

**Plan de gestión administrativa aplicable en el clima laboral
para la obtención de un liderazgo transformacional**

**Administrative management plan applicable to the work
environment for the achievement of transformational leadership**

Norma Katuska Bajaanorma-Alvarado¹
Universidad Espíritu Santo-Ecuador
nbajananorma@uees.edu.ec

Yeimer Prieto-López²
Universidad Espíritu Santo-Ecuador
yeimerpl@uees.edu.ec

Antonio Josue Bravo-Unda³
Universidad Espíritu Santo-Ecuador
josue.bravo@educacion.gob.ec

Mariana del Consuelo Bonilla-Mora⁴
Universidad Espíritu Santo-Ecuador
mabonilla@uees.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1137

V7-N4-2 (ago) 2022, pp. 75-92 | Recibido: 21 de abril de 2022 - Aceptado: 12 de julio de 2022 (2 ronda rev.)
Edición especial

1 Máster en Gestión Educativa, graduada de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo

2 Doctor en Ciencias de la Educación. Licenciado en Educación. Docente de la Universidad Espíritu Santo
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7369-1402>

3 Máster en Gestión Educativa, graduado de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2510-8395>

4 Máster en Gestión Educativa, graduada de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Cómo citar este artículo en norma APA:

Bajaña-Alvarado, N., Prieto-López, Y., Bravo-Unda, Y., & Bonilla-Mora, M., (2022). Plan de gestión administrativa aplicable en el clima laboral para la obtención de un liderazgo transformacional . 593 Digital Publisher CEIT, 7(4-2), 75-92 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1137>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El presente artículo de investigación aplicada es de tipo exploratorio estudia el clima laboral y el liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Eduardo Granja Garcés del Cantón Pedro Carbo Guayas-Ecuador, el objetivo de estudio es determinar la forma y las condiciones para elaborar un Plan de Gestión Administrativa aplicable para la obtención de un ambiente profesional, siendo un tema de gran importancia ya que se pretende optimizar el ambiente de trabajo de la comunidad educativa, con el fin de mejorar el desenvolvimiento en las labores y la relación entre ellos, para un buen desarrollo interno, así como la proyección hacia el exterior; para ejecutar las directrices que implica el tema, se recolectaron datos en una encuesta que se incluyeron los criterios e interrogantes necesarias, el cual fue evaluado y aplicado a 36 empleados seleccionados de 60 que conforman el cuerpo docente. La investigación permitió medir el nivel de liderazgo, así como los factores que aplica la institución para estimular al personal docente y administrativo, la información recogida fue analizada mediante tablas, lo que permitió conocer como incide el rol de la gerencia en la búsqueda de mejoras para la organización en el entorno escolar, al evaluar los diferentes procesos de los directivos actuales se determinó la necesidad de planificar cambios que vinculen la práctica de la convivencia diaria, los valores, las relaciones interpersonales, el manejo de conflictos y toma de decisiones; los resultados han reflejado insatisfacción del personal de la institución condición que permitirá crear el plan de gestión que contribuya a las actitudes de los docentes y por ende a la comunidad educativa elaborando un diseño de tácticas para impulsar la capacidad del trabajo administrativo, para crear estrategias en la obtención de un clima laboral idóneo vinculado con la orientación al progreso y crecimiento institucional.

Palabras clave: plan de gestión; clima laboral; liderazgo transformacional

ABSTRACT

This article studies the work environment and transformational leadership in the Eduardo Granja Garcés Educational Unit of the Pedro Carbo Guayas Canton-Ecuador, the objective of the study is to determine the form and conditions to develop an Administrative Management Plan applicable to obtain a professional environment, being a subject of great importance since it is intended to optimize the work environment of the educational community, in order to improve the performance in the work and the relationship between them, for a good internal development, as well as the projection towards the outside; To execute the guidelines implied by the subject, data was collected in a survey that included the necessary criteria and questions, which was evaluated and applied to 36 employees selected from the 60 that make up the teaching body. The research allowed to measure the level of leadership, as well as the factors applied by the institution to stimulate the teaching and administrative staff, the information collected was analyzed using tables, which allowed us to know how the role of management affects the search for improvements to organization in the school environment, when evaluating the different processes of current managers, the need to plan changes that link the practice of daily coexistence, values, interpersonal relationships, conflict management and decision-making was determined; The results have reflected dissatisfaction of the institution's staff, a condition that will allow the creation of a management plan that contributes to the attitudes of teachers and therefore to the educational community, developing a design of tactics to boost the capacity of administrative work, to create strategies in obtaining an ideal working environment linked to the orientation towards progress and institutional growth.

Key words: management plan; work environment; transformational leadership

Introducción

Según, (Valeria, 2013, pág. 3), estudio del liderazgo ha sido motivo de investigación desde numerosas perspectivas sean de índole económico, administrativo que incluye los establecimientos educativos, psicológicos, sociológicos, entre otros; es así como a lo largo de la historia se desarrollaron variadas teorías que intentan explicar la importancia que tiene la figura del dirigente y la participación en la formación y práctica del liderazgo en las instituciones educativas.

Así mismo, el líder debe crear y formar un clima seguro, de respeto y confianza para que el desenvolvimiento de los actores educativos sea óptimo, y evitar problemas o desavenencias, la organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, al respecto enfatiza en la propuesta de crear un clima de seguridad, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, dirigidas a la resolución de conflictos y participación democrática (Ledesma, 2010, pág. 3)

Además, el clima organizacional influye en el desempeño directivo, docente y en la manera en que se procesa las actividades académicas y de gestión. La teoría de clima Organizacional de Likert, (P., 2018, pág. 3) dispone que “el comportamiento asumido por los subordinados depende de manera directa del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará influenciada por la percepción” (Torres L. E., 2012, pág. 3)

Por tal motivo, se prevé determinar el plan de gestión administrativa aplicable mediante el análisis metodológico para la obtención de un liderazgo transformacional. Es importante, identificar los elementos del plan de gestión administrativa ajustable en el clima laboral que incide en la obtención de un liderazgo transformacional mediante un respectivo diagnóstico, que mejore el ambiente organizacional los cambios en la actualidad son necesarios para competir en el mundo

innovador y que estos sean guiados por un líder transformador, que optimice el entorno de los colaboradores para el bienestar común.

