

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

El Liderazgo Estratégico Directoral y el Clima Laboral en la Institución Educativa

Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.

Presentada por

Ruth Carol RAMÓN ABURTO

Asesor

Gil Gumercindo QUILLAMA VIRTO

**Para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educacional**

Lima - Perú

2021

El Liderazgo Estratégico Directoral y el Clima Laboral en la Institución Educativa

Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.

A mi hijo y a mis padres.

Reconocimientos

A mi asesor, Dr. Gil Gumercindo

Quillama Virto, por sus orientaciones

que fueron muy importantes en la

elaboración de la presente tesis.

A mis profesores de la EPG de la

UNE.

Tabla de Contenidos

Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimientos	iv
Tabla de Contenidos	v
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I. Planteamiento del Problema	1
1.1 Determinación del Problema	1
1.2 Formulación del Problema: General y Específicos	5
1.2.1 Problema general	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 Objetivos: General y Específicos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Importancia y Alcances de la Investigación	6
1.4.1 Importancia	6
1.4.2 Alcances de la investigación	7
1.5 Limitaciones de la investigación	7
Capítulo II. Marco Teórico	8

2.1	Antecedentes del Estudio: Nacionales e Internacionales	8
2.1.1	Antecedentes nacionales	8
2.1.2	Antecedentes internacionales	11
2.2	Bases Teóricas	16
2.2.1	El liderazgo estratégico directoral	16
2.2.1.1	El líder	16
2.2.1.2	El liderazgo	18
2.2.1.3	El liderazgo y su importancia	20
2.2.1.4	Estilos de liderazgo	22
2.2.1.5	El liderazgo estratégico directoral	25
2.2.1.6	El liderazgo estratégico directoral y el manejo de conflictos	29
2.2.2	El clima laboral	35
2.2.2.1	El clima escolar	36
2.2.2.2	El desarrollo del clima escolar	39
2.2.2.3	El clima de aula	41
2.2.2.4	El clima laboral tóxico y nutritivo	43
2.3	Definición de Términos Básicos	46
	Capítulo III. Hipótesis y variables	49
3.1	Hipótesis	49
3.1.1	Hipótesis general	49
3.1.2	Hipótesis específicas	49
3.2	Variables	49
3.2.1	Variable X	49
3.2.2	Variable Y	49
3.3	Operacionalización de Variables	49

3.3.1	Variable X	49
3.3.2	Variable Y	51
Capítulo IV. Metodología		53
4.1	Enfoque de investigación	53
4.2	Tipo de la investigación	53
4.3	Diseño de investigación	53
4.4	Población y muestra	54
4.4.1	Población	54
4.4.2	Muestra	54
4.4.3	Técnica de muestreo	54
4.5	Técnicas e instrumentos de recolección de información	54
4.5.1	Técnicas	53
4.5.2	Instrumentos de recolección de información	54
4.6	Tratamiento estadístico de los datos	55
4.7	Procedimiento	56
4.7.1	Aplicación del cuestionario sobre liderazgo estratégico directoral	56
4.7.2	Aplicación del cuestionario de clima laboral	56
Capítulo V. Resultados		57
5.1	Validez y confiabilidad de los instrumentos	57
5.1.1	Validez	57
5.1.2	La confiabilidad de los instrumentos	58
5.2	Presentación y análisis de los resultados	59
5.2.1	El liderazgo estratégico directoral	59
5.2.2	El clima laboral	59
5.2.3	Correlaciones	60

5.3	Discusión	66
5.3.1	Liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional docente	66
5.3.2	Liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo	67
5.3.3	Liderazgo estratégico directoral y directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales	68
5.3.4	Liderazgo estratégico directoral y clima laboral	68
	Conclusiones	70
	Recomendaciones	72
	Referencias	73
	Apéndices	78
	Apéndice A. Matriz de consistencia	79
	Apéndice B. Instrumentos de la investigación	80
	Apéndice C. Tablas de resultados	84
	Apéndice D. Fichas de opinión de expertos	86

Lista de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable X	50
Tabla 2. Operacionalización de la variable Y	52
Tabla 3. Calificación de validadores para el cuestionario sobre liderazgo estratégico directoral	57
Tabla 4. Calificación de validadores para el cuestionario sobre clima laboral	58
Tabla 5. Estadísticos de confiabilidad	58
Tabla 6. Análisis estadístico descriptivo del liderazgo estratégico directoral	59
Tabla 7. Análisis estadístico descriptivo del clima laboral	60
Tabla 8. Correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional docente	61
Tabla 9. Correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo	62
Tabla 10. Correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales	64
Tabla 11. Correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral	65
Tabla 12: Resultados del cuestionario de clima laboral	84
Tabla 13. Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico directoral	85

Lista de Figuras

- Figura 1. Diagrama de dispersión de liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional docente en la I. E. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres 60
- Figura 2. Diagrama de dispersión de liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo en la I. E. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres 62
- Figura 3. Diagrama de dispersión de liderazgo estratégico directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales en la I. E. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres 63
- Figura 4. Diagrama de dispersión de liderazgo estratégico directoral y clima laboral en la I. E. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres 65

Resumen

La tesis de característica descriptiva correlacional, de enfoque cuantitativa, la misma tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima. La investigadora ha utilizado como instrumentos dos fichas de opinión respecto al liderazgo estratégico directoral y el clima laboral respecto a los sujetos considerados en la muestra; la muestra estuvo conformada por 30 sujetos. Los instrumentos fueron validados con opinión de expertos y con el coeficiente Alfa de Cronbach respectivamente. Los datos obtenidos se procesaron mediante el estadístico r de Pearson, demostrándose la hipótesis general que existe relación significativa entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo estratégico, clima laboral.

Abstract

The thesis of a correlational descriptive characteristic, with a quantitative approach, was intended to determine the relationship between the directive strategic leadership and the work environment in the Educational Institution No. 2073 José Olaya Balandra of San Martín de Porres - Lima. The researcher has used as instruments two opinion sheets regarding the directive strategic leadership and the work environment regarding the subjects considered in the sample; The sample consisted of 30 subjects. The instruments were validated with expert opinion and with Cronbach's alpha coefficient respectively. The data obtained were processed using the Pearson r statistic, demonstrating the general hypothesis that there is a significant relationship between the directive strategic leadership and the work environment in the Educational Institution No. 2073 José Olaya Balandra of San Martín de Porres - Lima.

Keywords: Leadership, strategic leadership, work environment.

Introducción

Pensar en liderazgo se asocia con personas que han cambiado la historia y que han dejado un legado. Estas, generalmente, han mostrado cualidades extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel mundial. Covey (1998), planteó el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.

En este sentido, el liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social. Así, se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras. El modelo de gestión estratégica educativa centrada en la esencia de lo pedagógico, habilidades para tratar con lo complejo, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, asesoramiento y orientación profesional, culturas organizacionales cohesionadas con el futuro no solo una responsabilidad de líder frente a la filosofía institucional y a los objetivos estratégicos establecidos desde el Proyecto

Educativo Institucional (PEI), sino a una serie de condiciones como es el conocimiento sobre lo educativo, las políticas y reformas, la gestión de los procesos que requieren liderazgo, orientación y estrategia para que la práctica educativa sea efectiva frente a todas las posibilidades que el hecho educativo implica.

Para este propósito, son elementos indispensables: el conocimiento, la habilidad y la actitud. El conocimiento, especialmente, en cuanto a lo multidisciplinario de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales. Las habilidades que responden a la experiencia frente a la dirección del sistema educativo, la reglamentación en cuanto a decretos y leyes educativas, el seguimiento y la inspección de procesos internos y gubernamentales, las prácticas educativas con relación a las estrategias pedagógicas y didácticas. Y la actitud, que se potencializa en la personalidad del líder frente a sus sueños y compromiso, su intencionalidad y la manera de relacionarse con los demás. Con base en lo anterior, se establece la importancia del modelo de gestión educativa y de la forma de liderar en cuanto al carácter, las capacidades y el sentido de liderazgo. El carácter, en la manera de orientar a la comunidad académica, en la calidad de sus decisiones, en su actitud autocrítica y de reflexión. Con relación a las capacidades, al cómo maneja la información, cómo empodera y delega, a la forma como se proyecta en cuanto a su ética y sus valores. Y en el sentido de liderazgo, a tener claridad frente a los objetivos de la organización, a cómo ofrecer el valor diferenciador de la organización educativa, al cómo implementar los proyectos, a la claridad que debe tener sobre el conocimiento de las dinámicas internas de la institución, a la capacidad de abordar y analizar los problemas, a crear escenarios de comunicación, a la manera de relacionarse con la autoridad que le ofrece el cargo y a la capacidad de escucha; en fin, el liderazgo hace énfasis en la toma de decisiones y en la capacidad de influir sobre las interacciones humanas.

Un aspecto, consecuencia de lo anterior en el clima laboral. El clima laboral se ha venido abordando principalmente desde perspectivas administrativas o de gestión en general, sin embargo, en los últimos años se ha ido ampliando hacia el campo educativo, considerando la participación y el clima organizacional como actitudes que interactúan en una organización educativa de manera recíproca que a su vez reflejan los valores y objetivos de la vida cotidiana en la escuela, aportando significativamente a los logros educativos. Se puede decir que existe un conjunto de causales para que los miembros de una organización escolar sostengan un compromiso con la organización, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Se puede decir que las organizaciones dependen del estado emocional, del compromiso de sus miembros. Las mejores organizaciones ofrecen a las personas más que un simple empleo una carrera profesional y en educación esto no debe ser diferente, se debe trabajar para mejorar las condiciones laborales y el ambiente de trabajo escolar que brinden a los docentes y estudiantes un clima agradable para desarrollarse plenamente.

Desde el enfoque local, los problemas de la educación abarcan múltiples y amplios factores, como las prácticas docentes, logros educativos, la escasa participación del personal en la toma de decisiones, infraestructura, calidad de la gestión; es en ese sentido que debemos reconocer que el clima laboral en que se desenvuelven las instituciones educativas, es uno de los factores relevantes. Es necesario mencionar que los estudios en educación sobre el clima laboral reconocen la gran importancia del llamado capital humano como principal ventaja competitiva y que las instituciones educativas exitosas han basado su estrategia de crecimiento en el desarrollo de su gente y los valores humanos, conformando equipos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización, donde el clima laboral se convierte en uno de los elementos de

diferenciación (satisfacción, entusiasmo, motivación, etc.) y a su vez es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados en una escuela. Este conjunto de variables que incide en la forma como los docentes perciben y se sienten en relación a su trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevan cabo, si reaccionan con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; así como el estilo de gestión, las que han marcado el tipo de clima laboral que se vive en las instituciones educativas. Panorama que es percibido directa o indirectamente y tiene repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en las relaciones docentes con sus superiores con sus colegas e incluso con su familia, etc.

