



Liderazgo, management y su impacto en el clima organizacional

Leadership, management and its impact on the organizational climate

Liderança, gestão e seu impacto no clima organizacional

Mayra Belén Burbano-Ronquillo ^I
mayraburbano1983@yahoo.es
<https://orcid.org/0000-0003-2521-7356>

Nelson Giovanni Alulema-Pérez ^{II}
nelsonalulema@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7270-3678>

Patricia Eugenia Villacrés-Jínez ^{III}
otapgenio1@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3761-6207>

William Arturo Godoy-Arce ^{IV}
williamgodoyarce@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4872-8300>

Correspondencia: mayraburbano1983@yahoo.es

Ciencias económicas y empresariales
Artículo de investigación

***Recibido:** 05 de octubre de 2019 ***Aceptado:** 14 noviembre de 2019 * **Publicado:** 21 de diciembre de 2019

- I. Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Investigador Independiente, Ambato, Ecuador.
- II. Ingeniero en Sistemas, Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos Investigador Independiente, Ambato, Ecuador.
- III. Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contadora Pública, Investigador Independiente, Ambato, Ecuador.
- IV. Licenciado en Ciencias de la Educación en la Especialización de Física y Matemáticas, Investigador Independiente, Ambato, Ecuador.

Resumen

La investigación se basó en la comprensión del liderazgo en las organizaciones educativas como un factor que influye directamente en la calidad educativa y en el desarrollo institucional, este estudio fue técnico, analítico y crítico, es así, que describió y analizó el clima organizacional a nivel de docentes y estudiantes, con la intención de minimizar la comunicación defensiva, el liderazgo autoritario, la ausencia de pertenencia al equipo y la falta de motivación por cuanto accede de manera directa en el denominado espíritu de la organización; los instrumentos metodológicos utilizados permitieron el levantamiento de la información de campo, se aplicaron los test de management de Peter Drucker, el de liderazgo de Iliana García, y el test de Halpin y Croft del clima organizacional, con cuestionarios anónimos y confidenciales, planteando algunos lineamientos para su intervención y organización en el nivel superior del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar” de la ciudad de Ambato-Tungurahua.

Palabras clave: Liderazgo; calidad educativa; management; clima organizacional.

Abstract

The research was based on the understanding of leadership in educational organizations as a factor that directly influences the quality of education and institutional development. This study was technical, analytical and critical, and described and analyzed the organizational climate at the level of teachers and students, with the intention of minimizing defensive communication, authoritarian leadership, the absence of team membership and the lack of motivation, since it directly affects the so-called spirit of the organization; The methodological instruments used allowed for the collection of field information, Peter Drucker's management test, Iliana Garcia's leadership test, and Halpin and Croft's organizational climate test were applied, with anonymous and confidential questionnaires, proposing some guidelines for their intervention and organization at the Instituto Tecnológico Superior "Bolívar" in the city of Ambato-Tungurahua.

Keywords: Leadership; educational quality; management; organizational climate.

Resumo

A pesquisa baseou-se no entendimento da liderança nas organizações educacionais como fator que influencia diretamente a qualidade educacional e o desenvolvimento institucional; este estudo

foi técnico, analítico e crítico, ou seja, descreveu e analisou o clima organizacional em nível de professores e alunos, com a intenção de minimizar a comunicação defensiva, a liderança autoritária, a falta de participação na equipe e a falta de motivação, pois acessa diretamente o chamado espírito da organização; Os instrumentos metodológicos utilizados permitiram a coleta das informações de campo, o teste de gestão de Peter Drucker, o teste de liderança Iliana García e o teste de clima organizacional de Halpin e Croft, com questionários anônimos e confidenciais, levantando algumas diretrizes por sua intervenção e organização no nível superior do Instituto Tecnológico Superior "Bolívar" da cidade de Ambato-Tungurahua.

Palavras-chave: Liderança; qualidade educacional; gestão; clima organizacional.

Introducción

En una organización de educación, el liderazgo juega un rol importante, pues en este contexto educativo las acciones de los directivos retienen doble valor social; uno, el educativo, y otro, el modelo, que sumados se organizan en un valor agregado del sector educativo; y esta omnipresente el tema del liderazgo en las entidades o empresas de servicios de docentes que se logra proveer en varios contextos como lo expresa (Gento & Cortés, 2011)

La acción del liderazgo en educación puede ser considerado en diferentes niveles, los matices de su ejercicio siendo distintivos, y con oposiciones entre el rol que corresponde a los supremos responsables de la educación en un determinado país, al que atribuye al docente responsable de un grupo de estudiantes, a los padres de estos últimos, e incluso, a los propios estudiantes en relación con sus compañeros.

Desde ese punto de vista en el nivel directivo, administrativo y en el docente del Instituto Tecnológico Superior "Bolívar", se implementan de forma constante estrategias para brindar un mejor servicio a clientes internos y externos, mejorar el clima organizacional y ejercer las directrices de manera más adecuada. En este contexto se aplica lo afirmado por Gento Cortés "La dimensión gerencial aporta a promover la adquisición de recursos para la institución, contando con el apoyo de los colaboradores; a tal efecto, el líder pretenderá hacer acopio de los recursos más beneficiosos para llevar a cabo digna y eficazmente la misión educativa de la institución" (Gento & Cortés, 2011)

En este contexto se presenta la investigación sobre el liderazgo, management y su impacto en el clima organizacional en base a los resultados obtenidos; por lo que, se propone los lineamientos

básicos para la formación y ejecución de un liderazgo integral más efectivo por parte de los directivos, que redunden en un mejoramiento general en las funciones de los colaboradores que trabajan en la entidad educativa, ya que la importancia de un buen liderazgo, management reside en que el espíritu de una organización se forma desde la cabeza principal de una organización; por lo tanto, el líder debe ser propulsor de los diferentes tipos de desarrollo tanto de él, como de su equipo de trabajo, y de acuerdo con Peter Drucker, pensador y escritor sobre gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, conocido como el padre de management, que argumenta que las claves para ser un buen líder efectivo reside en impulsar el desarrollo de la organización y el equipo de trabajo.