De esta manera, el sistema educativo demostrará el éxito o el fracaso de acuerdo a las directrices que se fijaran como metas a cumplir lideradas por el directivo a cargo, con las funciones, responsabilidades y desafíos que se desarrollen con las acciones, prácticas y las actividades de los involucrados en el sistema entre ellos los docentes, reflejado en el desempeño y realización de las labores, al logro de los objetivos propuestos de la organización como profesionales que inculcan las enseñanzas a los estudiantes a través de la comunicación y compromiso que tengan cada uno de ellos para la culminación de las labores encomendadas (Elizabeth, 2016, pág. 4)

Dentro, de este marco el impacto del liderazgo en las instituciones educativas estudia el rol de la gerencia en el cambio institucional y en mejoras tanto para la organización como para el entorno a través del liderazgo, la inteligencia emocional, los valores, las relaciones interpersonales, el manejo del conflicto y el proceso de toma de decisiones consensuado mediante la organización de equipos de alto desempeño. Así mismo, comprende la gestión de proyectos con apoyo externo a la institución (Torres L. M., 2012, pág. 4)

Por tanto, el mundo actual enfrenta grandes desafíos debido a diferentes situaciones que pretenden cambiar los estilos de dirigir un establecimiento educativo, aplicando un plan de gestión administrativa en la que los gestores de la educación se enfrenten a los diversos cambios por los que atravesamos, como son los de clases presenciales y ahora de manera sincrónica y asincrónica donde el perfil del educador debe ser direccionado a los entornos virtuales y que en la actualidad no están completamente preparados (Bolívar, 2010, pág. 4)

Así mismo, el conjunto de características permanentes que describen una organización o institución la distingue de otra o influye en el comportamiento de la comunidad en general

que la conforman, el ambiente generado por las emociones de los miembros de las instituciones educativas, el cual está relacionado con la motivación tanto en el aspecto físico como emocional definiendo así el clima laboral como tal (Torres L. M., 2012, pág. 4)

Sin embargo, el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que se ha incorporado en las instituciones educativas debido a las relaciones interpersonales, ya que los dirigentes deberían ir en busca constante de desarrollar la conciencia, lo que conlleva al incremento de la moralidad y la motivación en las acciones que realizan, y ello se realiza a través de los ideales de libertad y justicia para que haya motivación (Bolívar, 2010, pág. 4)

Por tal motivo, el objetivo principal de esta investigación fue analizar la influencia del liderazgo en la gestión de los actores involucrados en este procesos de cambio, esto fue considerado por medio del estilo de dirigencia y clima laboral en la institución donde el guiador puede tomar conductas de transformación, dependiendo de las capacidades para poder interpretar las diferentes condiciones de la situación, las diversas tareas a realizarse dando como resultado la satisfacción del cuerpo docente creando en ellos; carisma, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individualizada, tolerancia psicológica, involucrando esfuerzo extra para el logro de las diversas actividades institucionales (T., 2017, pág. 5)

A partir de lo anterior, será fundamental tomar en cuenta por parte del administrador en los procesos de gestión, permitir a la organización educativa plantear inquietudes y desavenencias para actuar con eficiencia e inteligencia y así lograr los objetivos planteados, logrando proponer elementos que serán fundamentales a tomar en cuenta por la administración y los procesos de gestión y así obtener resultados positivos con altos niveles de competitividad y adquisición de aprendizajes para alcanzar el éxito en todas las labores a ejecutarse generando cambios acertados (Garbanzo Vargas, 2015, pág. 5)

Por lo tanto, el propósito de esta revisión es definir un plan de gestión enfocado en el área administrativa, la influencia del clima laboral, así como también la actuación del liderazgo, justificar la importancia de este para aplicar con el proceso de cambio.

Por lo que, cabe señalar, que el estudios del clima laboral y la incidencia en el liderazgo transformacional, en la actualidad ha cobrado fuerza en el progreso y crecimiento de las entidades educativas; ya que los docentes son los formadores de las futuras generaciones, justificando la intervención de análisis, evaluación de resultados para crear las estrategias en base al plan de desarrollo administrativo con las implicaciones que conlleva al fortalecimiento integrado para la Unidad Educativa Eduardo Granja Garcés del Cantón Pedro Carbo Guayas-Ecuador (Libertador, 2018, pág. 5)

Revisión de literatura

En relación con este tema, en pleno siglo XXI en un mundo con cambios tan vertiginosos, donde las tecnologías y el conocimiento avanzan; las sociedades demandan a las instituciones educativas que preparen a las nuevas generaciones para adaptarse a los distintos desafíos y es ahí donde las organizaciones deben adaptarse al entorno que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a los miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios (Muñoz, 2014, pág. 6)

Al mismo tiempo, se identifican dos variables: la dependiente en el clima laboral y la independiente en el plan de gestión administrativa para la obtención de un liderazgo transformacional son indispensables para reorganizar las acciones que debe tener e implementar un líder educativo (Torres L. M., 2012, pág. 6)

A nivel internacional la tesis de (Rosa, 2017, pág. 6) titulada “Calidad de gestión educativa y clima laboral en la institución Santa Isabel Ayacucho” cuyo objetivo era determinar la correlación de las dos variables, empleando el enfoque cuantitativo de manera descriptiva

correlaciona empleando la escala de Likert y la tabulación con el programa SPSS (es un *software* popular entre los usuarios de *Windows*, es utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja. El SPSS es conocido por la capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos más) determinando el valor 0,004 indicando que si existen relación entre ambas.

Según, (Figuerola, 2016, pág. 6) al director de hace unos años se le exigía una buena administración de los recursos, del orden y del funcionamiento del centro, además contaba con el respeto de los profesores y de la sociedad por el puesto como autoridad institucional, actualmente el rol del director es multifacético y debe responder a los desafíos del contexto escolar y del momento histórico y social, uno de los retos en la dirección es pasar de un enfoque directivo unipersonal a un planteamiento basado en el liderazgo compartido, en nuestro contexto y hasta los años ochenta, el concepto de líder educativo provocaba cierto recelo por la asociación con el mundo empresarial y ajeno al modelo educativo, se asociaba al liderazgo una visión individualista basada en el ejercicio de poder y caracterizada por una pérdida de tradiciones participativas y valores ya que la función era la de medir y supervisar.