Luego, la tesis está organizada en cinco capítulos: en el capítulo I se determina y formula el problema de la investigación, los objetivos, importancia y alcances de la investigación. En el capítulo II, se presenta los aspectos teóricos que sirven de referencia para el desarrollo de la investigación, en este caso se trató los antecedentes y el marco teórico del liderazgo estratégico y el clima laboral. En el tercer capítulo se formula las hipótesis, se identifica las variables y se operativizan, Luego, en el capítulo IV se presentan los procedimientos estadísticos que verifican las hipótesis planteadas, para después en el quinto capítulo discutir dichos resultados. Finalmente, se formula las conclusiones, así como las recomendaciones, para luego culminar la tesis con la presentación de las referencias y los apéndices que contienen los instrumentos y los resultados de su aplicación.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1. Determinación del Problema

Las fuentes referenciales sobre eficacia y mejora de la organización escolar ha destacado el papel crítico que ejerce la dirección en organizar buenas prácticas pedagógicas en las organizaciones educativas en general e incrementar los resultados del aprendizaje. Hicimos una revisión de las investigaciones sobre cómo el liderazgo estratégico educativo es un factor de primer orden en la mejora de resultados. En nuestro medio la dirección ha tenido escasa capacidad para incidir en la mejora de las prácticas docentes; sin embargo, las nuevas orientaciones de las investigaciones y de las políticas educativas potencian el liderazgo pedagógico. El perfil directivo de gestión se está ampliando a un liderazgo pedagógico. Un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección, se tiene que ampliar, de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje. Se discute igualmente las graves limitaciones que la dirección actual tiene para diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los estudiantes.

El director como líder estratégico es el que incide en el mejoramiento escolar, promoviendo la motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores para brindar un buen clima laboral a los actores del proceso educativo. Es por ello que hoy en día el director debe poseer una gran capacidad técnica, un buen manejo emocional y situacional y también un manejo organizacional, pero sobre todo conocer el funcionamiento de todos los ámbitos de la gestión para poder armonizarlas y evitar las tensiones propias que suelen surgir entre ellas. Teniendo en cuenta la planeación, que establece la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar planes para integrar y

coordinar actividades. La organización, donde el director estratégico es responsable de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. La dirección, por cuanto son los responsables de motivar a los docentes, estableciendo los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. Y el control, para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el director estratégico debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos. Por tal motivo se convierte en un reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo estratégico, capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema. Que pueda unificar a los miembros de la Institución educativa para poder lograr un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, creando un clima laboral adecuado.

El tema del clima laboral es de suma importancia abordar sus diferentes aspectos por cuanto incide en el mejor desenvolvimiento de la organización escolar. El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización. En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización. El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales. La escuela es un escenario político y de conflictos donde sus miembros forman grupos y se comprometen en actividades en defensa de sus intereses. Bajo este enfoque, en

la escuela se distingue entre autoridad e influencia, donde se entiende la primera como el poder asignado de manera formal; y la última, como las estrategias que pueden adoptar los miembros de la organización para conseguir adhesiones a intereses personales o grupales. El enfoque propiamente político de la escuela asume que el poder se busca y se gana en las relaciones con otros sujetos, mediante acciones de influencia, alianzas y otras estrategias. En términos más amplios, esta manera de abordar la escuela es llamada micropolítica. En este escenario se desenvuelve la organización educativa.

La experiencia evaluativa de la administración de una institución educativa en la mayoría de los países de América Latina, se inició por los años noventa, con objetivos y propósitos diversos. El Perú participó por primera vez en 1997, conjuntamente con 13 países de la región, en el primer estudio internacional comparativo en gestión educativa en la Calidad de la Educación (LLECE). Los bajos resultados de la evaluación de los estudiantes peruanos se conocieron después de tres años de espera. La UNESCO señaló que, de 43 naciones, el Perú fue el único país donde más de la mitad de sus estudiantes se encuentra en el tercio inferior de la educación mundial. Resulta evidente para cualquier analista medianamente entrenado que estos resultados son indicativos de baja calidad del sistema educativo peruano, y de los gestores de su administración. El bajo rendimiento escolar, ha generado marcadas controversias desde las altas esferas del Gobierno hacia el magisterio nacional, que la responsabiliza además de la baja calidad educativa y de su propio desempeño. Desde esta posición investigativa, apoyada en nuestra experiencia de maestra de aula, podemos afirmar que los docentes por cumplir un rol instructivo y educativo de los estudiantes, tenemos una responsabilidad significativa sobre el aprendizaje y el rendimiento escolar de los estudiantes. Sin embargo, se debe remarcar con el mismo énfasis, que la educación en general de los estudiantes, es una tarea compartida

con la familia, la sociedad civil y el mismo gobierno, en el cual cada sector tiene asignado cumplir un rol específico. Es imprescindible generar nuevas formas de gestión escolar, espacios para contrarrestar los efectos de una administración vertical y de unas prácticas burocráticas que desde ya hace algunas décadas han demostrado, nutrir más que aminorar, los efectos de las desigualdades sociales y educativas.

Desde 1990, se viene sucediendo diversos cambios de planeamiento estratégico educativo, en el sector educativo de las Ugeles en el Perú, todo esto es llamado modernización de la educación, pero todavía la crisis educativa radica en la deficiente gerencia institucional de los actuales directivos. Ante este problema es necesaria la búsqueda de adecuadas y eficaces soluciones de quienes dirigen las instituciones educativas, a los que estamos inmersos en esta tarea nos corresponden formular algunas propuestas o aproximaciones conceptuales posibles, en este caso en relación al impacto y a las técnicas de gerencia de gestión educativa. Para mejorar las condiciones de conducción del servicio educativo se debería profesionalizar la administración de la educación, formando los líderes directivos pedagógicos que el sistema requiere, para que premunidos de las herramientas que las ciencias administrativas y las ciencias del comportamiento aportan, pueden conducir con éxito las entidades educativas que les sean asignadas. La modernidad exige que los directores de las instituciones educativas se actualicen y capaciten en las nuevas innovaciones de Pedagogía, Gerencia y Liderazgo educativo. Las nuevas normas educativas así lo requieren y los rasgos antiguos del administrador autócrata, verticalista, anti demócrata y centralista, deben quedar atrás. Si queremos cambiar el destino de las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica

adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio. Esta situación es también una constante en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.

1.2. Formulación del Problema: General y Específicas

1.2.1. Problema general.

¿Cuál será la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima?

1.2.2. Problemas específicos.

PE1. ¿Cuál será la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima?

PE2. ¿Cuál será la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima?

PE3. ¿Cuál será la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima?

1.3. Objetivos: General y Específicos

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.

1.3.2. Objetivos específicos.

- OE1.** Establecer la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.
- OE2.** Establecer la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.
- OE3.** Establecer la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.

1.4. Importancia y Alcances de la Investigación

1.4.1. Importancia.

a) Importancia teórica.

Este trabajo servirá de referencia para futuras investigaciones. La importancia de este estudio es de actual relevancia, ya que la educación es un elemento esencial para el desarrollo de una sociedad. En nuestro país la educación sufre algunas falencias en el desarrollo de competencias de acuerdo a las demandas sociales, aspectos que han obligado en declarar en emergencia la educación peruana. Es entonces necesario e importante conocer científicamente todos los agentes que intervienen en el proceso educativo y determinar las implicancias de éste. El director debe conocer los aspectos generales y esenciales de administración, gerencia, liderazgo, formación ética moral y profesional, es de esta manera que creará un ambiente favorable y el manejo adecuado de conflictos para un mejor desempeño profesional docente y un buen clima institucional, esto predispone al manejo adecuado de la gestión institucional.

b) Importancia práctica.

Para poder orientar adecuadamente los procesos de transformación de la educación en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima, es necesario definir cuáles de las condiciones estructurales que conforman el modelo original que serán revisadas, y cómo deben ser redefinidas para guiar la toma de decisiones que incremente la calidad del sistema educativo en gestión educativa y el rendimiento académico de los participantes del centro educativo, para una realidad social y fuente de desarrollo de nuestra sociedad.

1.4.2. Alcances de la investigación.

En una investigación correlacional se presenta la información respecto a la relación actual entre dos o más variables, que permita predecir su comportamiento futuro. Por ello mencionamos que los alcances de la presente investigación corresponden a los ámbitos de la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima, en cuanto a la relación entre del liderazgo estratégico directoral y el clima laboral.

1.5. Limitaciones de la Investigación

Se presentaron algunos problemas en el proceso de la investigación. Ellos fueron superados gracias a la asesoría de los docentes orientadores.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del Estudio: Nacionales e Internacionales

2.1.1. Antecedentes nacionales.

Albañil, A. (2015) en la tesis de Maestría *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura de Perú*, de la Universidad de Piura, argumentó que la tesis tiene como objetivo principal describir y analizar desde la perspectiva educativa el clima laboral que se vive en la institución educativa estatal Enrique López Albújar de Piura. El estudio se desarrolla en base a cómo percibe el profesorado de dicha institución, las dimensiones más relevantes del clima laboral como: comunicación, satisfacción laboral y la participación, descritas en relación a otros factores como el reconocimiento y el trabajo en equipo que se vive en la institución. El estudio se ha desarrollado tomando el paradigma positivista, con el método de encuesta, de corte transversal descriptivo con un enfoque de tipo cuantitativo. Los resultados respondieron a la necesidad de aportar a mejorar el sistema de gestión del factor humano en una institución pública, para la mejora de los logros educativos.

Calle, C. (2011), en su Tesis de Maestría *Relación entre el liderazgo estratégico y la gestión institucional de los directores del nivel secundario en la Provincia Constitucional del Callao - Perú*, por la Universidad Nacional del Callao; investigación de tipo correlacional, tomó como punto de partida la realidad de las instituciones educativas peruanas; llegando a las siguientes conclusiones: Las instituciones educativas requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional porque estos tienen objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación. El liderazgo transformacional es el modelo que mejor orienta la visión institucional a través de una gestión autónoma y transformadora con participación

colectiva de los actores del sistema educativo. El liderazgo transformacional y las funciones del director están relacionadas positivamente, garantizando una gestión transformadora, a través de una cultura de comunicación.

León, A. (2015) sustentó la tesis de Maestría *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú - Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima. Concluyó afirmando que de acuerdo a la hipótesis general: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013 esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión está correlación es muy buena conformidad, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013 básica, correlacional causal no experimental, los factores de estudio son dos: Clima Organizacional y Estilo de liderazgo La población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo de la IE. N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal, bivariado, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad que se aplicó a los 27 personas de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El clima organizacional tiene relación significativa

con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

Campos, R. (2012), en su tesis de Maestría *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*, de la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, manifestó que el propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, el diseño de investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo, que medía las dimensiones autocráticas, democráticas y liberal y el cuestionario de clima organizacional, que medían las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

Ortiz, F. (2002), en el artículo *Liderazgo a la peruana*, argumentó que ¿Cuáles son los elementos que contribuyen al liderazgo?, señaló algunas cualidades que también eran válidas hace medio siglo: iniciativa, actitud positiva ante las cosas, autodisciplina, focalización, compromiso con lo que se hace, confiabilidad, carácter, buen raciocinio, competencia profesional, capacidad para resolver problemas, carisma, buenas relaciones interpersonales y visión. Las nuevas realidades obligan a incorporar otras cualidades, bastante más sutiles: capacidad para escuchar, disposición de servicio, generosidad, habilidad docente y sentido de responsabilidad.

Freire, S. y Miranda, A. (2014), en el texto *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*, resaltaron la importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil, que ha contribuido a que esta variable se constituya en un factor primordial en la apuesta por mejorar la calidad de la educación. Por ello, se ha convertido en una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial. Asimismo, destacan que, durante la última década, el papel del director en la escuela ha logrado visibilizarse gracias al proceso de descentralización educativa que se ha venido implementando. Este proceso contempla la transferencia de la gestión en los ámbitos regional, local y de las propias escuelas, en la búsqueda de lograr una mayor autonomía.

El Ministerio de Educación (2012) publicó el texto *Marco del buen desempeño docente*, siendo una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional, y un paso adelante en el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional: Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia.

