

4 Me siento satisfecho con el trabajo que realiza el rector	1	2	3	4	5
5 Existe una buena y fluida comunicación entre los colaboradores y los cargos directivos	1	2	3	4	5
6 En general, creo que la opinión que tienen mis compañeros de mi es buena	1	2	3	4	5
7 No he tenido conflictos de tipo profesional con otros docentes	1	2	3	4	5
8 Al ingresar a la institución le fueron informados los objetivos y políticas de la misma	1	2	3	4	5
9 Siento que soy tomado en cuenta para las decisiones tomadas cuando formo parte de la situación en cuestión	1	2	3	4	5
10 Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades, títulos y experiencia	1	2	3	4	5
11 Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo	1	2	3	4	5
12 Todos los docentes colaboramos con un plan de nivelación para los alumnos con peores rendimientos	1	2	3	4	5
13 Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte de los directivos de la institución	1	2	3	4	5
14 Nuestros alumnos saben perfectamente que rendimiento que se espera de ellos	1	2	3	4	5
15 La institución atiende las necesidades (materiales, información, etc.) de los colaboradores.	1	2	3	4	5

Anexo A-2. (Cont.)

16 El director académico y yo mantenemos una buena comunicación sobre cuestiones profesionales	1	2	3	4	5
17 Me siento valorado por mis compañeros	1	2	3	4	5
18 No he tenido conflictos de tipo personal con otros docentes	1	2	3	4	5
19 La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la institución es suficiente	1	2	3	4	5
20 Los directivos nos hacen participar en las decisiones generales de la institución.	1	2	3	4	5
21 Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)	1	2	3	4	5
22 Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización	1	2	3	4	5
23 Todos los docentes aplican un mismo enfoque pedagógico y didáctico	1	2	3	4	5
24 Mis compañeros suelen hablar positivamente de la institución	1	2	3	4	5
25 En esta institución, todos nuestros alumnos son capaces de alcanzar un alto nivel de rendimiento	1	2	3	4	5
26 Considero que dirección académica hace un buen trabajo	1	2	3	4	5
27 El rector y yo mantenemos una buena comunicación	1	2	3	4	5
28 Las propuestas que hago son tenidas en cuenta por mis compañeros	1	2	3	4	5
29 Me siento criticado negativamente por otros docentes	1	2	3	4	5

Anexo A-3. (Cont.)

30 Puedo comunicarme abiertamente con los directivos y demás áreas	1	2	3	4	5
31 Los directivos hace un consenso con los colaboradores para tomar decisiones..	1	2	3	4	5
32 Recibo mi pago a tiempo	1	2	3	4	5
33 Los programas de orientación para nuevos empleados son efectivos	1	2	3	4	5
34 Me siento parte de la institución	1	2	3	4	5
35 Nuestros alumnos están motivados para aprender	1	2	3	4	5
36 La gestión y organización de eventos, tareas, etc. Por parte de la dirección académica es eficaz	1	2	3	4	5
37 Ante un problema profesional de algún colaborador, la dirección responde de forma eficaz	1	2	3	4	5
38 A nivel general, todos los colaboradores tenemos buenas relaciones entre nosotros	1	2	3	4	5
39 Siento que la actitud de algunos compañeros me dificulta expresar mis opiniones	1	2	3	4	5
40 Cuando existe alguna situación imprevista que me afecte directamente los directivos nos comunican de forma oportuna y acertada	1	2	3	4	5
41 Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver	1	2	3	4	5
42 Existen programas de entrenamiento y desarrollo disponibles y efectivos en mi organización	1	2	3	4	5

Anexo A-4. (Cont.)

43 La transmisión de la información a los docentes es buena por parte del equipo directivo	1	2	3	4	5
44 El equipo directivo mantiene un trato adecuado conmigo	1	2	3	4	5
45 Me fue suministrada al ingresar a la empresa mis funciones y responsabilidades a desempeñar	1	2	3	4	5
46 Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos	1	2	3	4	5
47 Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
48 Recibo premios y reconocimientos forma justa por mi desempeño	1	2	3	4	5
49 Mi supervisor(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento	1	2	3	4	5
50 En su opinión personal usted percibe un clima organizacional excelente en la institución	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B. Encuesta aplicada al rector de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” para determinar el estilo de liderazgo.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SEDE SANTO DOMINGO**

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la percepción que usted tiene sobre el liderazgo que usted ejerce como rector en su institución. Esta investigación se adelanta en los estudios de Ingeniería de Empresas y Negocios que realizo en la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo. La información suministrada por usted será utilizada UNICA y EXCLUSIVAMENTE para el trabajo de investigación “INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO DE LAS AMÉRICAS, SANTO DOMINGO.