Sin embargo, para la recolección de información se identificaron informantes claves, de acuerdo al rol de participación, valorando los criterios de cómo lograr el éxito en una organización con un equipo de trabajo comprometido puede ser motivo de gran productividad, sin embargo, el rendimiento y la calidad del trabajo precisa una dependencia en la satisfacción laboral de cada miembro de la institución, siendo importante conocer cómo funcionan las organizaciones para entender las manifestaciones, característica y consecuentes, los éxitos y fracasos; de acuerdo a las investigaciones no siempre ocurre, pues se impone la prepotencia y rigidez hacia los demás cuando un dirigente tiene una institución a cargo y eso conlleva a problemas y malos entendidos y se deja a un lado la sana convivencia armónica

(Suarez, 2015, pág. 7)

De hecho, se comprende que toda acción repercute en la organización como un todo y en cada una de las partes que esta involucra, más estas consecuencias son tanto en el presente como en el futuro y se acompañan de una gestión que comparte y ejecuta esta visión conformada por los integrantes de la institución, siendo fundamental el trabajo en equipo para alcanzar los propósitos organizacionales que no se alcanzarían en forma individual, el componente humano es una característica fundamental, que coadyuva a establecer relaciones con ética, creatividad, innovación, respeto, proporcionando estructuras adecuadas para el desempeño de la organización y deben ser generadas e impulsadas por la gestión (Garbanzo Vargas, 2015, pág. 7)

Gestión administrativa

La definición de gestión es amplia, pero (Chacón, 2014, pág. 7) indica lo siguiente: “la expresión gestión cobra mayor fuerza, por tanto, se refiere al conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones” Es decir, que son acciones que ejecuta un administrador dentro de la empresa, son metas que debe desarrollar a corto, mediano o largo plazo, llegando al contexto educativo, es la función del directivo con objetivos, misión, visión que tiene hacia un logro en común con la comunidad.

En cambio, (Rico, 2016, pág. 8) indica que la gestión en el ámbito educativo como un conjunto de ideas, acciones, propuestas, que incentivan al personal docente para concretar la visión que se han propuesto en un tiempo determinado, generando eficiencia, eficacia, buen desempeño de todos los miembros educativos, optimizando los procesos académicos, pedagógicos, gestión de riesgos, administrativos que tiene la instrucción.

Definir administración es un tema de debate por diferentes epistemológicos, pero se ha especificado el más relevante para esta investigación donde indica que “la administración es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados para explicar el comportamiento

y actuación de las organizaciones”. Llevar la administración de un lugar determinado, es un desafío para los diferentes gerentes que tengan un gran liderazgo para resolver problemas, proponer diversas propuestas para mejorar los procedimientos que se han realizado (Torres Z., 2014, pág. 8)

Para la definición de la administración es considerada como una cultura corporativa para lograr la productividad de la empresa de manera económica, social, organizacional debido a que planifica, crea, dirige toma el control de las decisiones, para llevar al éxito de una compañía junto al talento humano logrando un fin común con excelentes resultados (Castillón, 2014, pág. 8)

La definición de (Mendoza, 2017, pág. 8) La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” La gestión administrativa son las acciones que se deben realizar para mejorar o continuar liderando una empresa de diferentes organismos, donde analizan los competidores que tienen a nivel local.

De esta manera, en el trabajo de investigación de (De la Rosa, 2014, pág. 9) determina que la gestión administrativa está estructurada de tres formas: “análisis de la estructura funcional, análisis de las relaciones con terceros e identificación de los procesos de la institución” Todo gerente debe considerar estos procesos para ser más eficaz en el momento de la toma de decisiones, además, es importante que los objetivos que se plantean a corto plazo sean diseñados con un plan operacional con la participación del talento humano.

El plan de gestión administrativa indica que es un conjunto de etapas, procesos que implica responsabilidades de las autoridades, personal administrativo, docentes, comunidad, padres de familia y estudiantes. Esto quiere decir que el plan de gestión administrativa es

un documento regularizado en el plantel para desarrollarlo a corto, mediano y largo plazo (Lazo, 2018, pág. 9)

El clima laboral es la armonía que debe existir en las relaciones interpersonales de la comunidad educativa, como el gestor educativo que es la máxima autoridad la base fundamental del clima laboral es el respeto por el prójimo. Las instituciones educativas que tienen un excelente clima laboral dan mayores resultados en las labores, aportando significativamente a la calidad de la educación (Charry, 2018, pág. 9)

Existe una estrecha relación entre el clima laboral y el liderazgo educativo con el ámbito organizacional. La organización del líder educativo constituye una serie de pasos y reglas que permiten afrontar desafíos, problemas o conflictos para obtener un objetivo estratégico en el tiempo que es autoridad. Liderar es uno de los aspectos destacados de una persona que se involucra en las mejoras institucionales, brindando orientaciones adecuadas a los docentes, demostrando que es capaz de cambiar los procesos mal organizados (Retuerto, 2018, pág. 9)

Además, el liderazgo se determina como un valor del individuo, además, es influencia para que guíen por el camino de la vida con los buenos ejemplos como lo indica (Sierra, 2016, pág. 10) “El liderazgo se asocia con elementos que cambian la historia y que dejan un legado. Generalmente, los hombres dejan huellas en las diferentes actividades que realizan al mostrar las cualidades que lo diferencian de otros”. De tal manera que, en el contexto educativo, el director o rector es una referente para el resto de los docentes, aquella persona que se pone en los zapatos del otro, valora el potencial que tiene cada uno de ellos y reconoce las virtudes o defectos.

Por otra parte, se afirma que, para mantener un buen liderazgo, se debe tener espíritu de líder, guiador y que inspire al resto de personas como lo indica (Pérez, 2015, pág. 10) El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas

para el grupo, equipo u organización, EL líder en el ámbito educativo demuestra que los planes o proyectos son necesarios para obtener la calidad de la educación, además, junto al equipo profesional lideran las mejoras que requieran en el plantel, ya sean de carácter pedagógico, administrativas, gestión de riesgos, convivencia entre las personas que conviven diariamente en las actividades escolares.