2.1.2. Antecedentes internacionales.

Daft, R. (2006), en su libro *La experiencia del liderazgo*, definió el liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de *neuroliderazgo*, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de

la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

Carriero, C. (2007), en el libro *Gestión institucional*, entre otros, diferenció las expresiones *gestión institucional o gestión escolar*, argumentó que es necesario tener en cuenta que su aparición en los ámbitos educativos y en la bibliografía pedagógica es reciente. Añadió que, tomada del lenguaje empresarial y aplicada a las organizaciones escolares, la palabra gestión hoy nos aleja del rol del director y de la directora como administradores y ejecutores de órdenes emitidas desde fuera de la escuela y nos acerca a tareas que implican una actitud de mayor protagonismo en la toma de decisiones y en el gobierno de la institución escolar.

Rivera, J. (2010), en el artículo *La importancia del liderazgo en las instituciones educativas. Necesidad de un nuevo modelo de liderazgo integral*, concluyó que la sociedad actual necesita de la formación de líderes que propicien una integración intelectual, emocional, consoliden su equipo de trabajo en las instituciones educativas y esto les permita transformarlas en eficaces, desterrando el exceso de gestión y fortaleciendo el liderazgo enfocado a fortalecer lo académico. En cada espacio de la estructura organizacional se debe formar un líder integral que pondere los sistemas de información, comunicación, la misión y visión de la organización educativa, lo que permitirá elevar la calidad académica y de gestión. Los líderes deben tener muy presente su autoconocimiento, ser coherentes entre lo que planea y lo que realiza, practicar la ética, los valores, la responsabilidad, el conocimiento, lo sociocultural y los avances de la tecnología, estos pueden ser factores para que una institución educativa logre el éxito. Los líderes que deberán formarse, para liderar a esta nueva sociedad deben tener la visión de

fortalecer la capacidad intelectual de sus seguidores, de integrarlos y tener en cuenta sus intereses individuales.

Onetto, F. (2013), en el texto *Clima institucional y factor humano*, argumentó que clima institucional consiste en leer a una organización desde su capacidad para responder a las expectativas legítimas de sus miembros. La calidad ambiental de una institución se mide por el nivel de satisfacción que encuentran sus miembros al trabajar juntos en ella. Estas últimas palabras son importantes: estamos hablando de climas laborales y no solo de climas humanos en general. Los parámetros para un buen clima familiar o para un buen clima en un grupo de amigos que vacacionan, no son los mismos que se pueden aplicar a una escuela. El clima de un grupo humano resulta calificado por los objetivos que lo agrupan. En una escuela nos podemos llevar todos muy bien y el clima laboral ser muy negativo. Tenemos un clima bueno para un club, pero no para una escuela.

Bolívar, A. (2010), en el artículo *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*, argumentó que la investigación defiende la tesis de que el mejoramiento de la educación, entre otros factores, pasa por cambios en el modelo de dirección de los establecimientos educacionales. El modelo administrativista-burocrático de la dirección escolar, tanto en España como en Chile, en la modernidad tardía, presenta graves déficits para incidir en la mejora de resultados de su establecimiento. Al respecto, el liderazgo pedagógico o instruccional de los contextos anglosajones puede ser de suma utilidad para potenciar dicho mejoramiento, como muestran la literatura y experiencias que se revisan en este trabajo. Si la escuela como institución es la unidad básica de análisis de la mejora educativa, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes.

Aguilera, V. (2011), en su tesis doctoral *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*, de la Universidad Alcalá – España, manifestó que la visión que tienen los directivos de la que tienen los docentes difiere, ya que los líderes consideran que realizan un apoyo mayor que el que perciben los profesores, de este modo se entiende que, aunque los docentes en general se sienten apoyados profesionalmente por sus líderes, lo hacen mucho menos en los casos que se refieren al apoyo en cuestiones personales o privadas, de ahí la importancia de formar a los directivos en la importancia de llevar a cabo una labor de apoyo, emocional y profesional, adecuada a todo el profesorado.

Rodríguez, A. (2014) en su tesis profesional *Liderazgo y clima laboral*, publicado por la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá, mencionó que es importante resaltar que el líder de hoy, conforme a las características del actual entorno empresarial, debe cambiar la perspectiva de ver las personas, solo como un objeto de producción, un “simple indicador”, en el resultado del ejercicio de maximización de utilidades. Los líderes modernos, deben tener una aproximación personal con sus inmediatos colaboradores, donde inspiren sus equipos en forma permanente, transmitan entusiasmo, motiven y eleven la autoestima de sus trabajadores; deben lograr que las personas adopten un modelo de desarrollo tanto personal como organizacional, estos son aspectos trascendentales, que se resaltan de un líder como ejemplo a seguir. Y en este plano se encuentra el liderazgo transformacional, el cual paralelamente al enfoque de revisar que se cumplan las tareas, metas y objetivos, es primordial propiciar y mantener un excelente ámbito laboral, el cual aumenta la productividad y la permanencia de sus colaboradores, logrando consolidarse como un estilo de liderazgo integral.

Arocha, J. (2016), en el texto *Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos*, argumentó que los líderes estratégicos deben tomar decisiones importantes para lograr el éxito dentro de las organizaciones, donde los directores o los niveles altos siempre observan muy de cerca el entorno externo e interno, en la búsqueda constante para descubrir oportunidades del mercado, medir las capacidades, lograr reconocer las amenazas, desarrollar una visión de futuro, anticiparse en los cambios que pueden experimentar las empresas. En este orden de ideas, definió el liderazgo estratégico como la capacidad de entender las diferentes complejidades que experimenta la organización y su entorno. De modo que, es un nuevo concepto que lo relaciona con la alta gerencia, para ser efectivo en este rol, el líder debe conocer de la organización su historia, las fortalezas, su cultura, así como sus debilidades, además como la empresa está alineada con el entorno, las tendencias para mejorar la alineación actual y futura.

Quezada, S. (2018) en la Tesis Doctoral *El liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo – 2016*, publicada por la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, aplicó una metodología cuantitativa, el estudio por su finalidad fue de tipo básica y por su diseño correlacional explicativa; la población muestral fue no probabilística, arribando a las siguientes conclusiones:

- El nivel del éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016, en el 50% de su plana docente, es de nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en el cumplimiento de los objetivos, el 50% de su plana docentes obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en las relaciones interpersonales, el 50% de su plana docente obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel

alto y el 17% nivel bajo; en el fortalecimiento de la identidad institucional, el 50% del personal docente obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo.

- Existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y las relaciones interpersonales para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.020$.
- Existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y el fortalecimiento de identidad institucional para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.008$.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. El liderazgo estratégico directoral.

El liderazgo como tal afecta el desempeño de las organizaciones y por consiguiente, el liderazgo estratégico es la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos. Veamos los siguientes aspectos del liderazgo.

2.2.1.1. El líder. En los últimos años, se ha probado casi todo para encontrar respuesta a una demanda universal en el mundo de las organizaciones: cómo desarrollar y potenciar el liderazgo positivo y de calidad basado en valores. Sin embargo, la experiencia indica que el intento de desarrollar este liderazgo obtiene muchas veces resultados pobres

Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Eso implica una estructura que valore a todas las personas en la empresa. Es tan sencillo como eso. (Senge (2001, p. 1))

Por su parte, Goleman, Boyatzis, y McKee (2002, p. 23) señalaron que “un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano, el líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean”.

Entonces, el líder es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la autoridad moral que ejerce sobre el resto del equipo. Líder es aquella persona que tiene la capacidad de movilizar un grupo de personas para lograr un propósito específico. La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder. Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas sean estas personales, organizacionales, deportivas o de cualquier otra índole. Se pueden identificar varios tipos de líder: formal, informal y ocasional. Conviene señalar que no son tipos excluyentes; es decir, un líder puede tener simultáneamente características de varios tipos: Los líderes formales tienen un poder que es fruto de la jerarquía. Su influencia viene determinada por su autoridad. Por ejemplo, el director de un centro educativo. El poder viene marcado por el cargo que ocupa en un contexto dado. En un centro privado este poder es muy superior a un centro público.

Los líderes informales tienen un poder que proviene de su forma de ser. Son personas carismáticas que inevitablemente lideran grupos informales. En los centros educativos es relativamente fácil identificar a esas personas, ya que se hacen notar en las

conversaciones informales, en las reuniones de claustro y en los comentarios. Los líderes ocasionales ejercen el rol de líder en una situación determinada. Esto se da cuando las características personales y las competencias adquiridas responden a la necesidad del equipo.

2.2.1.2. El liderazgo. El liderazgo como influencia interpersonal ejercida en una situación, va dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Al respecto, Maxwell (2005) indicó que el liderazgo “es una decisión que usted toma, no un lugar donde usted se sienta. Cualquiera puede escoger ser un líder dondequiera que se encuentre. No importa dónde esté, usted puede marcar una diferencia” (p. 07).

Es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. (Robbins, 2009, p. 385).

Además, el liderazgo es el “conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos” (Vargas y Delgado, 2010, p. 15).

El liderazgo es la capacidad de influir en las demás personas para el logro de los objetivos; por lo general se describen tres estilos de liderazgo: autócrata (que impone su autoridad), demócrata (que toma en cuenta la opinión de los

subordinados) y el de rienda suelta (que deja actuar con libertad a sus seguidores).

(Bonifaz, 2012, p. 4)

De ellos, entendemos que el liderazgo es la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen. Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

Básicamente es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos, Maxwell (2005) dijo que liderar es la facultad para hacer mejores personas en un área determinada, un líder trabaja con la gente, aunque puede no hacer lo mismo que estas tienen que hacer, así como un hombre de avanzada edad incapaz de luchar puede ser el líder de un grupo de guerreros, no porque sea el mejor luchador o porque lo haya sido en el pasado sino porque los guerreros son mejores gracias a su guía y dirección.

Por todo lo planteado, podemos concluir que el liderazgo es la capacidad de influencia, empieza por una decisión personal, permitiendo su desarrollo y conlleva a un desempeño eficiente en los diferentes ámbitos donde se desempeña, con la finalidad de llevar a cabo la visión o metas planteadas. Asimismo, el liderazgo desarrollado en las organizaciones, marcará la diferencia entre ellas. Entendemos que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo

fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. Sin embargo, es necesario e importante señalar que el desarrollo del liderazgo planteado en el presente trabajo debe estar direccionado rumbo a un liderazgo de excelencia desarrollado no sólo en un centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

2.2.1.3. El liderazgo y su importancia. La importancia del liderazgo es más que evidente en muchos ámbitos de la vida, incluso más allá del liderazgo empresarial. Puesto que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida. Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

El liderazgo en las organizaciones es conveniente o interesante porque al dirigirla la conllevara al crecimiento de ellas. Las organizaciones que sobrevivirán en el nuevo ambiente competitivo mundial son las que atraen y conservan a los líderes. La habilidad del liderazgo a nivel mundial es la clave del recurso intangible clave que afincara ventajas competitivas sustentables en el siglo XXI. (Lussier, 2005, p. 09).

De ello, argumentamos, que la capacidad de liderazgo de los supervisores es el factor más importante para conservar a los empleados. La capacidad de liderazgo que tenga un jefe influirá en forma directa en que tan bien se sienta usted en el trabajo y en si se queda o se va. La productividad se ha estancado pese al incremento en la tecnología, pues las organizaciones se centran en las destrezas tecnológicas en lugar de en las

habilidades humanas. Descuidar este último factor perjudica al liderazgo. La gente es la clave para el desarrollo económico. Siempre debemos recordar que son las personas que inventan y usan la tecnología; sin aquellas, ésta no existiría.