Para cumplir con éste propósito, la investigación se estructuró en dos partes; una teórica y conceptual en la que se contextualiza el liderazgo, management y su impacto en el clima organizacional, se delimitan los conceptos básicos que sustentan el estudio y se describen principios pedagógicos de liderazgo para ubicarlos directamente en la entidad del sector educativo del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar” del Nivel Superior; en forma paralela se describe el clima organizacional, donde se consultaron a los docentes, estudiantes y directivos sobre liderazgo, management en sus funciones laborales para indagar si tiene o no impacto en el clima organizacional de la institución educativa. La segunda parte es empírica y su metodología se basó en identificar si está presente o ausente el liderazgo, management en los directivos y la percepción de clima organizacional en la institución educativa.

La importancia de esta investigación radica en postulados como el de Cuevas, et al (2013): A la hora de esbozar la eficacia de la institución educativa y la calidad de la educación, se suele razonar al liderazgo como uno de los elementos claves; sin embargo, el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y practicas concernientes a la organización de las instituciones educativas; sin embargo a pesar de esta falta de acuerdo, nadie niega que existen diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder.

Metodología

El estudio aplicó un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, porque presentó valores absolutos y relativos, “Es importante recordar que el enfoque epistemológico asumido por el/a investigador/a, guía todo el proceso de estudio, refiriéndose a la selección del problema, al marco teórico, como también a la metodología y al procedimiento en sí, de la investigación”. (Naranjo, 2016).

Al manejar el enfoque cualitativo, se puede aclarar que no se basó en una información medible, susceptible y a un estudio estadístico, más bien se resaltó ciertas características en lo que se refiere al liderazgo, management dentro de la gestión del talento humano de los administradores y trabajadores para el desarrollo organizacional en sus puestos de trabajo, buscando explicar las razones de los diferentes aspectos y de la toma de muestras, como también el enfoque cualitativo que se proyecta a una observación de grupos de población reducidos, a la vez esta investigación al operar durante el procedimiento se volvió humanista e inductivo porque entiende el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística, es sensible a los efectos que el/a investigador/a ha causado en las personas que ha sido objeto de su estudio. Se utilizó también en la investigación un enfoque cuantitativo, que trató de determinar la fuerza de asociación o correlación entre las variables, la generalización y la objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

De manera que, se realizó una investigación de campo-documental y bibliográfica para procesar la información. Tomando en cuenta que la investigación de campo es: “Es la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o es la realidad donde ocurren los hechos o sucesos (datos de información primaria), sin haber manipulado o controlado variable alguna, es decir el/la investigador/a adquiere la información sin alterar las condiciones existentes” (Villegas,2018).Se aplicó debido a la utilización de los tres test, que son: liderazgo, management para la construcción de Altos Equipos con Liderazgo en un clima organizacional eficaz y efectivo con personal administrativo y trabajadores. La investigación de campo se efectuó en el lugar ínsito, en el cual se desplegó los hechos para pretender entregar una alternativa de solución al problema detectado.

En segundo lugar, se realizó una investigación de campo (primaria), debido a que se mantiene relación directa con el área directiva y demás colaboradores, esta investigación fue la base para el clima organizacional como alternativa de solución, se observó el comportamiento de los

directivos, colaboradores y estudiantes, en los procesos de trabajo del talento humano con liderazgo, management en cada área, con la finalidad de comprobar la idea a defender o hipótesis. A continuación, basados en el concepto de Rivero acerca de la investigación bibliográfica-documental, “Es un estudio procesado y analizado en fuentes de carácter documental de cualquier especie” (Rivero, 2015) se consultó libros, artículos científicos o ensayos de revista, informes de titulación y documentos que se encuentra en archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, entre otros. Así mismo se ha basado en una investigación descriptiva, y correlacionar, en forma descriptiva, porque se describió el tema de investigación con sus variables correlacionándoles, a la vez se persiguió medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Luego a través de la investigación descriptiva “también conocida como la investigación estadística describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea”. (Hernández, 2016) se logró comprobar las hipótesis en estudio, la cual afirmó que: el escaso liderazgo, management de los directivos, docentes y estudiantes influye en el clima organizacional del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar” de Ambato. Desde luego su meta no solo se limitó a la recolección de datos, más bien se direccionó a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre el tema de la investigación.

Por su parte, el nivel de investigación fue predominante cuantitativa; es decir lo cualitativo fue de apoyo en el objeto de este estudio; la eficacia de esta investigación indicó el resultado, lo que se logró a partir de ello para establecer el método perseguido, consiguiendo resultados, fue necesario identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar el proceso de la investigación.

Finalmente, al aplicar estos tipos de investigación los resultados fueron de apoyo a los directivos, docentes y estudiantes del Nivel Superior del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”, ya que mediante este tipo de indagación se recolectó varios conceptos, refiriéndose a las variables, y aspectos del proyecto que fue investigado, describiendo y correlacionando sus variables del tema, al aplicar estos tipos de investigación los resultados logrados son de gran ayuda y apoyo para los actores de la institución educativa, a través de la aplicación de los test, como herramienta se alcanzó a verificar el comportamiento de los mismos, resultados que sirvieron de soporte para las respectivas alternativas de solución que se proyectaron para el trabajo holístico planificado, con la conformación de equipos de trabajo y sus diversas acciones de liderazgo, management y

mejora en el clima organizacional de la institución, dando la bienvenida, integrándoles en una familia laboral, con liderazgo, y la toma de decisiones inteligentes, con la visión del cuidado del bienestar de los colaboradores, a la vez se celebró los logros en la conformación de los equipos de trabajo, armonizando y construyendo la paz entre la vida personal y laboral.