Liderazgo transformacional

A continuación, en el trabajo de investigación define al liderazgo transformacional, como la capacidad que debe de tener el líder para influir acertadamente a través de ejemplos positivos para el cambio y progreso de un grupo. “El liderazgo transformacional es la capacidad de una o varias personas de influir positivamente en el progreso y desarrollo de las personas con las que trabajan” (p. 83). Todo líder educativo tiene que priorizar los estándares de calidad educativa que promueve el Ministerio de Educación, de tal manera que la gestión del rector o director es necesaria para transformar el plantel (Santamaría, 2019, pág. 10)

Así mismo, las instituciones educativas deben tener como propósito evaluar las funciones y gestiones en el desempeño administrativo y los resultados de las actividades que les asignen a los funcionarios para verificar si estas han sido ejecutadas de manera correcta y eficiente, Además, es utilizada como un elemento de autocontrol que permite un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la entidad en conjunto (Torres Z. , 2014, pág. 10)

En cuanto, a la función del líder quien es uno de los pilares fundamentales de la comunidad educativa , sobre este recaen todos los aciertos y desaciertos de los funcionarios que los rodean , además del éxito de los proyectos educativos por y para beneficio de la comunidad, entre las responsabilidades del guía u administrador de una institución educativa es el de organizar , dirigir y controlar que todos los proyectos que se produzcan y lleven a cabo en dicho centro educativo lleguen a cumplirse con éxito y satisfacción para la comunidad educativa en

general (Torres Z. , 2014, pág. 11)

Así, el administrador escolar mediante la gestión acompañado del equipo de trabajo y de manera eficaz y eficiente establece las bases para que los procesos pedagógicos y proyectos educativos se desarrollen con calidad, con la participación de toda la comunidad educativa para diagnosticar las acciones que se están realizando y lo que si se está ejecutando como lo indica el Ministerio de Educación (Riaga, 2006, pág. 11)

Además, una de las prioridades de los administradores eficientes de las instituciones educativas es la de dinamizar los procesos escolares, valiéndose de recursos materiales y humanos, quienes deben poseer excelencia académica, fortalecidas en valores y principios fundamentales que son guías y base imprescindible para el cumplimiento de objetivos y metas de los estudiantes de esta manera lograran el desarrollo de las capacidades y habilidades con el fin de integrarlos a la sociedad de manera satisfactoria y así el clima laboral mejore sustancialmente (Riaga, 2006, pág. 11)

Ahora bien, el liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que estaba ligado a los rasgos y características del líder, la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformacional, una concepción originada en el campo empresarial y trasladada pronto al ámbito educativo (Riaga, 2006, pág. 11)

En cuanto, existen diferentes tipos de liderazgo, por ejemplo, carismático, visionario, flexible, comunicativo y democrático; aunque pueden existir más de los descritos, pero estos son los relevantes en el contexto educativo, Aquellos directivos que ejercen cualidades adquiridas a través del tiempo, es importante destacar que

el gestor educativo tiene seguidores de labor, aquellos que apoyan sin dudar de las decisiones que toman, debido a la trayectoria de valores y acciones ejecutadas (Bellver, 2020, pág. 12)

El líder transformacional evoluciona a los seguidores y a las organizaciones, los más destacados incluso transforman la historia y la vida de las personas, motivándolas, cambiando la visión de lo individual a lo colectivo y social, valiéndose del carisma e inspirando, prestos a la atención específica de los seguidores, generando círculos emocionales, promoviendo la cooperación, iniciando con las acciones el liderazgo y el efecto de formación continua, un guía compartido que valora el consenso por encima de los criterios personales, estimula la preparación intelectual de quienes lo rodean, asume un rol simbólico frente a los discípulos acercándolos a la empatía y confianza, esto hace que los valores lo definan y lo convierte en digno de la confianza al tratar de minimizar los errores de forma creativa (Bellver, 2020, pág. 12)

Además, el liderazgo transformacional y la organización son procesos no evadibles o fijos que pueden ser abordadas como conceptos que denotan un mismo proceso dentro del avance educativo y administrativo, que hacen posible la existencia y funcionamiento de éxito en una institución u afines, ambos términos conducen a trabajar de forma dinámica e innovadora para así cumplir las metas y propósitos (Hermosilla, 2013, pág. 12)

Sin embargo, es importante comprender que cada una de las categorías tiene un sentido distinto y se relacionan respecto al contenido y jerarquía en relación con la estructura, concuerda con prevenir, anticipar, futurizar, lo que se quiere y se debe hacer consiguiendo así un elevado grado de compromiso (Saludabe, 2015, pág. 12)

De hecho, el liderazgo transformacional y la influencia en el clima laboral es una visión interna de los elementos que conforman una institución, en el contexto general de una comunidad educativa y la descripción de las dinámicas institucionales en los centros educativos tratando lograr obtener un lugar de

labor placentero, en el cual se pueda trabajar cómodo y a gusto, empezando por que tiene una administración cálida, firme y equitativa acorde con las necesidades humanas (Torres M. M., 2016, pág. 13)

El liderazgo es un proceso de cambio de un directivo, en muchas de las ocasiones estas dignidades profesionales que tienen un perfil académico alto, que cumplen con las condiciones establecidas por el Ministerio de Educación del Ecuador y tienen una serie de requisitos que permiten obtener buenos resultados, por ejemplo, se destacan por la inteligencia, dominan los procesos administrativos con facilidad, generan confianza en el personal docente, es honesto (Fernández, 2017, pág. 13)

Cabe destacar, que la presente investigación espera identificar las características del liderazgo transformacional en el clima laboral, las mismas que están presentes en administradores educativos siendo exitosos en el desarrollo y desempeño dentro y fuera de las instituciones educativas, lo cual es indispensable crear un plan para la implementación de estrategias que puedan ayudar a mejorar el clima laboral (Fernández, 2017, pág. 13)

Metodología

La evidencia teórica concerniente al papel circunstancial que ejerce la gestión directiva y el liderazgo ha sido ampliamente debatida durante estos años lo afirma (Marzano, 2003), a pesar de esta falta de consenso, nadie niega que exista diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción en un grupo liderado por el Rector motivando a través de los logros despertando nuevas expectativas y otro que acusa ausencia de liderazgo (B, 2015, pág. 13)

Cabe resaltar, la condición de los dirigentes afecta al ambiente de la organización escolar logrando predisposición, cambios, si no logra ejercer liderazgo se expone a enfrentar a las personas con las que no quieres enfrentar, hacer las cosas que no quieren hacer, decir las cosas que no se quieren escuchar. Cada vez que se percibe algo que no está bien o cada vez que

se descubre una oportunidad para mejorar el estado actual de las cosas, provoca enfrentarse al desafío de hacerse responsable por ello debe inspirar y motivar a los miembros del grupo siendo indispensable lograr que otras personas asuman su parte de responsabilidad y cambien (Danet, 2016, pág. 14)

En la Unidad Educativa Eduardo Granja Garcés del Cantón Pedro Carbo Guayas-Ecuador, donde existe una desigualdad en la educación debido a los contextos sociales y culturales, donde el personal docente y gestores educativos viven en otros cantones y tienen que desplazarse hacia el plantel, ocasionando dificultades para cumplir a cabalidad con el rol como gestor por falta de tiempo en la preparación de clases, capacitaciones, entre otros que inciden en un buen liderazgo educativo (Cevallos, 2019, pág. 14)

Por otra parte, la gestión administrativa de la Unidad Educativa Eduardo Granja Garcés del Cantón Pedro Carbo Guayas-Ecuador, en los últimos cinco años no ha sido la mejor de todas, ocasionando un clima laboral inadecuado para los docentes, además, de responsabilidades en los diferentes organismos lo cual no puede evitar le generen enojos o disgustos, es necesario contar con un buen liderazgo transformacional para cambiar los procesos que se han empleado hasta la actualidad.