Por su parte, Robins (2010) mencionó que las organizaciones “necesitan liderazgo fuerte y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el statu quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones” (p. 386).

En este sentido, los aportes de Madrid (2012) refirieron que la importancia del liderazgo es por los siguientes aspectos:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización.

2.2.1.4. Estilos de liderazgo. Los gerentes trabajan entorno a lo que son seis estilos de liderazgo. Cada uno de estos estilos de liderazgo está representados por métodos específicos que son aplicables en ciertas situaciones, por lo que un líder no debe ceñirse solo a uno de estos estilos. La clave está en la capacidad de adaptarse a todos ellos según más convenga.

Alvarado, O. (2003) y Koontz, H. (2004, p. 61) consideraron la clasificación de estilos de liderazgo según el uso de la autoridad, los cuales son: El liderazgo autocrático (orientado hacia el deber) y el liderazgo democrático (orientado hacia las personas). Por su parte, Flores (2005, p. 54) señaló que la mayoría de los líderes “tienden a ser ya sea con orientación hacia el deber (autoritario) o con orientación hacia la gente (democrático)”.

Cada estilo posee ventajas y desventajas: se realiza más trabajo bajo el mando de un líder orientado hacia la misión que un líder que se encauce hacia la gente, la motivación y la originalidad son mayores bajo el mando de un líder orientado hacia las personas, un liderazgo orientado hacia la misión puede crear descontento entre la gente y tener como consecuencia una menor creatividad individual, se demuestra más cordialidad en los grupos con orientación hacia las personas.

El estilo de liderazgo es patrón de conducta que muestra un líder. Casi todos tienen un estilo con el cual se sienten muy cómodos y que prefieren utilizar. Supuso que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, si ha de lograrse una eficacia óptima se tiene que modificar la situación o sustituir al líder. (Dalton, Hoyle y Wats, 2007, p. 18).

- **El estilo autocrático.-** Este liderazgo se define,

Como aquel en que el líder da la orden sin consulta previa y sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante la habilidad para dar o negar recompensas y castigos. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. (Alvarado (2003, p. 52).

Además, Flores (2005) mencionó que

El líder orientado hacia el deber ejerce de una manera más directa el control sobre la agrupación. Los líderes de la visión determinan la presentación del tema.

Realizarán el análisis del procedimiento y manifestarán de qué manera procederá el grupo para llegar a una decisión. Es probable que reseñen las tareas específicas para cada miembro del equipo y que sugieran los papeles que quieren que ellos representen (p. 28).

Finalmente, Dalton et al. (2006, p. 72) argumentaron que,

Este líder tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar. Este tipo de liderazgo goza de un poder mayor que el democrático. Es el único que determina la política que ha de seguir el grupo. Él solo dirige la actividad de los miembros y establece un tipo de relación unidireccional. Se diría que es el único juez que castiga y recompensa a sus subordinados. El líder autoritario utiliza varias técnicas para ejercer la forma absoluta el liderazgo; una de ellas es la de impedir que los miembros del grupo participen en el planteamiento de los objetivos comunes

En este tipo de liderazgo, los líderes que lo utilizan con naturalidad suelen preocuparse mucho por terminar su labor. Están orientados a las tareas y tienden a supervisar rigurosamente, son muy directivos y no es fácil delegar su autoridad. Se plantea

que este líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder.

Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- **El estilo del líder democrático o participativo.** Alvarado (2003, p. 53) argumentó que este liderazgo “se caracteriza por la consulta a sus subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos”. Es el estilo más recomendable en las labores pedagógicas y administrativas porque, según evidencia empírica, es la que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje. De manera similar, Koontz (2004), dijo que este liderazgo “consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación” (p. 539).

El líder democrático o con orientación hacia las personas puede proponer matrices del tema, sugerir el procedimiento y ofrecer tareas y cargos para los individuos. Pero en cada faceta del debate, el líder con orientación hacia la gente promueve la participación del grupo para determinar lo que en efecto se llevará a cabo. Todos se sienten con la libertad de ofrecer sugerencias para modificar las propuestas del líder. Lo que el grupo realice con el tiempo se determinará por él mismo. Estos líderes tienden a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar. En el análisis final, sin embargo, es el grupo el que decide.

El estilo del líder democrático es totalmente distinto del líder autocrático. La utilización del poder es ejercida a partir de la participación de cada uno de los miembros del grupo. Las responsabilidades son compartidas y en lugar de ser un dictador del grupo es un ejecutor del grupo. El líder intenta reforzar las relaciones interpersonales y reducir las tensiones que se pueden producir en el grupo. Pretende cumplir los deseos de la colectividad o mejor dicho procura cada cual en su medida los cumpla bajo su dirección. Si el líder autoritario es la piedra angular del grupo, que sin él se derrumba, el líder democrático considera que su éxito consiste en integrar la colectividad de tal forma que pueda marchar por sí sola el día que él abandone el poder. (Cornejo, 2005, p. 38).

Un líder que adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador.

2.2.1.5. El liderazgo estratégico directoral. El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación desempeña un papel determinante en el éxito de las organizaciones, especialmente de aquellas que actúan dentro de un contexto económico global, dinámico y altamente competitivo.

El director, como líder pedagógico, debe tener una característica esencial muy desarrollada como es el liderazgo estratégico, pues consideramos que es esencial en una gestión educativa para dirigir procesos, recursos, toma de decisiones, en función del cumplimiento de objetivos para lograr el éxito institucional y de la mejora permanente del proceso de enseñanza – aprendizaje y brindar una educación de calidad, entendida como: “El nivel óptimo de formación que deberían alcanzar las persona para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida” (Ley 28044, 2003, art. 13)

El desarrollo de la institución educativa y el liderazgo pedagógico guardan una estrecha relación. Las investigaciones realizadas revelan que la preparación y la colaboración entre el director, los docentes y la comunidad educativa marcan la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Los directores son los primeros responsables en influenciar, conseguir y provocar estos cambios, profundizar prácticas y conseguir aprendizajes de calidad para la organización, y al referirme a aprendizajes de calidad no sólo estoy pensando en los estudiantes, sino en una organización con docentes y no docentes que aprenden con una mirada común a favor de los aprendizajes de los estudiantes.

El liderazgo estratégico se refiere “a la ideología de la organización, la identidad, la misión, la visión y es vista desde el macroentorno para diferenciar sus competencias básicas” (Rowe, 2001, citado por Fierro, 2010, p. 2).

Además, el liderazgo estratégico es la habilidad de influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga la estabilidad financiera en el corto plazo, conforme aseveró Rowe, W. (2001).

Varias evidencias empíricas se han realizado para afianzar el tema del liderazgo estratégico como eje central en la competitividad de las empresas; tales como su efecto en la innovación, la supervivencia y la satisfacción laboral, ya sea de forma individual como también en el aspecto del liderazgo colaborativo

Arias y Cantón (2007) indicaron que no existe factor más determinante en una organización que poseer líderes eficaces debido a que “el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional tal y como se desprende de los estudios sobre calidad y eficacia” (p. 231).

Luego, Gento, Palomares, García y Gonzales (2012) sostuvieron que,

Dentro de una institución educativa, el liderazgo debe ser eminentemente pedagógico o educativo, aunque las peculiaridades generalmente aplicables a cualquier tipo de liderazgo puedan ser aplicables al que se ejerce dentro de una institución educativa, la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución, orientadas a lograr una educación de calidad (p.10).

Finalmente, Gonzaga-Ramírez (2015), al referirse sobre el liderazgo en la escuela, dijo que,

Liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores humanos y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que este 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 facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo. Esta concepción empresarial ha sido trasladada al ámbito educativo y hoy la tendencia es buscar que el directivo escolar se

convierta en un líder de una organización que es mutable frente a los frecuentes cambios que la sociedad sufre por efecto de los avances acelerados de la ciencia y la tecnología (p. 24).

Entonces, el liderazgo estratégico directoral es una competencia intangible que puede dar lugar a un diferencial de capacidad central en una organización. Debido a que el liderazgo estratégico involucra a la organización como un todo y su relación con el entorno, esta recae en la alta gerencia la tarea de implementarlo y ejecutarlo. El director influye no solo en la gestión administrativa sino sobre los aprendizajes de los estudiantes creando entornos de aprendizajes para los maestros, monitoreándolos constantemente, motivándolos y orientándolos sobre estrategias de mejora en su práctica pedagógica, de esta manera contribuirá a mejorar su desempeño y por ende se elevará el rendimiento de los estudiantes.

El liderazgo estratégico directoral está centrado en la organización de buenas prácticas administrativas y pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la institución educativa; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución. Los directores interactúan de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo y la sanción de la conducta de estos últimos en la institución educativa, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales

consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los estudiantes.

Finalmente, Beatty y Hughes (2005), expusieron que para obtener un sólido liderazgo estratégico es fundamental obtener estas tres habilidades:

- **Sistémica:** las organizaciones son sistemas interdependientes e interconectadas, cuando los líderes toman decisiones en una parte de la organización estas tienen un impacto en otras partes de la organización también.
- **Futuro centrado:** un líder estratégico opera con agendas de largo alcance, integrando metas de corto plazo con enfoques de largo plazo.
- **Orientados a cambiar:** un líder estratégico es frecuentemente un factor de cambio en las organizaciones.

Bajo estas premisas, el líder estratégico director, es aquel que tiene la capacidad de flexibilizar su liderazgo en función de las necesidades de cada grupo. Esa es la verdadera esencia de un buen líder. De ahí la importancia de aumentar en la medida de lo posible tu repertorio. Sin duda, se trata de un reto apasionante al que te invito desde ya a llevar a cabo. El camino no será fácil, pero te aseguro que la recompensa será, cuanto menos, extraordinaria.

2.2.1.6. El liderazgo estratégico directoral y el manejo de conflictos. El liderazgo es una habilidad que el ser humano posee y adquiere según sus capacidades. Es una herramienta importante que da el poder de tomar decisiones y saber dirigir una organización. Los líderes se desarrollan en base a sus conocimientos y actitudes que adquieren y ponen en práctica. En toda organización siempre se presentan conflictos que el líder debe saber resolver. Por ello es necesario conocer qué es el conflicto para poder comprender su dinámica.

Conflicto es la oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles. El conflicto es el proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder. (Ruiz, 2006, p. 2).

Posteriormente, en el Ministerio de Educación (2013) señalaron que “un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima” (p. 18).

De ellos, destacamos como eje principal del conflicto la dimensión interpersonal, al considerar la implicación de dos o más individuos que mantienen diferencias ante alguna situación. Analizar el conflicto es analizar relaciones no pacíficas, si bien hay algunas posturas que señalan que la vertiente más positiva del conflicto es que permite el cambio social. Un conflicto es la situación de incompatibilidad entre dos o un conjunto de individuos por el manejo inapropiado de emociones naturales como la ira, la rabia o indignación. Sin embargo, el conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto no es tanto eliminar o prevenir el conflicto sino saber asumir las situaciones conflictivas y enfrentar a ellas con los recursos suficientes para que todos los implicados salgan enriquecidos de ellas.