Este cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos.

A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE DESCRIBEN LA FORMA DE LIDERAR DEL RECTOR. INDIQUE CON UNA **X** SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: **1. NADA DE ACUERDO, DESACUERDO TOTAL 2. POCO DE ACUERDO 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DE ACUERDO 4. BASTANTE DE ACUERDO 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO**

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 Hago que los docentes y colaboradores se entusiasmen con su trabajo	1	2	3	4	5
2 Centro mi atención, principalmente, en las irregularidades	1	2	3	4	5
3 Respaldo las decisiones de docentes y colaboradores ante la comunidad educativa	1	2	3	4	5
4 Facilito el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre procesos de enseñanza y aprendizaje	1	2	3	4	5

Anexo B-1. (Cont.)

5 Oriento a los colaboradores recién llegados	1	2	3	4	5
6 Entablo charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos, las relaciones entre ellos y los profesores	1	2	3	4	5
7 Recorro al sentido del humor para indicar a los colaboradores sus equivocaciones	1	2	3	4	5
8 Siempre encuentro un culpable en situaciones difíciles	1	2	3	4	5
9 Hago que el proyecto Educativo Institucional sea algo más que una exigencia formal	1	2	3	4	5
10 Exijo a los docentes el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas	1	2	3	4	5
11 Suelo ajustar mi forma de comportarme a las diversas situaciones y necesidades	1	2	3	4	5
12 Estoy satisfecho con el trabajo de los colaboradores mientras hagan lo que siempre se ha hecho	1	2	3	4	5
13 Los colaboradores expresan sus dudas y desacuerdos sin preocupaciones	1	2	3	4	5
14 Tiendo a apoyar a los colaboradores para realizar cambios poco importantes.	1	2	3	4	5
15 Implico a los docentes en la consecución de los objetivos del colegio	1	2	3	4	5
16 Soy tolerante con los errores o defectos de los colaboradores	1	2	3	4	5
17 Fomento la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del colegio	1	2	3	4	5
18 Promuevo las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos	1	2	3	4	5
19 Estoy ausente cuando se me necesita	1	2	3	4	5
20 Promuevo el trabajo en grupo entre los/as profesores	1	2	3	4	5
21 Impulso la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos	1	2	3	4	5
22 Dedico el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular	1	2	3	4	5
23 Estimulo a los colaboradores para desarrollar ideas innovadoras en su trabajo	1	2	3	4	5

Anexo B-2. (Cont.)

24 Consigo la confianza de los colaboradores para desarrollar las actividades o proyectos	1	2	3	4	5
25 Escucha y pongo en práctica las recomendaciones de los colaboradores	1	2	3	4	5
26 Fomento el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del curriculum, la instrucción y la tecnología	1	2	3	4	5
27 Cuento con el respeto de los colaboradores	1	2	3	4	5
28 Para valorar el trabajo de los colaboradores empleo estrategias de seguimiento individual	1	2	3	4	5
29 Me hago presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases	1	2	3	4	5
30 Los/as coordinadores son los únicos responsables de la administración y orientación académica del colegio	1	2	3	4	5
31 Me limito a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para mi cargo	1	2	3	4	5
32 Realizo una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación	1	2	3	4	5
33 Realizo reconocimiento de la institución al inicio y final de la jornada	1	2	3	4	5
34 Dejo que los colaboradores sigan haciendo su trabajo como siempre	1	2	3	4	5
35 Delego responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo	1	2	3	4	5
36 Oriento el establecimiento de metas educativas claras	1	2	3	4	5
37 Respaldo a los colaboradores ante la administración (departamental)	1	2	3	4	5
38 Mediante comunicaciones escritas/orales doy a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio	1	2	3	4	5
39 Tomo las decisiones de manera oportuna y eficaz	1	2	3	4	5
40 Apoyo a los colaboradores para solucionar mis problemas	1	2	3	4	5
41 Contribuyo a desarrollar en los colaboradores un sentido de pertenencia e identidad con el colegio	1	2	3	4	5

Anexo B-3. (Cont.)