De la misma forma, en las instituciones educativas como en cualquier otra comunidad laboral organizada, el papel que cumple el guía para dar a la organización un espíritu de liderazgo, visión, motivación, disciplina personal, amor por la actividad, comunicación efectiva, entre otras más; es primordial “Persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce la autoridad” (RAE, 2019, pág. 14)

Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación está basado en un enfoque cuantitativo, a que permite recabar datos mediante la realización de una encuesta, para luego obtener la situación final a través de los resultados en tablas de resultados

(Reyes J. G., 2017, pág. 14)

Sin duda alguna, se incluye las características relacionadas a las variables en estudio liderazgo transformacional y gestión administrativa, analizando el problema a través del cuerpo docente en estudio que se examina la dependencia que existe entre las variables (Arboleda, 2016, pág. 14)

A continuación, la población encuestada estará conformada 36 empleados hombres y Mujeres que pertenecen a la Unidad Educativa Eduardo Granja Garcés del Cantón Pedro Carbo Guayas-Ecuador, evaluarán las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa, para determinar un clima laboral idóneo de acuerdo a la realidad y proponer estrategias para mejorar la calidad de la comunicación entre el personal docente y administrativo mediante el Plan de Gestión Administrativa Aplicable en el Clima Laboral (Núñez, 2018, pág. 15)

Según, la encuesta aplicada a los docentes seleccionados y la comunidad perteneciente a la Unidad Educativa Eduardo Granja Garcés del Cantón Pedro Carbo Guayas-Ecuador, se logra observar que el descontento con el líder institucional no es tan grave y con la correcta aplicación del plan de gestión administrativa, se logrará llegar al fin esperado.

Análisis e interpretación de resultados

Tabla 1

1.- ¿Cree usted que cuando existe compromiso de trabajo el líder los cumple?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
A veces	31	86%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Comprender que cada una de las categorías tiene un sentido distinto y se relacionan respecto al contenido y jerarquía en correspondencia con la estructura que concuerda con prevenir, anticipar, futurizar lo que se debe

hacer consiguiendo así un elevado grado de compromiso.

Tabla 2

2.- *¿Cree usted que el liderazgo transformacional de los superiores aporta de manera positiva al clima organizacional?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
A veces	4	11%
Nunca	31	86%
Total	36	100%

Debería aportar de manera positiva, de tal manera que el clima laboral es la armonía que debe existir en las relaciones interpersonales de toda la comunidad educativa, desde el gestor educativo que es la máxima autoridad hasta los estudiantes incorporando como base fundamental el respeto por el prójimo.

Tabla 3

3.- *¿Piensa usted que existe liderazgo transformacional en los superiores?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
A veces	4	11%
Nunca	31	86%
Total	36	100%

El líder educativo es quien constituye, construye y debe ser quien siga una serie de pasos y reglas que permiten afrontar desafíos, problemas o conflictos para obtener un objetivo estratégico en el tiempo que se encuentre como autoridad.

Tabla 4

4.- *¿Considera usted que existe motivación por parte de los superiores para el desarrollo de las actividades?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
A veces	31	86%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Según opinión de (TORRES, 2012, pág. 20) la motivación y buen liderazgo es el que dinamiza al grupo de docentes e influye sobre los comportamientos porque actúan sobre las actitudes y expectativas del cuerpo docente.

Tabla 5

5.- *¿Piensa usted que el compañerismo ayuda para el clima organizacional?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	86%
A veces	1	3%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Mediante la interpretación de (Baranda, 2018, pág. 21) recalca que debe intentar que cada docente cuente con un espacio propio y todo lo necesario para desarrollar dicha labor y para lograrlo es necesario hablar con ellos y debatir sobre cómo mejorar el entorno.

Tabla 6

6.- *¿Cree usted que existe colaboración en su equipo de trabajo?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
A veces	31	86%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Indicando (Vasquez, 2017, pág. 21) la necesidad de crear lazos de colaboración entre las personas que trabajan juntas ya sea individual o conjuntamente siendo de suma importancia para crear un ambiente laboral idóneo y con cultura de paz.

Tabla 7

7.- *¿Cree usted que en el equipo de trabajo que pertenece se visibiliza líderes transformacionales?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
A veces	31	86%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Aportando de manera positiva indica (Núñez I. I., 2018, pág. 21) es considerado muy importante el trabajo en equipo ya que es un factor que potencia el compromiso de los educadores en general con una visión y misión clara para lograr cumplir las metas propuestas, transmitiendo sensaciones de empoderamiento, delegar autoridad formando nuevos líderes.

Tabla 8

8.- *¿Cree usted que sus habilidades en la empresa aportan para un buen clima organizacional?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	86%
A veces	1	3%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Haciendo énfasis en la resolución de problemas y el buen uso de las habilidades y razonamiento, promoviendo así el interés e incrementando gradualmente la confianza del cuerpo docente a cargo y ubicándolos en un estado de compromiso y desarrollo de sí mismos.

Tabla 9

9.- *¿Cree usted que una buena relación con sus superiores ayudara para un buen clima organizacional?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
A veces	31	86%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Menciona (Castro, 2017, pág. 22) el mantener una buena relación laboral con los superiores se puede llevar a efecto encontrando estrategias que permitan transitar hacia una gestión moderna centrada en resultados con participación ciudadana y para ello se requieren de condiciones básicas, como ejercer un liderazgo transformacional que posibilite estas posibilidades.