*** Situaciones de conflicto que pueden presentarse en las instituciones educativas.**

Los conflictos, tienen diversas y complejas causas. A continuación, presentamos una serie de situaciones que con mayor frecuencia son causa de conflicto en las instituciones educativas y que están asociadas al mal uso del poder:

a) Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los directivos. Entre ellas mencionamos:

- Tomar decisiones unilaterales.
- No hacer rendición de cuentas de los recursos económicos de la institución educativa.
- Excluir de la escuela a las adolescentes embarazadas.
- No promover ni respetar la constitución del CONEI.
- No administrar de manera transparente los víveres remitidos por el Estado.
- Otorgar permiso a un docente o grupo de docentes para que accedan a capacitaciones o permisos especiales en sus jornadas de trabajo.
- No atender las quejas o denuncias de los padres de familia de manera inmediata y justa.
- No usar adecuadamente los bienes de la escuela.
- Avalar las tardanzas de los docentes o personal administrativo.
- No promover el desarrollo de organizaciones estudiantiles.
- Minimizar los casos de maltrato contra los estudiantes ejercido por los docentes o auxiliares.
- Promover la venta obligatoria de libros, buzos, uniforme escolar, etc., a los padres de familia.
- Pedir cuotas extraordinarias a los padres de familia en el proceso de matrícula.
- Vender los libros producidos por el Ministerio de Educación.
- Mantener relaciones sentimentales con el personal docente, padre o madre de familia de la organización educativa.

Cabe agregar que los directores, como líderes pedagógicos son los encargados de crear en sus instituciones educativas ambientes donde primen las relaciones afectivas y

profesionales entre toda la comunidad educativa evitando el favoritismo, la arbitrariedad, el mal manejo de los recursos económicos o el abuso de poder para presionar a algún estudiante o docente a realizar actos que le dañen psicológica o físicamente. El director debe ser una persona íntegra en todo sentido buscando el bienestar de todos aquellos que están bajo su cargo.

b) Situaciones relacionadas a conductas y actitudes de los docentes. Algunos casos son:

- Llegar tarde a la institución educativa.
- Cobrar a los estudiantes por aprobar los cursos.
- Tener actitudes y comportamientos discriminatorios contra los estudiantes y padres de familia.
- No respetar la vida privada de sus colegas, autoridades educativas o padres de familia.
- Ejercer maltrato hacia los estudiantes.
- Increpar a los estudiantes que cuestionan sus ideas, afectando sus calificaciones.
- Obligar a los estudiantes a comprar rifas, libros, etc. para beneficio personal.
- Tener preferencias por estudiantes de mayor rendimiento académico.
- No promover la participación de los estudiantes en el aula.
- Mostrar tolerancia e indiferencia ante la agresión entre estudiantes que se da en el aula.
- No cumplir sus funciones y responsabilidades en la institución educativa.
- Estigmatizar a los estudiantes con problemas de conducta.
- Hacer bromas de doble sentido a las estudiantes, algunas de índole sexual.

Todo lo anterior indica que tanto las actitudes de los directivos como de los docentes es de suma importancia para garantizar el progreso de la institución educativa, si no existe compromiso de los profesores por realizar su labor de manera exitosa,

cumpliendo con sus obligaciones éticas y morales, no se logrará la calidad de los aprendizajes de los estudiantes a su cargo. Es necesario entonces precisar que del comportamiento del maestro dependerán las buenas o malas relaciones que se presenten, siendo la comprensión un punto clave para que se establezcan lazos de simpatía y amistad entre ambos buscando garantizar un clima apropiado para el aprendizaje significativo de los y las estudiantes.

c) Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los padres de familia.

Aquí podemos mencionar:

- Interferir en el trabajo del docente en la escuela y el aula.
- Ofrecer dádivas o regalos a los docentes para que brinden un trato especial a sus hijos.
- Ocupar cargos en la institución educativa y no cumplir con sus funciones, no rendir cuentas o evadir sanciones.
- Utilizar sus cargos en CONEI o APAFA, promoviendo donaciones para beneficio personal.
- Establecer costos onerosos e ilegales por concepto de APAFA en el proceso de matrícula.
- Sobrevalorar los costos en obras realizadas.
- Expresarse en forma negativa de las autoridades educativas y de los docentes, sin propiciar el diálogo sobre aquello con lo que no están de acuerdo.

Las situaciones presentadas dan prueba de que el mal uso del poder es el origen de los conflictos, los cuales comprometen a la comunidad educativa en su totalidad. Es necesario señalar que todos los entes comprometidos con la entidad deben proceder bajo los principios de respeto, justicia, equidad y cumplimiento de las normas para lograr el buen clima institucional. Así como se presentan situaciones relacionadas a las conductas y

actitudes de las personas adultas, también las hay relacionadas a los actos de indisciplina por parte de los estudiantes.

El manejo de conflictos dentro de la organización educativa es competencia del gerente, el cual debe emplear una serie de estrategias que permitan la resolución de los mismos, antes que estos comiencen a afectar el desempeño, así como la satisfacción laboral docente, la cual se encuentra amenazada por muchos agentes. La satisfacción laboral determina el proceso educativo de calidad por parte de los docentes, que a su vez pueden ser influenciados de manera positiva en el rendimiento laboral, como sucede y garantiza la verdadera existencia de un líder en cualquier organización conformada. Dicha satisfacción, a su vez deja en claro una ecuación efectiva en el esquema gerencial, la cual se traduce en un incremento real en la producción intelectual por parte de los estudiantes a cargo del gerente de aula y del gerente educativo de la organización.

Una de las principales causas del fracaso de las estructuras organizativas es la presencia de los conflictos entre los miembros de un equipo de trabajo. Por ello, los directivos de las instituciones educativas deben estar preparados con entrenamiento y experiencia que ayude a solventar y sobrepasar cualquier desacuerdo que altere la estabilidad de dichas instituciones (Malpica, 2015, pp. 17-30).

El líder estratégico director debe saber manejar los diferentes conflictos que se presentan en la institución educativa, de esto depende el buen clima institucional y la aceptación que de él tenga la comunidad educativa, cada una de las decisiones que tome al resolver una situación complicada será el punto de partida para el prestigio o fracaso de su gestión. Tiene una característica fundamental, que es influenciar empleados a la toma de decisiones, voluntariamente, que ayuden la organización. Es una combinación del

liderazgo visionario y gerencial, y enfatiza el comportamiento ético y la toma de decisiones basadas en valores.

2.2.2. El clima laboral.

El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización. En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización. Evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Gonçalves, 1997. p. 14).

En general, el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson y Wallace, 2005, p. 377).

En este sentido, se aprecia como las condiciones objetivas de la organización (horarios, estructura jerárquica, procesos, etc.) son filtradas por la percepción del trabajador y como el agregado de estas percepciones conforma el clima. La percepción, a su vez, se ve mediatizada por dos factores:

- **Factores propios de la organización:** por ejemplo, la interacción con los compañeros y las comunicaciones sobre la organización que circulan. Estos factores están en relación dinámica con las condiciones objetivas.
- **Factores personales:** son propios de las características individuales del trabajador, como la actitud ante el trabajo, el grado de iniciativa y la motivación.

2.2.2.1. El clima escolar. El clima escolar está entendido como la cualidad del ambiente escolar experimentado por los estudiantes, docentes y directivos, que al basarse en la percepción que poseen sobre el contexto escolar, determina sus conductas

Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos. Se distingue del clima de clase, en cuanto que ésta, como unidad funcional está dentro del centro, influida por variables específicas de proceso que inciden en un contexto determinado dentro de la propia institución. (Rodríguez, 2004, p. 1-2).

Luego, Cid (2008, p. 55) argumentó que, centrándonos en el ámbito de las Ciencias Sociales,

El clima se utilizó para referirse a la forma en que las personas se relacionan entre sí y a las características de un determinado ambiente social. Así, el constructo

clima inicialmente fue desarrollado para explicar aspectos significativos de los ambientes psicológicos de las personas.

El clima escolar, suele ser reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas. Así, puede suponerse que una escuela con buen clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso entre los niños y aprecio por los otros. (Place, 2012, p. 32).

De lo anterior expuesto, podemos deducir que clima es un conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente por los individuos que viven y trabajan en este ambiente y que influye en la motivación y el comportamiento de esas personas. Desde su origen el desarrollo de este constructo, en el ámbito de las Ciencias Sociales, fue tan grande y diversificado que la utilización del mismo ha resultado, con demasiada frecuencia, impreciso y sin delimitación de su alcance, con ambigüedades tales como que el clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador; o fenomenológicamente externo y contingentemente. La consecuencia es que no se ha podido definir el clima de modo uniforme, aislando dimensiones inequívocas y, consecuentemente, operacionalizándolo de una manera adecuada.

Así, entendemos que el clima escolar es una forma específica del clima organizativo, la investigación del clima escolar es la hijastra de la investigación del clima organizativo. Es decir, es deudora en teoría, instrumentos y metodología de la investigación sobre el clima de las organizaciones. La dificultad de conceptualizar el clima escolar se debe, entre otras razones, a que se utilizó el término en una acepción amplia como metáfora descriptiva y explicativa de las diferencias en la actuación de las escuelas.

Esto ha provocado una confusión sobre lo que realmente es el clima escolar. De esta situación se derivan, al menos, dos limitaciones en la interpretación del clima:

- Limitaciones de los enfoques en el estudio del clima escolar.
- La existencia de dos perspectivas (modelos) principales del clima escolar:
 - El referido a las características organizativas
 - El referido a los efectos del clima.

En un intento de integrar ambas perspectivas y de conceptualizar el clima escolar, Hoyy Miskel (1996), citado por Cid (2008, p. 58), lo definieron como,

Una cualidad relativamente estable del ambiente escolar que es experimentado por los participantes, que afecta a sus conductas y que está basado en las percepciones colectivas de las conductas escolares. Consecuentemente, el clima escolar es un término genérico que hace referencia a las percepciones que los profesores tienen de su ambiente de trabajo, que está influenciado por las relaciones formales e informales, por la personalidad de los miembros de la organización escolar y por la dirección de la misma.

Pues bien, esta es la base conceptual que sobre clima escolar que asumimos en la realización del presente trabajo. Las características y conducta tanto de los profesores como de los alumnos, la interacción de ambos y en consecuencia, la dinámica de la clase confieren un peculiar tono o clima de clase distinto del que pudiera derivarse variando alguno de estos elementos. Como podemos ver entre clima institucional y clima de clase existe una cierta independencia, dada la naturaleza de las variables que más directamente inciden en cada uno de ellos. Para algunos, el clima institucional representa la personalidad de un centro, en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente,

aunque se modifiquen las condiciones. Finalmente, el concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (profesores alumnos, etc.), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. También inciden variables vinculadas al rendimiento del centro.

2.2.2.2. El desarrollo del clima escolar. El desarrollo de la variable clima escolar tiene como antecedente el concepto de clima organizacional, que, desde la psicología social, toma elementos de la teoría general de sistemas en su afán por comprender el comportamiento de los individuos en los escenarios laborales y se extiende al estudio de otro tipo de fenómenos sociales desde una concepción integradora.

El conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos. (Cere, 2003, p. 30).

Se entiende como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos. (Moreno, Díaz, Cuevas, Nova y Bravo, 2011, p. 71).

Sin embargo, vale la pena aclarar, luego de analizar la definición de Cere, es que sin duda el individuo juega un papel fundamental, puesto que es él quien otorga a la

institución educativa las características psicosociales a las que se hace referencia. En este sentido, el clima escolar será definido teniendo en cuenta las percepciones de los miembros del entorno educativo en cuanto a las relaciones interpersonales establecidas entre ellos.