42 Me abstengo de hacer cambios mientras las cosas marchen bien	1	2	3	4	5
43 Sugiero la asignación de docentes a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógico	1	2	3	4	5
44 Respaldo las posturas de los colaboradores siempre que sean justas y coherentes con el Proyecto Educativo Institucional	1	2	3	4	5
45 Con mis argumentos me ayuda a reflexionar como pueden mejorar mi trabajo	1	2	3	4	5
46 Clarifico y reflexiono colectivamente sobre las metas educativas del colegio	1	2	3	4	5
47 Procuero que los colaboradores se sientan orgullosos de trabajar con el	1	2	3	4	5
48 Informo a los docentes sobre talleres, seminarios y conferencias, y me anima a participar	1	2	3	4	5
49 Evito decir a los colaboradores como deben hacer las cosas	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C. Encuesta aplicada a los colaboradores de la Unidad Educativa Particular “Liceo de las Américas” para determinar el estilo de liderazgo del rector.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SEDE SANTO DOMINGO

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la percepción que usted tiene sobre el liderazgo que ejerce el Rector de la institución. Esta investigación se adelanta en los estudios de Ingeniería de Empresas y Negocios que realizo en la Universidad Tecnológica Equinoccial sede Santo Domingo. La información suministrada por usted será utilizada UNICA y EXCLUSIVAMENTE para el trabajo de investigación “INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO DE LAS AMÉRICAS, SANTO DOMINGO.

Este cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos.

A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE ORACIONES QUE DESCRIBEN LA FORMA DE LIDERAR DEL RECTOR. INDIQUE CON UNA X SU GRADO DE ACUERDO TENIENDO EN CUENTA ESTA ESCALA: **1. NADA DE ACUERDO, DESACUERDO TOTAL 2. POCO DE ACUERDO 3. MEDIANAMENTE O PARCIALMENTE DE ACUERDO 4. BASTANTE DE ACUERDO 5. MUY DE ACUERDO O TOTALMENTE DE ACUERDO**

	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 Hace que me entusiasme con mi trabajo	1	2	3	4	5
2 Centra su atención, principalmente, en las irregularidades	1	2	3	4	5
3 Respalda las decisiones de los docentes y colaboradores ante la comunidad educativa	1	2	3	4	5
4 Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre procesos de enseñanza y aprendizaje	1	2	3	4	5
5 Orienta a los colaboradores recién llegados	1	2	3	4	5

Anexo C-1. (Cont.)

6 Entabla charlas con los estudiantes en el aula de clase sobre aspectos académicos, las relaciones entre ellos y los profesores	1	2	3	4	5
7 Recurre al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones	1	2	3	4	5
8 Siempre encuentra un culpable en situaciones difíciles	1	2	3	4	5
9 Hace que el proyecto Educativo Institucional sea algo más que una exigencia formal	1	2	3	4	5
10 Me exige el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas	1	2	3	4	5
11 Suele ajustar su forma de comportarse a las diversas situaciones y necesidades	1	2	3	4	5
12 Está satisfecho con mi trabajo mientras haga los que siempre se ha hecho	1	2	3	4	5
13 Expreso mis dudas y desacuerdos sin preocupaciones	1	2	3	4	5
14 Tiende a apoyarme para realizar cambios poco importantes	1	2	3	4	5
15 Me implica en la consecución de los objetivos del colegio	1	2	3	4	5
16 Es tolerante con mis errores o defectos	1	2	3	4	5
17 Fomenta la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva del colegio	1	2	3	4	5
18 Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos	1	2	3	4	5
19 Está ausente cuando se lo necesita	1	2	3	4	5
20 Promueve el trabajo en grupo entre los/as profesores	1	2	3	4	5
21 Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos	1	2	3	4	5
22 Dedicar el tiempo necesario para orientar y evaluar el desarrollo curricular	1	2	3	4	5
23 Me estimula para desarrollar ideas innovadoras en mi trabajo	1	2	3	4	5
24 Tiene mi confianza para desarrollar las actividades o proyectos	1	2	3	4	5
25 Escucha y pone en práctica mis recomendaciones	1	2	3	4	5

Anexo C-2. (Cont.)