Resultados

La población para la investigación se conformó con las fuentes internas, como el personal directivo, docentes, y estudiantes del Nivel Superior, el universo se ha retomado del período 2.017, del sistema de acopio del departamento de Talento Humano del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”, de la ciudad de Ambato-Ecuador.

Tabla 1. Población de directivos y docentes del I.T.S. “Bolívar”

Estratos	Unidades de investigación	Muestra
Directivos del Nivel Superior del I.T.S. “Bolívar”	2	2
Docentes del Nivel Superior del I.T.S. “Bolívar”	30	30
Estudiantes del Nivel Superior del I.T.S. “Bolívar”	400	161
TOTAL:	432	193

Fuente: departamento de Talento Humano del I.T.S. “Bolívar” (2.017).

La muestra, por haberse tratado de un número considerablemente grande de los estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”, se procedió a aplicar la fórmula del muestreo obteniendo una muestra más pequeña, en este caso, fue importante determinar el tamaño adecuado de ésta para indagar, ya que no se debe actuar con ligereza, por cuanto si se toma una muestra grande de lo necesario es un desperdicio de los recursos, y cuando una muestra es muy pequeña a menudo conduce al investigador/a, a tener resultados sin uso práctico, nada confiable;

por lo que ha sido necesario determinar el tamaño de la muestra tomando en cuenta la siguiente fórmula:

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

Entonces:

$$n = \frac{1.64^2 * 0.5 * 0.5 * 400}{1.64^2 * 0.5 * 0.5 + 400 * (0.05)^2}$$

$$n = 160,82$$

$$n = 161$$

De una población de 400 estudiantes, se obtuvo una muestra de 161 a quienes se procedió a aplicar los test de management de Peter Drucker, (el de liderazgo de Iliana García, y el test de Halpin y Croft del clima organizacional, con cuestionarios anónimos y confidenciales como se muestra a continuación. (Drucker, 2012), (Paéz, Rincón, Astudillo & Bohórquez, 2014)

Test de management de Peter Drucker, a docentes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar” de la ciudad de Ambato

Para el análisis de este test se utilizó un cuestionario de 12 preguntas, con alternativas de SI-NO y de otras alternativas, así por ejemplo si al analizar la primera pregunta “Usted tiene claro cuál es su misión en la institución educativa, en qué áreas puede contribuir más y por qué cosas le están retribuyendo” tenemos que el 60% que corresponde a 18 personas manifiestan que si tienen claro cuál es su misión en la institución educativa; mientras que el 40% que representa a 12 personas indican que no tienen claro, estos resultados se pueden visualizar en la siguiente tabla.

Tabla 2. Resultados Cuestionario del TEST

Ítems	SI		NO		TOTA
	F	%	F	%	L
Pregunta	1	60,0	1	40,0	30

1	8	%	2	%	
Pregunta	1	43,3	1	56,7	30
2	3	%	7	%	
Pregunta	2	66,7	1	33,3	30
3	0	%	0	%	
Pregunta	1	46,7	1	53,3	30
4	4	%	6	%	
Pregunta	1	33,3	2	66,7	30
5	0	%	0	%	
Pregunta	8	26,7	2	73,3	30
6		%	2	%	
Pregunta	2	76,7	7	23,3	30
7	3	%		%	
Pregunta	1	60,0	1	40,0	30
8	8	%	2	%	
Pregunta	1	43,3	1	56,7	30
9	3	%	7	%	
Pregunta	1	53,3	1	46,7	30
10	6	%	4	%	
Pregunta	1	53,3	1	46,7	30
11	6	%	4	%	
Pregunta	1	56,7	1	43,3	30
12	7	%	3	%	

Fuente: Docentes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”

Análisis e interpretación: Con los resultados de la tabla anterior tenemos que a cada uno de los indicadores se les asigno valores por ejemplo para la pregunta 1 SI = 10 puntos; No = 5 puntos; con estos valores asignados el test designa la siguiente escala de puntuación:

Menos de 70 puntos (Falta de Liderazgo): Su actual práctica de management se está quedando atrás. Sin duda debe actualizarse con herramientas imprescindibles para mejorar como manager.

Entre 70 y 95 puntos (Poco Liderazgo): Replanteamiento de su estilo de liderazgo. Quizás todavía no tenga una visión clara de cuáles son sus necesidades o de qué es lo que quiere mejorar.

Debe pedir ayuda o encontrar las herramientas que lo ayuden a hacerlo.