Moreno et al. (2011, p. 77) sostuvieron que numerosos autores han propuesto diferentes clasificaciones para tipificar el clima escolar y del aula; sin embargo, todos los autores coinciden en que tanto el clima escolar como el de aula se desarrollan entre dos extremos:

- Uno favorable, que representa un clima abierto, participativo, ideal, coherente, en el cual existiría mayor posibilidad para la formación integral del educando desde el punto de vista académico, social y emocional, puesto que existirían más oportunidades para la convivencia armónica.
- El otro extremo sería desfavorable y estaría representado por el clima cerrado, autoritario, controlado y no coherente, donde imperan las relaciones de poder, de dominación y de control, porque no se estimulan los procesos interpersonales, ni la participación libre y democrática, por lo cual, se producen comportamientos individuales y sociales hostiles, que inciden negativamente en la convivencia y el aprendizaje.

Finalmente, Place (2012, p. 32) sostuvo que el clima escolar,

Suele ser reflejo de las capacidades instaladas en las escuelas. Así, puede suponerse que una escuela con buen clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso entre los niños y aprecio por los otros.

Es la percepción o interpretación que los colaboradores, los clientes internos y externos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en la realidad interna de aspectos del ambiente y del trabajo en una institución. Desde su origen el desarrollo de este constructo, en el ámbito de las Ciencias Sociales, fue tan grande y diversificado que la utilización del mismo ha resultado, con demasiada frecuencia, impreciso y sin delimitación de su alcance, con ambigüedades tales como que el clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador; o fenomenológicamente externo y contingentemente. La consecuencia es que no se ha podido definir el clima de modo uniforme, aislando dimensiones inequívocas y, consecuentemente, operacionalizándolo de una manera adecuada. Así, entendemos que el clima institucional es una forma específica del clima organizativo, la investigación del clima es la hijastra de la investigación del clima organizativo. Es decir, es deudora en teoría, instrumentos y metodología de la investigación sobre el clima de las organizaciones.

2.2.2.3. El clima de aula. El clima del aula es un factor fundamental en el proceso de aprendizaje. El mismo se caracteriza por responder a necesidades emocionales de los alumnos como: respeto a sí mismo y hacia los demás, crecimiento personal, identidad y autoestima, convivencia satisfactoria, asertividad del docente, entre otros.

Se define el clima del aula como la integración de una serie de elementos, que se refieren a necesidades emocionales satisfechas como: respeto a sí mismo y hacia los demás, crecimiento personal, identidad y autoestima, convivencia satisfactoria, asertividad del docente. También, se refiere a normas de convivencia que permitan relaciones interpersonales de calidad que propicien un ambiente de enseñanza y aprendizaje con eficiencia y seguridad. (Galo, 2003, p. 44).

Por su parte, Andrade (2005, p. 81) afirmó que,

Es una cualidad relativamente duradera no directamente observable, que pueden ser aprendida o descrita en términos de las percepciones que los agentes educativos en el aula van obteniendo continuamente y consistentemente sobre dimensiones relevantes como sus características físicas, las relaciones socio afectivas e instructivas entre estudiantes - docentes y el tipo de trabajo instructivo y las reglas o normas que lo regulan.

En este clima, docentes y estudiantes interactúan organizados en torno al aprendizaje. Estas interacciones están articuladas y sujetas a algún tipo de regulación, la cual es reconocida y aceptada por ambos agentes con el propósito de que se dé el aprendizaje en un clima socio emocional positivo. Las formas de interacción en el aula van estar marcadas por una serie de teorías implícitas del docente, las que han sido adquiridas en su experiencia de aprendiz o en su experiencia como enseñante.

Finalmente, es libertad del director en concordancia con su cuerpo docente a que analicen las diversas teorías implícitas en la conducción de una clase y las tipologías de clima de aula e identifiquen lo positivo, lo negativo y lo interesante de esta información. A partir de este análisis seleccionen aquellas teorías y tipologías que permitirán un clima de aula positivo que favorezca que nuestros estudiantes logren mejores aprendizajes.

Factores que influyen en el clima del aula.

Los factores que influyen en el clima del aula son: el profesor, los estudiantes, el aula y el ambiente físico de la IE y las familias.

- El profesor es el líder formal del grupo clase. De él depende la actitud hacia la formación y la educación, la manera de entender la disciplina, las normas, el orden y la organización de la clase y finalmente, el trato que proporciona a los alumnos. Según cómo se plantee la asignatura, el trato y el papel como profesor y educador favorecerá

un ambiente propicio para la formación y la educación o bien un ambiente favorecedor del fracaso escolar y el abandono.

- Los estudiantes inciden también sobre el clima a través de las relaciones que mantienen entre ellos.
- El aula, la luminosidad, la temperatura, los ruidos son elementos del ambiente físico que se supone que están cubiertos y controlados en cualquier centro. Las variables de ambiente físico que deberemos tener en cuenta, puesto que pueden ser modificadas con facilidad son la distribución del mobiliario del aula que la convierta en un lugar agradable para estar a la vez que funcional para los propósitos educativos.
- La escuela y las familias se puede hablar también de un clima de centro que podría dar lugar a otro programa específico.

En este sentido estamos de acuerdo con Torroba (1993) quién afirmó que:

La participación es también un proceso de aprendizaje y no sólo un mecanismo al servicio de la gestión. Lo que se intenta conseguir con la participación en los centros es su mejora como fin último, pero esto normalmente no se da en los centros educativos porque no existe una implicación de los miembros que pertenecen a ella (p. 66).

2.2.2.4. El clima laboral tóxico y nutritivo. Desde una perspectiva ecosistémica, entendemos los comportamientos de las personas no en función de sus características individuales sino en función de los contextos en los cuales se encuentran. En ese sentido, una misma persona puede mostrar comportamiento diametralmente opuestos según se encuentre en un ambiente acogedor y protector, o un ambiente persecutorio y estresante. Esto determina también las percepciones de bienestar o malestar en el contexto laboral.

En el ambiente escolar existe estos dos componentes de la realidad. Están enmarcados en el contexto de las emociones por los factores *socio ambientales e interpersonales*, más allá de los recursos económicos y materiales, estos últimos no son necesariamente los que marcan la diferencia como factores decisivos en la obtención de buenos resultados en los aprendizajes de los alumnos. (Almeida y Véliz, 2006, p. 31).

Lo que sucede actualmente en relación a la violencia escolar tiene mayor repercusión debido a la existencia de una generación que experimentó vivencias y conflictos escolares en otro terreno de cosas. Todavía escuchamos decir a algunos padres sobre el mundo escolar de hace unas décadas y resulta difícil creer que de un tiempo a esta parte las cosas cambiaran diametralmente. Hoy, la violencia se expresa a través de otros instrumentos tales como: cuchillos, revólveres, pistolas, escopetas, entre otros.

En el marco de buenos aprendizajes, el clima en el interior del aula ha demostrado ser una variable particularmente importante, como concluyeron en el Programa Internacional de Evaluación Estudiantil realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Los niños que asisten a aulas donde los estudiantes no pelean, hacen buenas amistades y no se molestan entre sí, obtienen mejores resultados que sus pares de similares características socioculturales. Las diferencias explicadas por estas variables llegan a ser mayores que las explicadas por la suma de las otras variables escolares medidas.

En este sentido, los contextos nutritivos son aquellos que sacan a relucir la mejor parte de las personas: uno se siente bien, inteligente, atractivo, simpático, querible, ocurrente. Y cuando nos sentimos así, lo más probable es que nuestros comportamientos sean coherentes con esa manera de sentirnos. En esos contextos nos ponemos más

creativos, son más empáticos y cooperadores, somos más eficientes...y nos sentimos con un alto nivel de bienestar.

Por otra parte, el clima laboral tóxico es una combinación de actitudes, motivaciones y comportamientos egocéntricos que tienen efectos adversos en los subordinados, la organización y el desempeño laboral. En este clima, el líder carece de preocupación por los demás y el clima de la organización, que conduce a efectos negativos a corto y largo plazo. (este modelo es muy frecuente en muchos directores y directoras) en el sistema educativo peruano

El líder tóxico se comporta con sentido exagerado de autoestima y por intereses propios agudos. Los líderes tóxicos utilizan comportamientos disfuncionales para engañar, intimidar, obligar o castigar injustamente a otros para sus propios fines. El líder negativo cumple con requisitos a corto plazo procediendo al fondo del continuo de compromiso, donde los seguidores responden a la autoridad del líder para cumplir con sus solicitudes. Esto tal vez logre resultados a corto plazo, pero pasa por alto las demás categorías de aptitudes del líder de liderar y desarrollar.

Finalmente, el constructo de clima escolar permite contar con un indicador de la calidad de vida al interior de las escuelas, de la convivencia. Fernando Onetto (2003), coordinador del programa nacional de convivencia escolar de Argentina, señala que esta variable permite comprender la escuela no sólo desde las expectativas sociales que se han puesto en ella, sino que desde las esperanzas y necesidades humanas de sus miembros. Ello se vuelve particularmente relevante al considerar el proceso de enseñanza-aprendizaje como un proceso relacional, que, para ser efectivo, requiere desarrollarse bajo ciertos parámetros de bienestar psicológico, éticos y emocionales de sus miembros. Así sobre un

cierto umbral, se vuelve posible pensar en la posibilidad de enseñar y aprender en formación académica y socio afectiva.

2.3. Definiciones de Términos Básicos

Administrar.

Es ejercer la autoridad para dirigir, controlar, ordenar, organizar, planear los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

Control.

Es la confrontación, verificación, comprobación entre objetivos o planes fijados los que realmente se han logrado o ejecutado, con fines de retroalimentación. Aplicación de normas y reglas.

Clima escolar.

Es el conjunto de características psicosociales de una escuela, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados, confieren un estilo propio a dicha escuela, condicionante a la vez de los distintos procesos educativos.

Clima académico.

Un buen clima académico induce a una convivencia de aprendizaje más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que imparten los docentes.

Clima interpersonal.

Se refiere al trato o la comunicación que se establece entre dos o más personas; son muy importantes en las instituciones escolares, puesto que durante la actividad educativa se produce un proceso recíproco mediante el cual las personas que se ponen en contacto

valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos, todo lo cual suscita sentimientos que influyen en el tipo de relaciones que se establecen.

Clima institucional.

El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actrices y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

Dirección.

Proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo esta en cambio de carácter prescriptiva y decisoria.

Evaluación.

Es una actividad sistemática, integral y permanente por la que se recogen, analizan e interpretan datos sobre el proceso de enseñanza con el objetivo de comprobar el logro de aprendizajes de una determinada asignatura después de la aplicación de una estrategia de enseñanza.

Gestión.

Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollarlos procesos de organización, planificación dirección.

Gestión educativa.

Es el conjunto articulado de acciones que tienen como meta principal la ejecución de todas las actividades de la conducción de la educación con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Gestión institucional.

Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

Gestión pedagógica.

Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo.

Organización.

Es la determinación de las interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de normas, directrices, reglamentos de la organización para el logro de los objetivos.

Plan estratégico.

Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, así como seguir el proceso y examinar los resultados y las consecuencias de esas acciones teniendo como referencia las metas preestablecidas.

Planeación.

Es un proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a ejecutar, asignando adecuadamente los recursos existentes a fin de lograr exitosamente los objetivos propuestos a futuro.

Capítulo III. Hipótesis y Variables

3.1 Hipótesis: General y Específicas

3.1.1 Hipótesis general.

El liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente con el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

3.1.2 Hipótesis específicas.

HE1. El Liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente con el clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

HE2. El Liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente con el clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

HE3. El Liderazgo estratégico directoral influye significativamente con el clima laboral de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

3.2 Variables

3.2.1 Variable X.

El liderazgo estratégico directoral.

3.2.2. Variable Y.

El clima laboral.

3.3 Operacionalización de Variables

3.3.1 Variable X.

El liderazgo estratégico directoral.