26 Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del currículum, la instrucción y la tecnología	1	2	3	4	5
27 Cuenta con mi respeto	1	2	3	4	5
28 Para valorar el trabajo que realizamos los docentes emplea estrategias de seguimiento individual	1	2	3	4	5
29 Se hace presente en las aulas con el fin de observar el desarrollo de las clases	1	2	3	4	5
30 Los/as coordinadores son los únicos responsables de la administración y orientación académica del colegio	1	2	3	4	5
31 Se limita a cumplir con las funciones legalmente estipuladas para su cargo	1	2	3	4	5
32 Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación	1	2	3	4	5
33 Realiza reconocimiento de la institución al inicio y final de la jornada	1	2	3	4	5
34 Me deja que siga haciendo mi trabajo como siempre	1	2	3	4	5
35 Delega responsabilidades en otras personas sin interferir después en su desarrollo	1	2	3	4	5
36 Orienta el establecimiento de metas educativas claras	1	2	3	4	5
37 Me respalda ante la administración (departamental)	1	2	3	4	5
38 Mediante comunicaciones escritas/orales da a conocer al profesorado y a la comunidad los problemas, las decisiones y avances del colegio	1	2	3	4	5
39 Toma las decisiones de manera oportuna y eficaz	1	2	3	4	5
40 Me apoya para solucionar mis problemas	1	2	3	4	5
41 Contribuye a desarrollar en mí un sentido de pertenencia e identidad con el colegio	1	2	3	4	5
42 Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	1	2	3	4	5
43 Sugiere la asignación de docentes a los cursos y asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos	1	2	3	4	5

Anexo C-3. (Cont.)

44 Respalda mis posturas siempre que sean justas y coherentes con el Proyecto Educativo Institucional	1	2	3	4	5
45 Con sus argumentos me ayuda a reflexionar como pueden mejorar mi trabajo	1	2	3	4	5
46 Clarifica y reflexiona colectivamente sobre las metas educativas del colegio	1	2	3	4	5
47 Procura que los/las profesores se sientan orgullosos de trabajar con el	1	2	3	4	5
48 Me informa sobre talleres, seminarios y conferencias, y me anima a participar	1	2	3	4	5
49 Evita decirme como debo hacer las cosas	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo D. Entrevista aplicada a los rectores de de los Colegios escogidos para determinar el estilo de liderazgo.



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SEDE SANTO DOMINGO
GUIA DE ENTREVISTA PARA LA AUTORIDAD**

Objetivo: Identificar el estilo de liderazgo que lleva la autoridad en la Unidad Educativa.

RECOMPENSA CONTINGENTE:

1. ¿Suele indicar las recompensas para motivar el esfuerzo del colaborador?

ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN

2. ¿Se abstiene de hacer cambios mientras las cosas marchen bien?

MOTIVACIÓN INSPIRADORA

3. ¿Fomenta la reflexión de los colaboradores, buscando mejorar su desempeño?

CARISMA

4. ¿Recurre al sentido del humor para indicar a los colaboradores sus equivocaciones?