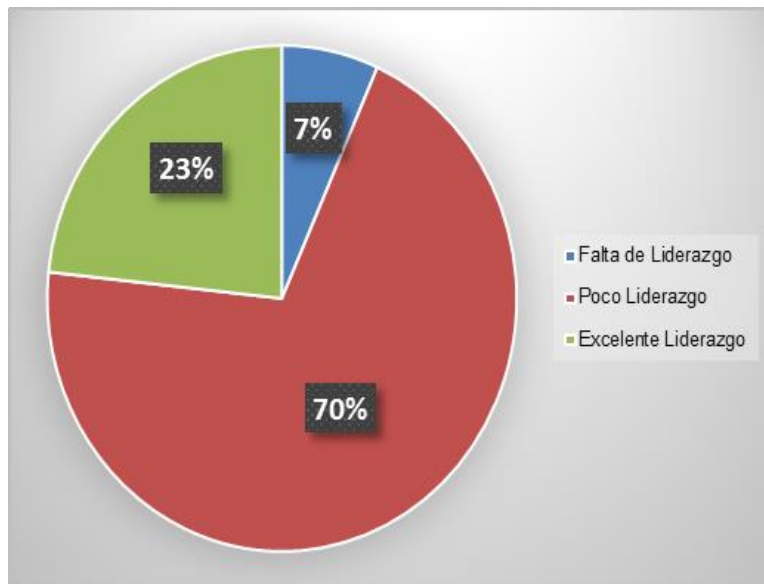
Más de 95 puntos (Excelente Liderazgo): Su práctica de management es excelente. Sin embargo, nadie está a salvo en estos tiempos de grandes cambios y debe estar atento para no perder la posición ventajosa que ha logrado al presente y tiene que continuar capacitándose.

Tabla 3. Resultados Test

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de Liderazgo	2	6,7%
Poco Liderazgo	21	70,0%
Excelente Liderazgo	7	23,3%
TOTAL:	30	100,0%

Fuente: Docentes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”

Figura 1. Resultados del test



Fuente: Docentes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”

Análisis e interpretación: Con la asignación de los valores de calificación se tiene que el 70% a quienes se les efectuó el test tienen poco liderazgo; el 23,3% que representa a 7 personas tienen excelente liderazgo y el 6,7% que son dos personas están faltos de liderazgo.

Correlación de Variables: Con el resumen de resultados de las tablas de cada uno de los Tests; se efectuó el cruce o análisis de variables en el paquete estadístico SPSS -18, teniendo los siguientes resultados, por ejemplo tenemos que el valor de significancia entre la variable liderazgo y organizacional es de 0,919 esta valor al ser mayor que 0,50 se comprueba que es de carácter normal el cruce de variables.

Tabla 4. Correlación de variables

Correlación de variables		Liderazgo	Organizacional
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	0,019
	Sig. (bilateral)		0,919
	Suma de cuadrados y productos cruzados	8,167	0,167
	Covarianza	0,282	0,006
	N	30	30
Organizacional	Correlación de Pearson	0,019	1
	Sig. (bilateral)	0,919	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	0,167	53,516
	Covarianza	0,006	0,334
	N	30	161

Fuente: Docentes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”

Test de liderazgo de Iliana García Mora, aplicado a 2 directivos del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”.

Pregunta 1.

¿Cómo reaccionarías si una crisis cambiara un plan importante?

- Que mi equipo atienda la emergencia. Yo sigo con el plan
- Solvente yo mismo la crisis. Así me siento más cómodo
- Armo un equipo para atender la crisis y sigo el plan a la par

Explicación: Uno de los directivos del plantel educativo manifiestan que: sería el equipo de colaboradores que atiendan la emergencia, mientras que el sigue con el plan, esto es una ganancia de tiempo. El segundo directivo considera que no necesita de nadie y que el solvente de la crisis, y que solo así se siente cómodo. Desde ese punto de vista no existe liderazgo para mejorar el clima organizacional.

Pregunta 2.

¿Cómo actúa frente a un error de alguien de su equipo?

- Evaluó el impacto del error si no es nada grave, sigo adelante
- Atiendo el problema inmediato y sanciono al responsable.
- Un error no cambia la estrategia a veces es una oportunidad

Explicación:

Uno de los directivos del institución educativa declara que: el actúa frente a un error evaluando el impacto del mismo, desde luego si no es grave, y sigue adelante con todas las acciones por ejecutarse. El segundo directivo considera que: el actúa frente al error de alguien de su equipo solo atendiendo el problema inmediato y sanciona al responsable, es decir él no trabaja en equipo solo acata las ordenes de sus superiores. Desde ese punto de vista no existe liderazgo para mejorar el clima organizacional con el trabajo en equipo.

Pregunta 3.

¿Cómo es su relación con los colaboradores?

- Distante el plan operativo, absorbe todo mi tiempo
- Estrecha. Me involucro en el día a día de la operación
- Me reúne seguido con los líderes de cada área

Explicación: La relación con los colaboradores es muy distante, a pesar de tener el plan operativo implementado, mientras que el segundo directivo responde que la relación que tiene con sus colaboradores es estrecha porque se involucra en el día a día de la operación. En vista de este

análisis se considera que a los directivos les falta delegar funciones y deberían empoderarse a los equipos, esto les ayudara a tener sentido de pertenencia, pensando en el futuro.

Pregunta 4.

¿Tus subordinados son?

- Personas que motivó para impulsar su crecimiento
- Gente que debe encargarse de cerrar a tiempo los proyectos
- Talento que fortalece el crecimiento de la organización

Explicación: los subordinados aclaran que solo la gente o colaboradores son los que deben encargarse de cerrar a tiempo los proyectos, y no dejar para después. Las instituciones educativas constituyen un contexto organizacional particular, puesto que el clima organizacional es afectado por una serie de factores especiales que no se presentan en otros ambientes empresariales, lo que requiere abordar la temática de una forma diferente.

Pregunta 5.

¿Con que frase se identifica?

- El business manager es mi mano derecha
- Para que las cosas salgan bien uno mismo debe hacerlas
- Retengo el talento y trabajo en mejorar sus competencias

Explicación: Uno de los directivos responde a la pregunta con que frase se identifica, y aclara que él se identifica con el business manager, por ser la mano derecha para resolver cualquier situación, y pasarlo por alto. El siguiente directivo responde que para que salgan las cosas bien tienen que ser por uno mismo, sin aplicación de técnicas, procedimiento o procesos, uno mismo tiene que hacer todas las acciones y salir adelante.