Definición conceptual.

Prácticas desarrolladas por el director. Es el responsable de guiar, orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales, generando un cambio estratégico cuando sea necesario.

Definición operacional.

Se presenta en la tabla 1.

Tabla 1
Operacionalización de la variable X

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Instrumentos
El liderazgo técnico pedagógico	- Control del grupo.	1 – 10		
	- Solución de conflictos			
	- Clima Institucional.			
	- Relaciones con los padres de familia.			
El liderazgo técnico administrativo	- Cumplimiento de las normas y reglamentos.	11 – 20	1 – 7	Cuestionario
	- Gestión administrativa interna			
Cultura Organizacional	- Gestión administrativa externa	21 – 30		
	- Compromiso Organizacional.			
	- Generación y promoción de nuevos conocimientos.			
	- Toma de decisiones.			
	- Desarrollo de las habilidades y capacidades docentes.			

3.3.2. Variable Y.

El clima laboral.

Definición conceptual.

Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este concepto que hace referencia a la manera en que la escuela es vivida por la comunidad educativa, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral.

El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización. En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización. El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales.

Dado el carácter colectivo del clima laboral, la herramienta más importante para conocerlo es la encuesta de clima. Realizar una encuesta de clima tiene un doble efecto sobre la organización: Comunica a los trabajadores el interés de la dirección por sus opiniones. Permite detectar posibles insatisfacciones y climas negativos con el fin de emprender medidas correctoras

Definición operacional.

Se presenta en la tabla 2.

Tabla 2
Operacionalización de la variable Y

Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Clima laboral Profesional	Percepción de calidad del profesorado. Opinión del profesorado.	Ficha de opinión
Clima laboral administrativo	Percepción de calidad de los cargos de la Institución. Nivel de percepción de la comunidad.	Ficha de opinión
Clima laboral de las relaciones interpersonales	Nivel de percepción de los usuarios (APAFA, Docentes). Percepción social de calidad Nivel de percepción de la comunidad (APAFA y Docentes).	Ficha de opinión

Capítulo IV. Metodología

4.1 Enfoque de Investigación

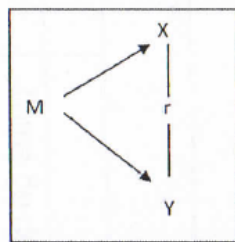
El enfoque fue el cuantitativo. Pita y Pértegas (2002, p. 4) argumentaron que en “este tipo de investigación se recogen y analizan datos cuantitativos sobre las variables. La investigación explica el comportamiento de una variable en función de otra”.

4.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es el correlacional. Este tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables. Mientras que el método científico se hace concreto en las diversas etapas o pasos que se deben dar para solucionar un problema. Esos pasos son las técnicas o procesos. Los métodos de investigación científica se dividen en dos: *empíricos* y *teóricos*, pero, en realidad, en el proceso de investigación, estos métodos nunca están separados. Unos y otros emplean técnicas específicas, lo mismo que técnicas comunes a ambos. Por ello en el marco teórico usamos la descripción, el analítico en la interpretación de resultados y el empírico estadístico en el tratamiento de datos.

4.3 Diseño de Investigación

La investigación, fue de diseño descriptivo correlacional. El esquema del diseño es el siguiente:



Donde:

M = Muestra

X = Variable X. El liderazgo estratégico directoral.

Y = Variable Y. El clima laboral.

r = Relación.

4.4 Población y Muestra

4.4.1 Población.

La población comprendida en la investigación fue de 313 padres de familia de estudiantes de la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres. Matriculados y asistentes en el año académico 2019.

4.4.2 Muestra.

La muestra lo constituyen 30 padres de familia de estudiantes de la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres de San Martín de Porres - Lima, en el año académico 2019.

4.4.3 Técnica de muestreo.

Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, intencional, considerando como criterio de inclusión, los padres informados sobre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral que existe en el plantel y que aceptaron responder los cuestionarios, en forma anónima.

4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

4.5.1 Técnicas.

El estudio se realizó utilizando las siguientes técnicas:

- Técnica de fichaje, utilizado para la recolección de información primaria y secundaria con propósitos de la elaboración y redacción del marco teórico.
- Encuesta, fue aplicada por el investigador, utilizando cuestionarios con escala ordinal. Como encuesta se denomina una técnica de recogida de datos para la investigación social. (Significados, 2017).
- Estadística, aplicada durante el proceso el análisis inferencial, ayudando a encontrar significatividad en sus resultados.

4.5.2 Instrumentos de recolección de información.

Los instrumentos usados fueron cuestionarios elaborados con escalas ordinales y validadas mediante opinión de expertos.

4.6 Tratamiento Estadístico de los Datos

Se usó el coeficiente de correlación r de Pearson. El coeficiente de correlación de Pearson, es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables (Holguín y Hayashi, 1977). De manera menos formal, podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas.

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra de dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidos de otra variable, en los mismos sujetos. Para calcular " r " hay varios procedimientos. Se utilizó el método directo con puntajes no agrupados se dio los puntajes por 30 sujetos en los test X e Y. Las columnas X² e Y² corresponden a los cuadrados de los puntajes de X e Y. La última columna de la derecha resulta de multiplicar X por Y. Estos valores se sustituyen en la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

El coeficiente de Pearson puede variar de -1,00 a 1,00.

La correlación varía entre:

- 1,00 correlación negativa perfecta.
- 0,75 correlación negativa muy fuerte.
- 0,50 correlación negativa media.
- 0,10 correlación negativa débil.

No existe correlación alguna:

- ✓ 0,10 correlación positiva débil.
- ✓ 0,50 correlación positiva media.
- ✓ 0,75 correlación positiva muy fuerte.
- ✓ 1,00 correlación positiva perfecta.

4.7 Procedimiento

4.7.1 Aplicación del cuestionario sobre liderazgo estratégico directoral.

El instrumento cuestionario sobre liderazgo estratégico directoral fue aplicado a la muestra de padres de familia de la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, en la primera semana del mes de noviembre del 2019.

4.7.2 Aplicación del cuestionario de clima laboral.

El instrumento cuestionario de clima laboral fue aplicada a los padres de familia de la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, durante la primera semana del mes de noviembre del 2019, simultáneamente con el cuestionario sobre liderazgo estratégico directoral.

Capítulo V. Resultados

5.1 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

5.1.1 Validez.

La validez es un concepto que hace referencia a la capacidad de un instrumento de medición para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. Para los instrumentos denominados cuestionarios aplicados en la investigación, se ha realizado la evaluación de la validez de contenido recurriendo a la opinión de los siguientes expertos:

Dra. María de Lorena MADRID CASTRO

Dr. Wilfredo MEDINA BÁRCENA

Dra. Rosa Tarcila CERVANTES PALACIOS

Las calificaciones que se obtuvo para los instrumentos de la investigación se presentan en el apéndice D.

a) Cuestionario sobre liderazgo estratégico directoral

El cuestionario se aplicó entre los padres de familia de la muestra en estudio. Para la validez, el cuestionario ha obtenido las calificaciones de los expertos que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3

Calificación de validadores para el cuestionario sobre liderazgo estratégico directoral

Expertos	Val. 1	Val. 2	Val. 3	Promedio
Promedio	97,0 %	94,0 %	94,0 %	95 %

Las calificaciones de los expertos presentan un valor promedio de 95 %, que para Sierra (1996), es de una magnitud alta.

b) Cuestionario sobre clima laboral

El cuestionario aplicado entre los padres de familia, obtuvo las calificaciones de los expertos que se muestran en la tabla 4:

Tabla 4

Calificación de validadores para el cuestionario sobre clima laboral

Expertos	Val. 1	Val. 2	Val. 3	Promedio
Promedio	96,0 %	94,0 %	91,0 %	93,7 %

Las calificaciones de los expertos presentan un valor promedio de 93,7 %, que, según Sierra (1996), es de una magnitud alta.

5.1.2 La confiabilidad de los instrumentos

El término confiabilidad designa la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas mide lo que tendrían que medir (Ebel, 1977).

La confiabilidad del instrumento se estimó mediante un grupo piloto, conformada por diez padres de familia de la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres y se determinó la confiabilidad del instrumento con base a partes comparables, aplicando la fórmula de Spearman-Brown. Se obtuvo los resultados de la tabla 5.

Tabla 5

Estadísticos de confiabilidad

Coefficiente	Cuestionario de liderazgo estratégico directoral	Cuestionario de clima laboral
r₁₁: correlación entre las partes	0,7123	0,7214
r_{nn}: confiabilidad de Spearman-Brown	0,8320**	0,8382**

Los resultados muestran que los valores de r_{nn} fueron 0,8320 y 0,8382, siendo altamente significativos y demuestra que el instrumento es muy confiable.

5.2 Presentación y Análisis de los Resultados

5.2.1 El liderazgo estratégico directoral.

Se realizó el análisis estadístico descriptivo de la variable liderazgo estratégico directoral, que se presenta en la tabla 6.

Tabla 6

Análisis estadístico descriptivo del liderazgo estratégico directoral

Características	Gestión institucional estratégica
Promedio	5.0750
Varianza	0.9418
Desviación estándar	0.9705
Tamaño de muestra	30

Los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el liderazgo estratégico directoral presenta un promedio relativamente alto, para el grupo evaluado.

5.2.2 El clima laboral.

Se realizó el análisis estadístico descriptivo de los componentes de la variable clima laboral y el promedio que se presenta en la tabla 7.

Los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que el clima laboral administrativo presenta mejores resultados, seguido por el clima laboral de las relaciones interpersonales, ocupando el último lugar el clima laboral profesional docente. Asimismo, el promedio general de clima laboral nos indica una calificación relativamente alta, considerada como muy buena en una escala cualitativa.

Tabla 7*Análisis estadístico descriptivo del clima laboral*

Características	Clima laboral profesional docente	Clima laboral administrativo	Clima laboral de las relaciones interpersonales	Clima laboral
Promedio	5.0333	5.1883	5.1041	5.1086
Varianza	1.1471	0.92	0.701	0.8888
Desviación estándar	1.071	0.9592	0.8372	0.9428
Tamaño de muestra	30	30	30	30

5.2.3 Correlaciones.

a) **Liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional docente.** Para la evaluación de la correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, se ha realizado la representación gráfica de los resultados obtenidos en la muestra, en el diagrama de dispersión que se presenta en la figura 1.

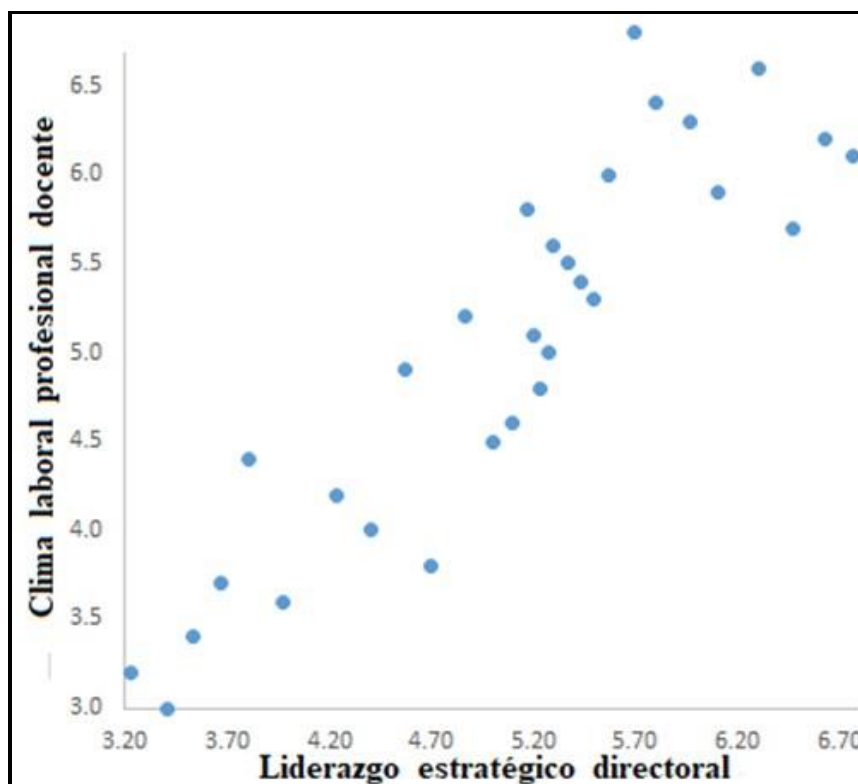


Figura 1. Diagrama de dispersión de liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional en la IE. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres

Luego se determina el coeficiente de correlación correspondiente con la aplicación de la fórmula de Pearson. Los resultados de la determinación de la correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, se presentan en la tabla 8.