Tabla 10

10.- *¿Cree usted que en la organización existe un buen clima organizacional?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	86%
A veces	1	3%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Las condiciones del área de trabajo y la dificultad de llegar al mismo que conlleva a condiciones inadecuadas y poco aptas para el desempeño de los educadores, empeorando el ambiente laboral a esto se suman condiciones desfavorables en la salud física y psicológica del personal docente y estas condiciones reduce de manera considerable el desempeño y por ende la productividad y la organización (Vargas E. C., 2016, pág. 23)

Propuesta de mejora del clima organizacional

Tomando en cuenta el análisis de los resultados de la encuesta sobre el clima laboral, se genera una propuesta con la finalidad de plantear estrategias de intervención, que, si son aceptadas por el personal docente e implementadas en la institución, se podrá intervenir efectivamente sobre los aspectos críticos mas relevantes contribuyendo de esta manera a facilitar la toma de decisiones en pro del logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción del talento humano. Por lo anterior y teniendo en cuenta que entre las principales falencias identificadas en el estudio del clima laboral para la obtención de un liderazgo transformacional son la resolución de conflictos y el mejorar el clima laboral entre directivo y personal docente.

Son varios los factores que pueden contribuir a un clima organizacional, por lo que es necesario contar con un ambiente favorable para el desarrollo de las diferentes actividades.

Una institución que considera a su personal, como el mas importante activo, encontrara en ese talento humano la idea de que sus éxitos personales son parte del triunfo de la institución en general.

A ello se añade una comunicación que permita transmitir sistemáticamente todas las informaciones a quienes lo necesiten para efectuar su trabajo correcta y acertadamente.

La mayor parte del personal manifiesta estar conforme con el trabajo de sus compañeros, pues existe ayuda, colaboración, pero se debe trabajar en la actitud y optimismo individual, como aporte al grupo, diseñando una campaña de motivación que promueva la participación del personal que labora en la institución, crear sinergia entre los integrantes del equipo de trabajo para la resolución de problemas reales.

Afianzar la importancia de la actitud y optimismo individual, como aporte al trabajo colaborativo, planificar actividades según cronograma de desglose de trabajo, de modo que se organice, monitoree y retroalimente en función de los resultados, realizar talleres teóricos – prácticos sobre trabajo colaborativo e implementar actividades que promuevan el bienestar individual.

Hace falta una oportuna intervención en disgustos y malos entendidos que se dan entre el personal, se diseñan talleres de manejo de conflictos y creación de procedimientos estandarizados para la resolución de conflictos e identificando las causas y las personas que lo generan, creando espacios dirigidos a solucionar las diferencias del personal a su cargo, proporcionando información, asesoramiento, capacitación, conciliación, arbitraje cuando corresponda garantizar que el procedimiento de resolución de conflictos sea claro y comprensible para todo el personal que labora en la institución.

Se establecen canales de comunicación, participación y escucha activa, motivar al personal hacia el logro de metas que se generen compromisos y desarrollar actividades que fortalezcan la interacción con las personas y los equipos, mejorar la capacidad de comunicación efectiva y definir con claridad, expectativas y trayectorias a través de propuestas concretas, coordinación, influencia y apoyo al personal para el desarrollo del trabajo con entusiasmo, orientado al cumplimiento de objetivos, en unión

de autoridades, consejo ejecutivo, coordinadores de área y la respectiva motivación al equipo de trabajo, así existe confianza y se demuestra entusiasmo frente a los nuevos retos.

Discusión

Sin embargo, los resultados de la presente investigación permite visualizar la gestión administrativa aplicable en el clima laboral para obtener un liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Eduardo Granja Garcés del Cantón Pedro Carbo Guayas-Ecuador, donde los diferentes procesos y gestiones de los directivos serán necesarias para gestionar las diversas acciones que deben mejorar como líderes educativos a través del plan de gestión aplicable en el cual se determina la organización y gestión educativa (Vargas E. C., 2016, pág. 23)

A continuación, se expone de forma breve el **término de** liderazgo transformacional que surge cuando es asumido el logro de objetivos institucionales y personales, se realiza a través de un intercambio a partir de recompensa no monetaria o apoyo mutuo, para mejorar el ambiente laboral el dirigente llega a un nivel superior de motivación en el que las aspiraciones y objetivos colectivos trascienden a los individuales, mejorando el aura del lugar de trabajo entre administrativos y docentes en general (Enache, 2009, pág. 23)

Es decir, el líder provee de cambios y movimientos a la estructura; por ello debe tener una clara visión de las metas para alcanzar y guiar a la institución en nuevas direcciones. Este tipo de guía enfatiza y promueve una visión de futuro porque es guiado por un fuerte sentido de propósito el cambio en las distribuciones que están a cargo de los líderes, el dirigente no cuestiona todo por el contrario promueve un estilo de pensamiento no tradicional (Vázquez A. , 2013, pág. 24)

Conclusiones

Considerando, el presente estudio se logró comprobar, mediante el estudio de las variables que inciden en la gestión administrativa aplicable

en el clima laboral para obtener un liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Eduardo Granja Garcés del Cantón Pedro Carbo Guayas-Ecuador, donde los diversos procesos y gestiones de los directivos serán necesarias para ser aplicados en las varias acciones que deben mejorar como líderes siendo un factor de gran trascendencia dentro de las instituciones educativas.

Se puede señalar, que los docentes la mayoría desconocen el liderazgo transformacional afectando el clima organizacional, el mismo que repercute en el ambiente de labores y por ende el trabajo en equipo y rendimiento laboral, en gran parte los colaboradores de la institución deben integrarse y así permitir el desarrollo organizacional, descartando debilidades en las diferentes actividades del área administrativa (Vargas J. E., 2016, pág. 24)

De acuerdo, con la investigación, se logró comprobar que la insatisfacción laboral está presente en el entorno educativo se hace presente crear un plan de gestión administrativa que logre los cambios necesarios para estabilizar y armonizar la situación inestable entre los miembros principales de la comunidad educativa. Los beneficiarios principales serán los estudiantes que también son afectados por el poco interés que los docentes muestran a no tener una orientación para realizar las actividades, el fin principal es obtener una organización estable que regule el proceso dentro de la comunidad educativa para bienestar de todos (Reyes J. V., 2018, pág. 24)

Así mismo, partiendo de los resultados obtenidos que la metodología empleada permite destacar fuentes de investigación, que reflejan el impacto, en función de las distintas dimensiones evaluadas del liderazgo y el efecto particular del actuar de los líderes con el personal a cargo en las organizaciones.

Fortalezas y limitaciones

En la Unidad Educativa Eduardo Granja Garcés del Cantón Pedro Carbo Guayas-Ecuador, se establece que dentro de

la institución existe la necesidad de realizar programas, talleres instructivos de difusión para conseguir el cumplimiento de los objetivos sean a corto, mediano o largo plazo según sean los compromisos que se planifiquen.