Pregunta 6.

¿Qué es el cliente?

- Un aliado que le permite saber qué rumbo tomar
- Alguien a quien le vende sus productos o servicios.
- El blanco de su programa de fidelidad

Explicación: El cliente es una aliado ya que me permite saber qué rumbo tomar para actuar. El segundo directivo aclara que él está más direccionado a alguien a quien le vende sus productos o servicios porque de él o ella se aprende y se puede direccionar en la función laboral.

Pregunta 7.

La lancha en la que vas se hunde. Consigues un salvavidas, ¿qué haces?

- Nadar es mejor que morir en el intento
- Mantenerme a flote como pueda
- Mirar hacia los lados en busca de tierra

Explicación: Cuando la lancha se hunde hay que nadar porque evito morir, solo así saldré adelante y poder cumplir mi visión, no necesito de nadie, yo solo trabajo y cumplo mis actividades. El segundo directivo responde que el para salir adelante tiene que salir a flote y lograr sus metas propuestas, ya que esperar de los demás es pérdida de tiempo.

Test de Halpin y Croft, aplicado a estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar” de la ciudad de Ambato

La medición del clima organizacional, tiene por objeto retroalimentar a la organización para mejorar, no solamente el ambiente de trabajo sino la calidad del mismo, de ahí que sea importante contar con instrumentos que nos arrojen una información confiable de lo que se pretende medir; la descripción de la construcción de un instrumento para clima organizacional es la finalidad de este cuestionario para conocer la percepción y el punto de vista sobre diferentes temas al interior del establecimiento educacional, para esto el estudio que se llevó a cabo fue de un tipo descriptivo y explicativo, se tomó una muestra de 161 estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar” aplicando un muestreo probabilístico por estratos. Se utilizó y se

adaptó un cuestionario de 24 preguntas para recolectar la información y así poder evaluar el clima laboral existente, por su fácil manejo y tabulación.

Así por ejemplo, entre los resultados obtenidos tenemos la siguiente tabla y gráfico: Vemos que la pregunta 1 que decía “Tengo una buena comunicación con los profesores del Instituto” se tuvo como resultados que de los 161 encuestados el 47,2% seleccionaron la respuesta rara vez; el 21,1% escogieron la alternativa nunca; el 16,8% se inclinaron por la alternativa a veces y el 14,9% por el indicador siempre; el mismo tipo de análisis se efectúa para las demás preguntas.

En definitiva, el contexto educativo depende de factores que tienen que ver con el desarrollo social y emocional que hayan logrado los colaboradores de su nivel de desarrollo personal y de la percepción que todos ellos tengan, en la medida en que sus necesidades emocionales y de interacción social sean adecuadas en el ambiente institucional, el clima laboral si es favorable ayuda a fortalecer los lazos entre educadores y estudiantes y, de este modo, se impacta positivamente el desempeño personal y académico de los actores de la institución.

La motivación es el inicio de una reacción, y de la formación personal y profesional de un verdadero líder. (Posada, 2016).

Tabla 5. Resultados Cuestionario del Test de Halpin

ITEM	Siempre	A veces	Rara Vez	Nunca
Pregunta 1	14,9%	16,8 %	47,2%	21,1%
Pregunta 2	7,5%	22,4 %	54,7%	15,5%
Pregunta 3	20,5%	14,9 %	41,0%	23,6%
Pregunta 4	16,1%	26,7 %	39,1%	18,0%
Pregunta 5	11,8%	13,7 %	53,4%	21,1%

Pregunta 6	19,3%	21,1 %	50,3%	9,3%
Pregunta 7	25,5%	8,1%	50,9%	15,5%
Pregunta 8	21,7%	12,4 %	48,4%	17,4%
Pregunta 9	16,1%	14,9 %	55,3%	13,7%
Pregunta 10	12,4%	19,9 %	55,3%	12,4%
Pregunta 11	8,7%	18,0 %	56,5%	16,8%
Pregunta 12	9,9%	24,8 %	42,2%	23,0%
Pregunta 13	9,9%	24,8 %	47,8%	17,4%
Pregunta 14	11,2%	20,5 %	53,4%	14,9%
Pregunta 15	18,6%	18,0 %	49,7%	13,7%
Pregunta 16	19,3%	13,7 %	50,9%	16,1%
Pregunta 17	18,6%	17,4 %	46,0%	18,0%
Pregunta 18	24,2%	12,4 %	43,5%	19,9%

Pregunta 19	18,0%	18,0 %	50,3%	13,7%
Pregunta 20	13,8%	15,6 %	51,3%	19,4%
Pregunta 21	17,4%	14,9 %	49,1%	18,6%
Pregunta 22	13,0%	15,5 %	55,3%	16,1%
Pregunta 23	8,7%	14,9 %	60,2%	16,1%
Pregunta 24	7,5%	23,0 %	47,8%	21,7%

Fuente: Estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”

Análisis e interpretación: Con los datos obtenidos en las encuestas para medir el clima organizacional y asignándoles una escala de validación de (siempre = 4; A veces = 3; Rara vez = 2 y Nunca = 1) para cada factor estudiado; se obtendrá una escala de apreciación del clima laboral, dicha escala se la resume en la siguiente tabla:

Tabla 6. Escala de apreciación del clima organizacional

RANGOS		% de cumplimiento			SITUACIÓN	
73	a	96	76	a	100	Muy Buena
49	a	72	51	a	75	Buena
25	a	48	26	a	50	Regular
0	a	24	0	a	25	Mala

Fuente: Estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”

Análisis e interpretación: De los resultados obtenidos al asignar los valores correspondientes y al hacer las sumas respectivas tenemos como resultados que de los 161 encuestados, 117 que corresponden al 72,2% obtuvieron una calificación de buena con respecto al clima laboral; el