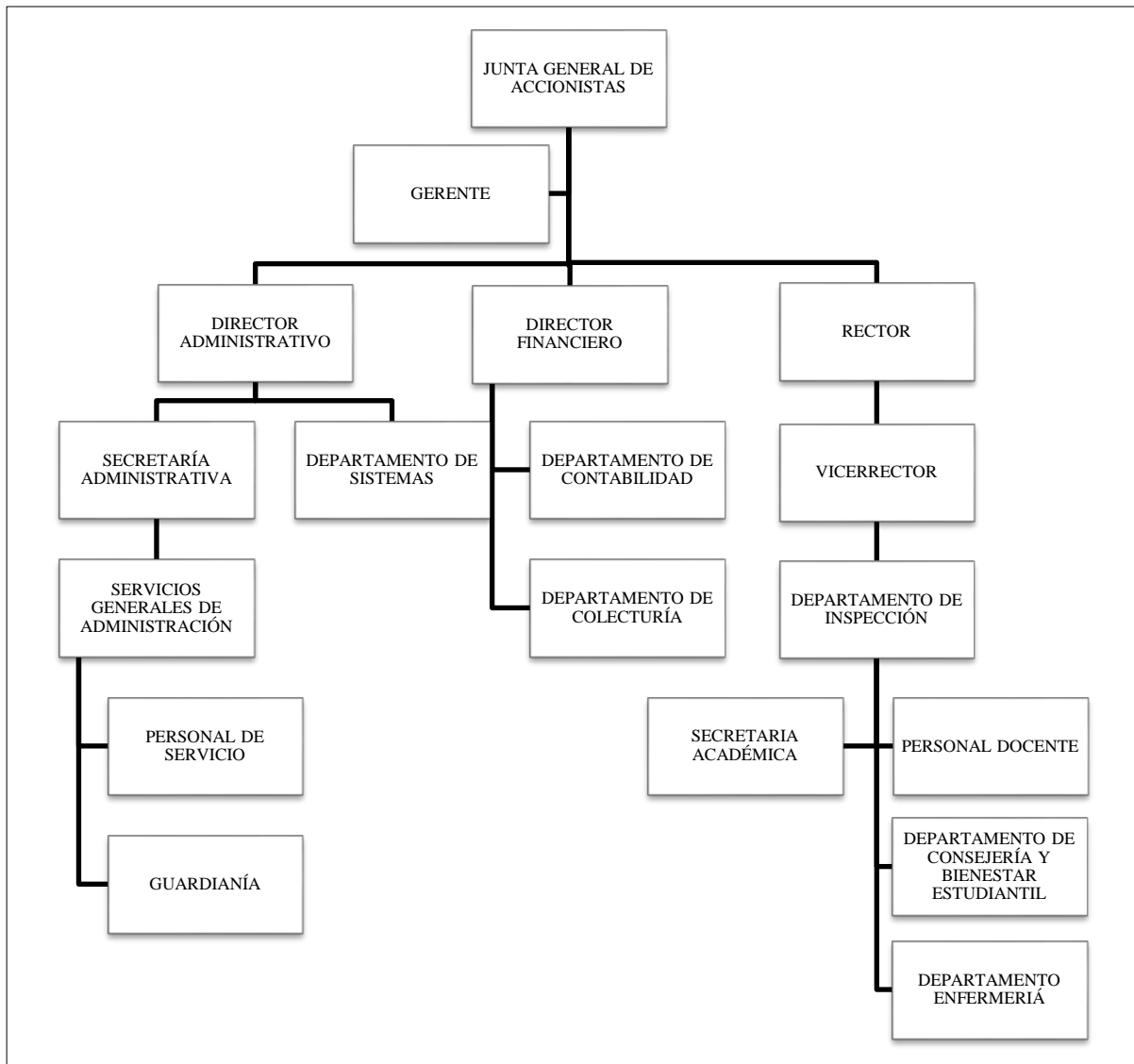
NO LIDERAZGO

5. ¿Suele detectar un culpable en las situaciones difíciles?
6. ¿Deja que los colaboradores realicen su trabajo sin intervenir en su desempeño?

DESARROLLO CURRICULAR

7. ¿Sugiere la asignación de los cursos y asignaturas a profesores teniendo en cuenta criterios académicos?
8. ¿Fomenta el desarrollo de programas para los colaboradores en aéreas didácticas y profesionales?

Anexo E. Organigrama funcional de la Unidad Educativa particular Liceo de las Américas.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: José Farías, 2016

Anexo F. Manual de funciones de Director de Talento Humano.**INFORMACIÓN BÁSICA**

1. DEPENDENCIA	Departamento de Talento Humano.
2. CARGO	Director de Talento Humano.
3. A QUIEN SE REPORTA	Junta general de accionistas.

NATURALEZA DEL PUESTO

Analizar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral.

REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

ESTUDIOS	Título mínimo de tercer nivel en área administrativa o afines.
EXPERIENCIA	Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo, en el área de Administración de Recursos Humanos.