De la misma forma, se pudo constatar que un gran número de docentes se lleva muy bien son unidos, generosos, empáticos y cierto grupo comparten los mismos ideales y experiencias, cuando se integran por iniciativa propia la pasan muy bien y dio a notar el gran compañerismo y aura laboral que puede existir si el líder educativo enfatizará en confraternizar e unir al personal que tiene a cargo.

Al mismo tiempo, las causas que se reflejaron en la evaluación realizada se verifico que hay necesidad de utilizar estrategias de acción, actividades de mejoramiento de comunicación, los desafíos colaboran en beneficio integral de la comunidad educativa siempre y cuando sean manejadas con buenas practicas del líder en el proceso de cambio, el cual repercute de manera directa en el alcance de optimización de recursos para brindar la oportunidad a la capacidad productora de los colaboradores tanto administrativos como de docencia.

Finalmente, cabe destacar en esta investigación, en función de las distintas dimensiones evaluadas del liderazgo desde una relación individual con el fin de replicar a nivel grupal los resultados conseguidos y así lograr obtener un clima organizacional adecuado para la sana convivencia institucional.

Futuras líneas de investigación

Desde una perspectiva interdisciplinar, la línea de investigación se direccionó al estudio y aplicación de conocimientos sobre la manera en que las personas se comportan dentro de las organizaciones y al análisis de las interacciones entre el liderazgo y la conducta de personal docente y de la comunidad educativa en la Escuela de Educación Básica Fiscal Veinticuatro de Mayo Guayas-Guayaquil (Ver Tabla Anexo 2), sustentada en teorías, modelos, métodos y principios con evidencia científica y

busca responder a problemáticas pertinentes y fundamentales para la administración, dirección y la gestión organizacional (Torres F. V., 2016, pág. 26)

En concordancia, se plantea para futura investigación el estudio de otras variables que puedan explicar el desempeño docente tales como: la satisfacción laboral, la motivación como docente constructivista, la identidad docente, la participación docente en la gestión, los programas curriculares y sesiones de aprendizaje, con el propósito de ampliar los estudios y la visión educativa sobre estas variables y la relación con el buen desempeño docente (Poves, 2017, pág. 26)

Referencias bibliograficas

- Arboleda, D. C. (10 de 08 de 2016). *Gestion administrativa y su impacto en la vida*. Obtenido de Gestion administrativa y su impacto en la vida : <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22863/1/T3604M.pdf>
- B, M. U. (07 de 2015). *El liderazgo en los procesos de mejora: evidenciando resultados*. Obtenido de El liderazgo en los procesos de mejora: evidenciando resultados.
- Baranda, A. (24 de 10 de 2018). *El entorno de trabajo influye en el clima laboral*. Obtenido de El entorno de trabajo influye en el clima laboral: <https://www.benidormdmc.com/como-mejorar-el-companerismo-y-el-clima-laboral/>
- Bellver, A. (2020). *Liderazgo Transformacional*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/liderazgo-transformacional/>
- Bolivar, A. (14 de 12 de 2010). *EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU PAPEL EN LA MEJORA: UNA REVISIÓN ACTUAL DE SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES*. Obtenido de EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU PAPEL EN LA MEJORA: UNA REVISIÓN ACTUAL DE SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Castillón, A. (2014). *Fundamentos generales de Administración*. Medellín-Colombia: Biblioteca Esumer.
- Castro, M. R. (23 de 08 de 2017). *El liderazgo transformacional y el clima organizacional*. Obtenido de El liderazgo transformacional y el clima organizacional : http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13637/Retuerto_CM.R.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Se%20leg%C3%B3%20a%20la%20conclusi%C3%B3n,liderazgo%20transformacional%20mejor%20clima%20organizacional.
- Cevallos, M. V. (20 de 07 de 2019). *Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional*. Obtenido de Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7195/1/T3100-MDTH-Salvador-Propuesta.pdf>
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Revista Omnia*, 150-161.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. *Comunicación*, 25-34.
- Danet, A. (02 de 06 de 2016). *Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica*. Obtenido de Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica.: <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LiderazgoTransformacionalEnLasOrganizacionesSanita-5786978.pdf>
- De la Rosa, R. (2014). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para el Cabildo de la Comuna San Rafael*. Libertad-

- Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Elizabeth, C. T. (2016). DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO. *Universidad Señor Sipan*, 73.
- Enache, M. L. (10 de 10 de 2009). *Consideración individualizada, clima organizativo innovador y personalidad proactiva. Intangible Capital*, 7. Obtenido de Consideración individualizada, clima organizativo innovador y personalidad proactiva. *Intangible Capital*, 7.
- Fernández, C. Q. (2017). Liderazgo transformacional y transcaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 56-74.
- Figuerola, M. C. (20 de 09 de 2016). *DIRECCIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA FIGURA DIRECTIVA EN CENTROS DE EDUCACIÓN*. Obtenido de DIRECCIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA FIGURA DIRECTIVA EN CENTROS DE EDUCACIÓN : <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>
- Garbanzo Vargas, G. M. (25 de 06 de 2015). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Obtenido de Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44043204005/html/index.html>
- Hermosilla, D. (03 de 06 de 2013). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Obtenido de El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159#:~:text=Resumen,el%20cambio%20y%20la%20innovaci%C3%B3n.&text=El%20liderazgo%20transformacional%20y%20la,extra%2C%20mediante%20una%20mayor%20satisfacci%C3%B3n>.
- Jullissa, N. T. (10 de 8 de 2016). *FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES*. Obtenido de FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4269/Calvay%20Torres%20-%20Ni%20c3%20b1o%20Tenorio%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lazo, K. M. (2018). *Propuesta de mejoras en gestión administrativa*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Ledesma, M. (14 de 12 de 2010). *Clima Institucional educativo y conciliación escolar*. Obtenido de Clima Institucional educativo y conciliación escolar. : <http://sistemas3.minjus.gob.pe>
- Libertador, U. P. (01 de 09 de 2018). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas*. Obtenido de La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3761/376160247012/html/index.html>
- Marzano, R. J. (14 de 10 de 2003). *Book disponible*. Obtenido de Book disponible: <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=BVM2ml2Q-QgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=marzano+2003&ots=GetQ9XObSS&sig=xVT3PsA0qZ4H0yqYpWvexxyXCOU#v=onepage&q=marzano%202003&f=false>
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 947-964.
- Muñoz, G. D. (20 de 06 de 2014). *PONTIFICIA*

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE: file:///C:/Users/user/Downloads/ TESIS%20FINAL%20GUSTAVO%20 DELGADO%20JUNIO%202014.pdf

Núñez, I. I. (01 de 09 de 2018). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional*. Obtenido de La influencia del liderazgo en el clima organizacional: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3761/376160247012/html/index.html>

Pérez, N. R. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Iquitos-Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Poves, J. L. (17 de 05 de 2017). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO*. Obtenido de CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO: https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/727/Jenny_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

RAE. (28 de 8 de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/>

RAE, R. A. (11 de 08 de 2020). *Asociación de Academias de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/plan>

Retuerto, M. (2018). *EL liderazgo transformacional y el clima organizacional de la Municipalidad del Distrito de El Agustino-Lima*. Lima: Universidad César Vallejo.