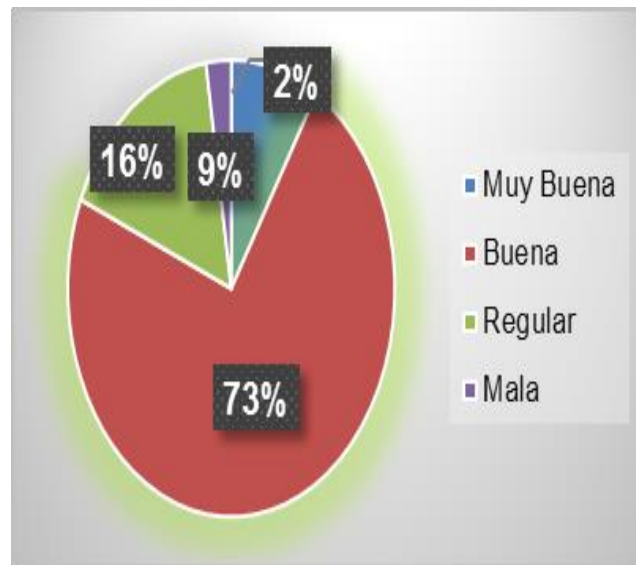
16,1% que representa a 26 estudiantes tuvieron una calificación de regular; el 8,7% una calificación de muy buena y el 2,5% una calificación de mala.

Tabla 7. Resultados de la apreciación del clima organizacional

CALIFICACIÓN	Frecuencia	Porcentaje
N	a	
Muy Buena	14	8,7%
Buena	117	72,7%
Regular	26	16,1%
Mala	4	2,5%
TOTAL	161	100%

Fuente: Estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”

Figura 2. Resultados de la apreciación del clima organizacional



Fuente: Estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”

Análisis e interpretación: En el cuestionario también estaban presentes algunos factores que incluirá para el estudio de clima de organizaciones; el test de Halpin y Croft de siete factores, donde para cada uno de éstos existe un determinado número de preguntas del cuestionario; esta distribución estará en la siguiente tabla, con la puntuación ideal lograda de la multiplicación entre el número de preguntas asignado por el número de muestra y el valor máximo de puntuación:

Tabla 8. Escala ideal propuesta

FACTORES	N° Preguntas	Qty Pre.	Muestra	Max. Valor	Puntuación Ideal
Comunicación	9,10,15,17,19,21	6	161	4	3864
Liderazgo	3,4,7,16,13	5	161	4	3220
Políticas	24	1	161	4	644
Salarios	11,12,13,18	4	161	4	2576
Capacitaciones	5	1	161	4	644
Identificación	1,6,8,22	4	161	4	2576
Oportunidades	2,14,20	3	161	4	1932

Fuente: Estudiantes del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar”

Análisis e interpretación: Con la asignaciones de los valores a cada factor y correlacionándoles con los resultados obtenidos tenemos que el factor de comunicación tiene un 59%; el factor Liderazgo esta con un porcentaje del 58,4%; el factor políticas un 54%; el factor salarios que se refiere al reconocimiento justo por el trabajo realizado en el caso de los estudiantes representa al esfuerzo por las tareas y/o deberes efectuados en clases tiene un 56,8%; las capacitaciones tiene un porcentaje del 54%; identificaciones un 58,7% y las oportunidades en 57,7%.

Tabla 9. Comparación de puntaje obtenido en cada factor con la escala ideal

FACTORES	Puntuación Ideal	Puntuación Obtenida	Diferencia	Porcentaje Alcanzado
Comunicación	3864	2279	1585	59,0%

Liderazgo	3220	1882	1338	58,4%
Políticas	644	348	296	54,0%
Salarios	2576	1463	1113	56,8%
Capacitaciones	644	348	296	54,0%
Identificación	2576	1513	1063	58,7%
Oportunidades	1932	1115	817	57,7%

Fuente: Estudiantes del Instituto Tecnológico Superior "Bolívar"

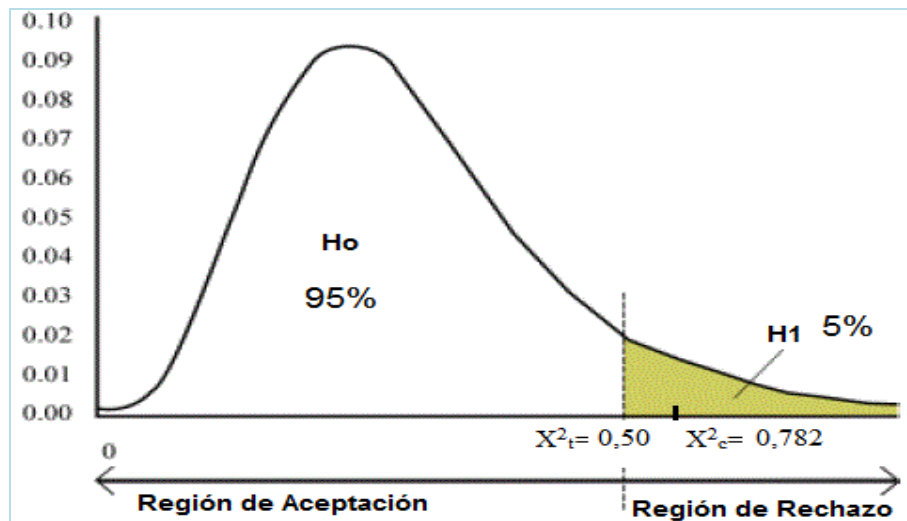
Análisis e interpretación: Para la verificación de la hipótesis, el paquete estadístico SPSS nos proporciona la verificación mediante el método chi-cuadrado; teniendo en cuenta que el cruce de variables es de carácter normal; tenemos que el chi-cuadrado de Pearson es de 0,782; las razones de verosimilitudes es de 0,557 y la asociación lineal por lineal es de 0,916; todos estos valores son mayores de 0,50 que es nuestro valor crítico o límite con esto se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