FORMACIÓN**HABILIDADES**

- ✓ Análisis, la comunicación y las habilidades organizacionales.
- ✓ Redacción de informes técnicos.
- ✓ Actualización en materia de administración de recursos humanos.
- ✓ Manejo, supervisión y control de personal.
- ✓ Computación y manejo de programas.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para ascensos, traslados, promociones y/o decretos.
- Realiza análisis y descripciones de cargos.
- Realiza valoración de cargos.
- Recibe y analiza solicitudes de empleo.
- Realiza entrevistas a los aspirantes a cargos.
- Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargos.
- Administra y corrige pruebas para la selección de personal.
- Ejecuta el proceso de inducción al candidato seleccionado.
- Aplica instrumentos de detección de necesidades.
- Analiza los resultados de la detección de necesidades.
- Elabora conjuntamente con su superior inmediato el plan de adiestramiento para el personal de la dependencia.
- Aplica instrumentos para la evaluación del adiestramiento.
- Mantiene actualizado los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.
- Coordina la selección del personal a ser capacitado.
- Contacta instructores y determina lugar, fecha y hora de la actividad.
- Reserva el local para la realización de las actividades.
- Facilita equipos audiovisuales, si fuera necesario.
- Coordina la reproducción del material de apoyo, en caso necesario.
- Coordina envío de oficios al personal seleccionado para la actividad.
- Instala, evalúa y clausura los eventos.

Anexo F-1. (Cont.)

- Coordina la elaboración y distribución de certificados.
 - Coordina el pago a los instructores.
 - Programa y coordina conjuntamente con su superior, cualquier otra actividad de adiestramiento.
 - Lleva el control de la ejecución presupuestaria, conjuntamente con su superior.
 - Realiza la evaluación de requisitos mínimos.
 - Lleva registro y control de todos los movimientos de personal, trámites para cambios en nómina, pagos de beneficios contractuales y demás movimientos en relación con el trabajador.
 - Aplica instrumentos para la evaluación de desempeño.
 - Asigna remuneraciones según las escalas respectivas de remuneración para el personal.
 - Realiza los trámites pertinentes para el otorgamiento de permisos y reposos de los trabajadores.
 - Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal.
 - Chequea el registro diario de asistencia del personal y detecta fallas.
 - Suple ausencias, con el personal de otro departamento y solicita su cooperación para la realización de cualquier trabajo que sea necesario.
 - Atiende consultas, quejas y reclamos sobre materia de Recursos Humanos, beneficios contractuales y otros asuntos de su competencia.
 - Realiza seguimiento del trabajo, realizado por el personal de su dependencia a través de sus reportes.
 - Realiza trámites ante el Instituto ecuatoriano de los Seguridad Social.
 - Elabora órdenes de pago para el personal contratado.
 - Procesa solicitudes para contratos al personal por tiempo determinado.
 - Redacta comunicaciones y/o oficios informativos.
 - Propone a su jefe inmediato, ajustes y/o cambios para el mejoramiento de los subsistemas de la administración de Recursos Humanos.
 - Propone a su superior, la elaboración, modificación y/o eliminación de políticas, normas y procedimientos para la administración eficiente de Recursos Humanos.
 - Mantiene actualizado los sistemas de información laboral (número de trabajadores, sexo, edad, educación, accidente, enfermedades, sueldo, entre otros).
 - Elabora informes y cuadros estadísticos, indicando el resultado de las áreas auditadas y recomendaciones para el mejoramiento de las mismas.
 - Elabora informes técnicos de trabajos asignados.
 - Rinde cuenta a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.
 - Supervisa y controla el personal a su cargo.
 - Evalúa el personal a su cargo
 - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
 - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
-

Anexo F-2. (Cont.)**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la dependencia y su superior inmediato y frecuentes con el personal de las dependencias o unidades administrativas de la Institución, a fin de apoyar y/o ejecutar y/o coordinar y/o asesorar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.	El cargo mantiene relaciones frecuentes con el Instituto ecuatoriano de seguridad social, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO**Conocimientos en:**

Principios y prácticas del sistema de recursos humanos.

Técnicas sobre administración de recursos humanos.

Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento.

Ley de Carrera Administrativa.

Ley de Seguro Social.

Normas, reglamentos, leyes y demás disposiciones relativas a la higiene y seguridad ocupacional.

Principios y prácticas de convenio colectivo.

Programas de computación.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Farías, 2016