Reyes, J. G. (17 de 02 de 2017). *Repositorios*. Obtenido de Repositorios: <https://www.google.com/search?xsrf=ALeKk02vvi4KskXBE2a9t4CmuRxCx5zU6A%3A1599700236801&ei=DH1ZX-e0MKKw5wKZlIXIDw&q=el+clima+laboral+para+la+obtenci%C3%B3n+de+un+liderazgo+transformacional+variable+indepe>

ndiente&oq=el+clima+laboral+para+la+ obtenci%C3%B3n+d

Reyes, J. V. (01 de 09 de 2018). *Investigaciones*. Obtenido de Investigaciones: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3761/376160247012/html/index.html>

Riaga, M. M. (26 de 10 de 2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. . Obtenido de El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. .

Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Revista Sophia*, 55-70.

Roberts, P. (20 de 07 de 2017). *Guía de Gestión de Proyectos*. Obtenido de Talentos reunidos: <https://talentosreunidos.com/2017/06/20/planes-proyectos-y-programas/>

Rosa, H. Q. (20 de 05 de 2017). *Calidad de gestión educativa y clima laboral*. Obtenido de Calidad de gestión educativa y clima laboral: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28212/huarcaya_qr.pdf?sequence=1

Rosado, A. (20 de 10 de 2017). *Liderazgo y su incidencia en la gestión administrativa de la unidad educativa 24 de mayo del Cantón Quevedo*. Obtenido de Liderazgo y su incidencia en la gestión administrativa de la unidad educativa 24 de mayo del Cantón Quevedo: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/5011>

ROSADO, J. G. (12 de 10 de 2017). *LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA*. Obtenido de LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA : <http://dspace.utb>.

- edu.ec/bitstream/handle/49000/5011/P-UTB-FCJSE-CADMI-000044.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saludabe, R. H. (13 de 07 de 2015). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: CLAVE EN LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES*. Obtenido de LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: CLAVE EN LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES: <https://rhsaludable.com/liderazgo-transformacional-clave-en-las-organizaciones-saludables/>
- Santamaría, J. (2019). *Gestión financiera como factor de crecimiento empresarial*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Universidad EAN*, 111-128.
- Suarez, L. Y. (10 de 05 de 2015). *LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y;jsessionid=2D497653804AC5A7468C2F852F33E167?sequence=2>
- T., M. L. (08 de 12 de 2017). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1495/1/tsoc81.pdf>
- Torres, F. V. (30 de 05 de 2016). *LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN LIDERAZGO Y*. Obtenido de LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN LIDERAZGO Y: <https://www.urosario.edu.co/Escuela-administracion/Documentos/investigacion/LINEA-DE-INVESTIGACION-EN-LIDERAZGO-Y-COMPORTAMIEN.pdf>
- Torres, L. E. (2010). *Clima Organizacional y su influencia del liderazgo*. Obtenido de *Clima Organizacional y su influencia del liderazgo*.
- Torres, L. M. (15 de 12 de 2012). *Clima Organizacional y la Influencia del Liderazgo*. Obtenido de *Clima Organizacional y la Influencia del Liderazgo*: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>
- TORRES, L. M. (15 de 12 de 2012). *Master Executive en Administración y Dirección de empresas*. Obtenido de *Master Executive en Administración y Dirección de empresas*: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>
- Torres, M. M. (01 de 06 de 2016). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Obtenido de *Revista Facultad de Ciencias Económicas*: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Valeria, C. O. (15 de 9 de 2013). *Liderazgo transformacional*. Obtenido de *Liderazgo transformacional*.
- Vargas, E. C. (15 de 12 de 2016). *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*. Obtenido de *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23166/1/Jenny%20Elizabeth%20Cortez%20Vargas.pdf>
- Vargas, J. E. (16 de 10 de 2016). *“EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, Y SU INFLUENCIA EN EL. Obtenido de “EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ,*

Y SU INFLUENCIA EN EL:
[https://repositorio.uta.edu.ec/
bitstream/123456789/23166/1/
Jenny%20Elizabeth%20Cortez%20
Vargas.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23166/1/Jenny%20Elizabeth%20Cortez%20Vargas.pdf)

Vasquez, V. T. (16 de 05 de 2017). *Línea de cajas y atención al cliente*. Obtenido de Colaboración en el trabajo: [https://
lineadecajasyatencionalcliente.es/
recursos-humanos/companerismo-en-el-
trabajo/](https://lineadecajasyatencionalcliente.es/recursos-humanos/companerismo-en-el-trabajo/)

Vázquez, A. (5 de 12 de 2013). *Interdependencia entre el Liderazgo transformacional Cultural*. . Obtenido de Interdependencia entre el Liderazgo transformacional Cultural. .

Vázquez, Y. A. (2015 de 06 de 23). [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.
net/38163153/2015-06-23-Argudin-
Educacion_basada_en_competencias.
pdf?1436687146=&response-content-di
sposition=inline%3B+filename%3DEd
ucacion_basada_en_competencias.pdf
&Expires=1594145087&Signature=Y4
IRLDaVrQg~KEaOveUmOn2n](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38163153/2015-06-23-Argudin-Educacion_basada_en_competencias.pdf?1436687146=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEducacion_basada_en_competencias.pdf&Expires=1594145087&Signature=Y4lRLDaVrQg~KEaOveUmOn2n): [http://
educacion.jalisco.gob.mx/consulta/
educar/19/argudin.html](http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/19/argudin.html)

Victoria, P. M. (15 de 12 de 2012). *UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTIULAR DE LOJA*. Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTIULAR DE LOJA: [http://dspace.utpl.edu.ec/
bitstream/123456789/3091/1/Tesis%20
de%20Palacios%20Moreno%20
Maria%20Victoria.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3091/1/Tesis%20de%20Palacios%20Moreno%20Maria%20Victoria.pdf)