Tabla 10. Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,214 ^a	6	0,782
Razón de verosimilitudes	4,897	6	0,557
Asociación lineal por lineal	0,011	1	0,916
N° de casos válidos	30		

Fuente: Cruce de variables verificación de hipótesis

Nota. a. 10 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

Figura 3. Representación de Verificación de Hipótesis

Después de realizar un análisis e interpretación de los test y encuestas cuestionarios ha sido procedente ejecutar un Plan de Contingencia, con el propósito de realizar un diagnóstico útil (auditoría interna y externa al interior de la institución) y específico de la situación actual del Nivel Superior del Instituto Tecnológico “Bolívar”, entidad que se eligió como piloto para realizar este diagnóstico que es una especie de “radiografía pedagógica” de la institución educativa y de su entorno, orientada en primer lugar a identificar y caracterizar de manera más precisa y posible para establecer sus reales necesidades apremiantes con potencialidades, como también las debilidades del Nivel Superior y su contexto, considerando particularmente los siguientes aspectos: social, económico, tecnológico, político, cultural y leyes que le rigen para que esta institución sea de calidad, por lo que se ha previsto realizar el análisis situacional FODA de la institución superior, con la finalidad de buscar alternativas de solución planteadas para el Nivel Superior Tecnológico “Bolívar”, después de considerar la aplicación del Plan de Contingencia que es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva.

Conclusiones

En la actualidad no son muchas las instituciones o empresas que centran su atención en buscar una mejor forma de hacer que sus colaboradores se sientan satisfechos tanto en sus actividades diarias como en el desempeño laboral. (Rubio, 2019).

Los Equipos de Alto Liderazgo (E.A.L) no nacen, se hacen cuando los colaboradores trabajan cooperativamente como un equipo, cada uno de ellos se benefician del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás colegas, este trabajo de equipo lleva a una mayor productividad a nivel institucional, logrando un trabajo mancomunado solidario, y ya no como un individuo aislado.

Un Equipo de Alto Liderazgo (E.A.L) no se hace de la noche a la mañana, se necesita de la colaboración y perseverancia de todos los colaboradores del equipo, que conozcan su proyección estratégica organizacional de RR-HH/Previsión de necesidades de la entidad y que aporten a la consecución de objetivos de manera eficaz y eficiente, con procesos, y con el aporte de talleres, simposios, mesas redondas, entre otros.

Para lograr un E.A.L bien emprendido, se realizó un plan de contingencia esbozado con una auditoria F.O.D.A para conocer mucho sobre su entorno interno-externo en la institución, como a su vez se identificó a su gente, su pensamiento, su forma de actuar; para lo cual se partió de la información existente y disponible para la institución.

Un Equipo de Alto Liderazgo no quedará consolidado una vez concluido el producto final del proyecto de titulación; por lo que, será necesario que el Nivel Superior del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar” por intermedio de sus mandos medios y directivos efectúen un constante seguimiento y evaluación de los resultados en pro de madurar las ideas iniciales fomentando la mejora del equipo de colaboradores en todas las áreas.

Según la idea inicial de la presente investigación se ha cumplido los objetivos, a la vez se logró diagnosticar el nivel de liderazgo, management de sus colaboradores con la aplicación de los test; se implementó un plan de acción de mejora con el modelo de gestión para la formación de Equipos de Alto Liderazgo.

Se evidenció que existe potencial humano para la resolución de conflictos, que ayuden a evitar riesgos mayores al interior de sus departamentos, y de sus funciones laborales optimizando un clima organizacional a nivel institucional.

En vista de la necesidad detectada en el Plan de Contingencia y como alternativa de solución es proponer un plan de acción de mejora para la gestión institucional, en el Nivel Superior del Instituto Tecnológico Superior “Bolívar” ¿Por qué? Optimizará el liderazgo, management y sobre todo el clima organizacional, con la finalidad de mejorar el ABC de Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos. (Alulema & Díaz, 2018)

Referencias

1. Barrera Villegas, R. S. (2018). Planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes" UNIANDES" (Bachelor's thesis).
2. Coria Páez, A. L., Roman, I. P., & Torres Hernández, Z. (2014). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (35).
3. Believer, «Tipos de Liderazgo: las 10 clases y sus características,» Lifeder.com, 20 Julio 2018. [En línea]. Available: www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/: <https://www.lifeder.com/>. [Último acceso: 4 Junio 2018].
4. Drucker, P. (2012). *Management*. Routledge.
5. Gento, S., & Cortés, J. (2011). Formación y liderazgo para el cambio educativo. In Paper presentado en el I Congreso Internacional RIAICES (pp. 22-24).
6. Jiménez, W. (9). Factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/9-factores-climaorganizacional-objetivos-empresariales>.
7. G. Alzo, «El Trabajo en Grupo en el Nivel Superior,» Slideshare, 23 Junio 2015. [En línea]. Available: [www://.slideshare.net/veronicaAlzogaray/el-trabajo-en-grupo-en-el-nivel-superior-presentacin](http://www.slideshare.net/veronicaAlzogaray/el-trabajo-en-grupo-en-el-nivel-superior-presentacin): <https://www.slideshare.net/>. [Último acceso: 8 Febrero 2019].
8. Guaman Naranjo, J. E. (2016). Procedimiento para la formulación de objetivos en la investigación de casos contables suscitados en la Micropymes del cantón Machala
9. N. G. M. Alulema y Días Lázaro, «Liderazgo, Management y su Impacto en el Clima Organizacional,» UNIR, Madrid-España, 2018.
10. Morales, F. (2010). *Tipos de investigación*. Bogotá DC.
11. Posada, «Motivación y Más,» Gestipolis, 13 Mayo 2016. [En línea]. Available: <http://www.motivacionymas.com/trabajar-con-la-generación-y-y-sus-sucesores/>. [Último acceso: 15 Febrero 2019].
12. Rivero, D. (2013). *Metodología de la Investigación*.
13. T. Rubio, «¿Qué es la Gestión por Competencias?,» Lavanguardia Mangement, 18 Agosto 2015. [En línea]. Available: www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-

gestion-por-competencias.html: <http://www.lavanguardia.com>. [Último acceso: 10 Marzo 2019].

References

1. Barrera Villegas, R. S. (2018). Budget planning and its impact on the financial information of the Autonomous Regional University of Los Andes "UNIANDES" (Bachelor's thesis).
2. Coria Páez, A. L., Roman, I. P., & Torres Hernández, Z. (2014). Proposal of methodology to elaborate a scientific investigation in the area of Business Administration. Scientific journal Thought and Management, (35).
3. Believer, «Types of Leadership: the 10 classes and their characteristics,» Lifeder.com, July 20, 2018. [Online]. Available: www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/: <https://www.lifeder.com/>. [Last access: June 4, 2018].
4. Drucker, P. (2012). Management Routledge
5. Gento, S., & Cortés, J. (2011). Training and leadership for educational change. In Paper presented at the I RIAICES International Congress (pp. 22-24).
6. Jiménez, W. (9). Factors that impact on the organizational climate and business objectives. Recovered from: <http://www.Gestiopolis.com/9-factors-organizational-climate-business-objectives>.
7. G. Alzo, «Group Work at the Higher Level,» Slideshare, June 23, 2015. [Online]. Available: www://.slideshare.net/veronicaAlzogaray/el-trabajo-en-grupo-en-el-nivel-superior-presentacin: <https://www.slideshare.net>. [Last access: February 8, 2019].
8. Guaman Naranjo, J. E. (2016). Procedure for the formulation of objectives in the investigation of accounting cases raised in the Micropymes of the Machala canton
9. N. G. M. Alulema and Lázaro Days, «Leadership, Management and its Impact on Organizational Climate,» UNIR, Madrid-Spain, 2018.
10. Morales, F. (2010). Types of research. Bogotá DC.
11. Posada, «Motivation and More,» Gestiopolis, May 13, 2016. [Online]. Available: <http://www.motivacionymas.com/work-with-the-generation-and-and-their-successors/>. [Last access: February 15, 2019].

12. Rivero, D. (2013). Investigation methodology.
13. T. Rubio, «What is Management by Competencies ?,» Lavanguardia Mangement, August 18, 2015. [Online]. Available: www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html: <http://www.lavanguardia.com>. [Last access: March 10, 2019].

Referências

1. Barrera Villegas, R. S. (2018). Planejamento orçamentário e seu impacto nas informações financeiras da Universidade Regional Autónoma de Los Andes "UNIANDES" (tese de bacharel).
2. Coria Páez, A.L., Roman, I.P. & Torres Hernández, Z. (2014). Proposta de metodologia para elaboração de uma investigação científica na área de Administração de Empresas. Revista científica Thought and Management, (35).
3. Crente, «Tipos de liderança: as 10 classes e suas características», Lifeder.com, 20 de julho de 2018. [Online]. Disponível: www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/: <https://www.lifeder.com/>. [Último acesso: 4 de junho de 2018].
4. Drucker, P. (2012). Gerência Routledge
5. Gento, S., & Cortés, J. (2011). Treinamento e liderança para mudanças educacionais. Artigo apresentado no I Congresso Internacional RIAICES (pp. 22-24).
6. Jiménez, W. (9). Fatores que impactam no clima organizacional e nos objetivos de negócios. Recuperado de: [http:// www. Gestiopolis com / 9 fatores-clima organizacional-objetivos-de-negócios](http://www.Gestiopolis.com/9-fatores-clima-organizacional-objetivos-de-negocios).
7. G. Alzo, «Trabalho em grupo de nível superior», Slideshare, 23 de junho de 2015. [Online]. Disponível: [www: //slideshare.net/veronicaAlzogaray/el-trabajo-en-grupo-en-el-nivel-superior-presentacin](http://www.slideshare.net/veronicaAlzogaray/el-trabajo-en-grupo-en-el-nivel-superior-presentacin): <https://www.slideshare.net>. [Último acesso: 8 de fevereiro de 2019].
8. Guaman Naranjo, J.E. (2016). Procedimento para a formulação de objetivos na investigação de casos contábeis levantados nos Micropirmes do cantão Machala
9. N. G. M. Alulema e Lázaro Days, «Liderança, Gestão e seu Impacto no Clima Organizacional», UNIR, Madri-Espanha, 2018.

10. Morales, F. (2010). Tipos de pesquisa Bogotá DC.
11. Posada, «Motivação e mais», Gestipolis, 13 de maio de 2016. [Online]. Disponível: <http://www.motivacionymas.com / trabalhe com a geração e seus sucessores />. [Último acesso: 15 de fevereiro de 2019].
12. Rivero, D. (2013). Metodologia da Investigação.
13. T. Rubio, «O que é gerenciamento por competências?» Lavementardia Mangement, 18 de agosto de 2015. [Online]. Disponível: www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html: <http://www.lavanguardia.com>. [Último acesso: 10 de março de 2019].

©2019 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).