Tabla 8

Correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional docente

Características	Valores
Coeficiente de correlación r de Pearson	0,8996**
t calculado	10,9009
g. l.	28
t tabular ($\alpha = 0.01$)	2,763

De los resultados obtenidos se infiere que existe correlación positiva relativamente alta de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres. Se determinó con los grados de libertad respectivos, un valor de t calculada que es mayor del valor correspondiente a t tabular para un nivel de significación de 1 %. Así, aceptamos la hipótesis alternativa de que $r \neq 0$. Por tanto, se concluye que el liderazgo estratégico directoral muestra relación positiva y altamente significativa con el clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, con un nivel de confianza del 99 % y 1 % de probabilidad de error.

b) Liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo. Para la evaluación de la correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, se ha realizado la representación gráfica de los resultados obtenidos en la figura 2.

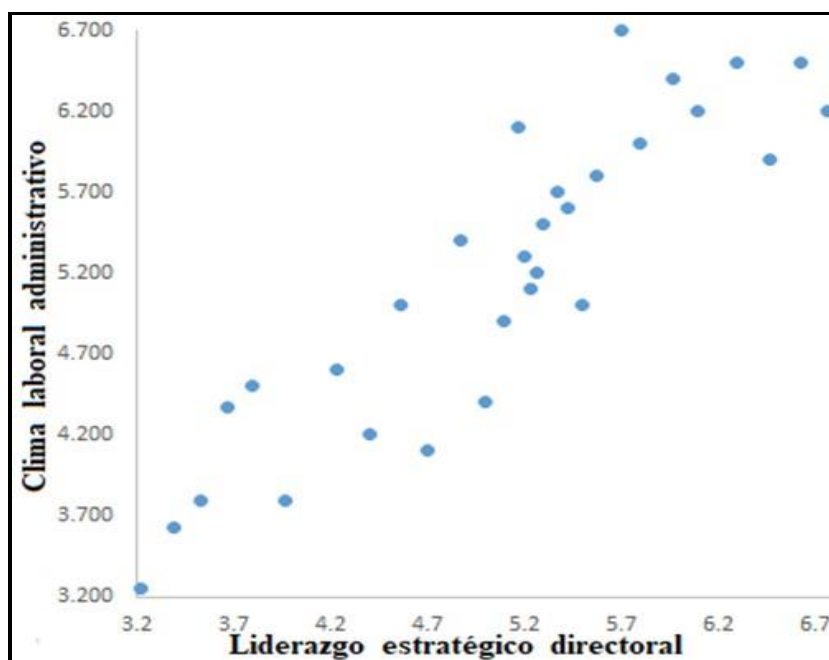


Figura 2. Diagrama de dispersión de liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo en la IE. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres

Luego se determina el coeficiente de correlación correspondiente con la aplicación de la fórmula de Pearson. Los resultados de la determinación de la correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, se presentan en la tabla 9.

Tabla 9

Correlación entre Liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo

Características	Valores
Coefficiente de correlación r de Pearson	0,8986**
t calculado	10,8393
g. l.	28
t tabular ($\alpha = 0.01$)	2,763

De los resultados obtenidos se infiere que existe correlación positiva relativamente alta de acuerdo a Hernández et al. (2006), entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres. Se determinó con los grados de libertad respectivos, un valor de t

calculada que es mayor del valor correspondiente a t tabular para un nivel de significación de 1%. Por tanto, rechazamos la hipótesis nula y se decide que el coeficiente de correlación sí es diferente de cero en la población.

Por tanto, se concluye que el liderazgo estratégico directoral muestra relación positiva y altamente significativa con el clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, con un nivel de confianza del 99% y 1% de probabilidad de error.

c) Liderazgo estratégico directoral y directoral y clima laboral de las relaciones

interpersonales. Para la evaluación de la correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, se ha realizado la representación gráfica de los resultados obtenidos en la muestra, lo que nos ha permitido elaborar el diagrama de dispersión que se presenta en la figura 3.

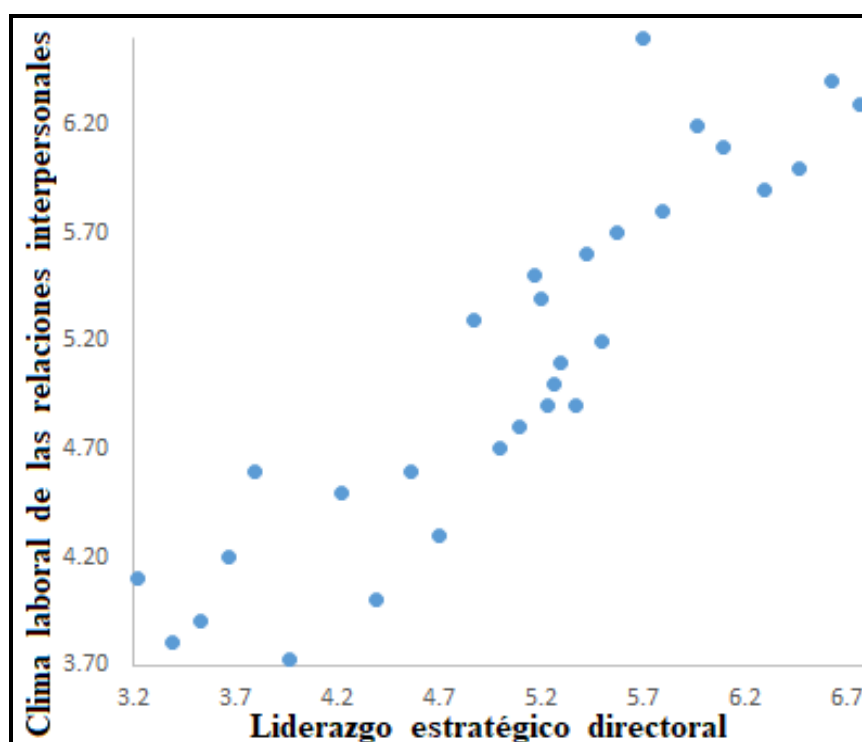


Figura 3: Diagrama de dispersión de liderazgo estratégico directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales en la IE. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres.

Luego se determina el coeficiente de correlación correspondiente con la aplicación de la fórmula de Pearson. Los resultados de la determinación de la correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, se presentan en la tabla 10.

Tabla 10

Correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales

Características	Valores
Coefficiente de correlación r de Pearson	0,9045**
t calculado	11,2237
g. l.	28
t tabular ($\alpha = 0.01$)	2.763

De los resultados obtenidos se infiere que existe correlación positiva relativamente alta de acuerdo a Hernández et al. (2006), entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres. Se determinó con los grados de libertad respectivos, un valor de t calculada que es mayor del valor correspondiente a t tabular para un nivel de significación de 1%. Por tanto, rechazamos la hipótesis nula y se decide que los coeficientes de correlación sí son diferentes de cero en la población.

Por tanto, se concluye que el liderazgo estratégico directoral muestra relación positiva y altamente significativa con el clima laboral de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, con un nivel de confianza del 99 % y 1 % de probabilidad de error.

d) Liderazgo estratégico directoral y clima laboral. Para la evaluación de la correlación entre las variables Liderazgo estratégico directoral y clima laboral en la Institución

Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, se ha realizado la representación gráfica de los resultados obtenidos en la muestra, lo que nos ha permitido elaborar el diagrama de dispersión que se presenta en la figura 4.

A continuación, se ha determinado el coeficiente de correlación correspondiente con la aplicación de la fórmula de Pearson. Los resultados de la determinación de la correlación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, se puede apreciar en la tabla 11.

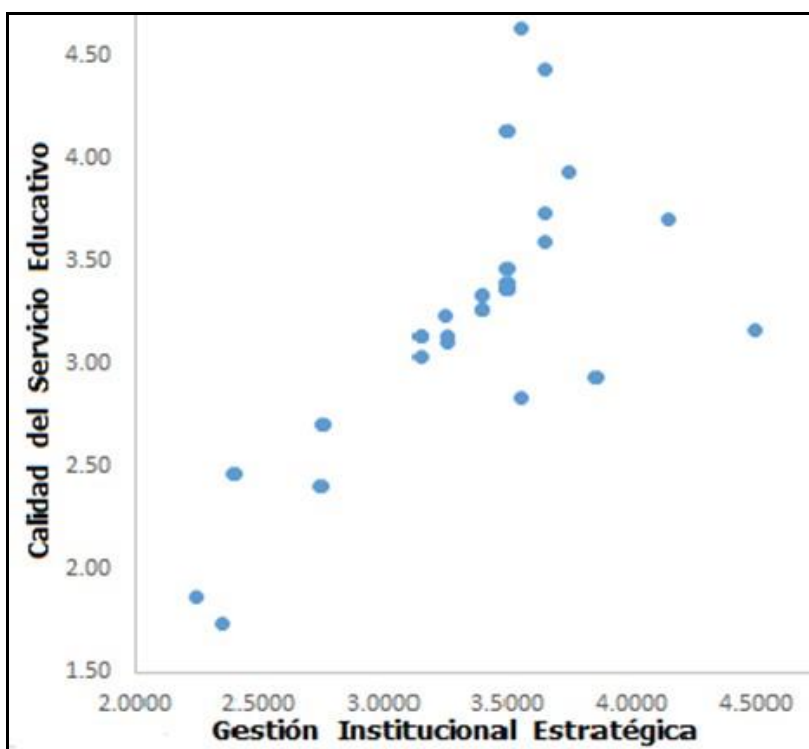


Figura 4. Diagrama de dispersión de liderazgo estratégico directoral y clima laboral en la I. E. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres.

Tabla 11

Correlación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral

Características	Valores
Coefficiente de correlación r de Pearson	0,9132**
t calculado	11,8573
g. l.	28
t tabular ($\alpha = 0.01$)	2.763

De los resultados obtenidos se infiere que existe correlación positiva relativamente alta de acuerdo a Hernández et al. (2006), entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres. Se determinó con los grados de libertad respectivos, un valor de t calculada que es mayor del valor correspondiente a t tabular para un nivel de significación de 1%. Por tanto, rechazamos la hipótesis nula y se decide que los coeficientes de correlación sí son diferentes de cero en la población.

Por tanto, se concluye que el liderazgo estratégico directoral muestra relación positiva y altamente significativa con el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, con un nivel de confianza del 99 % y 1 % de probabilidad de error.

5.3. Discusión

5.3.1. Liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional docente.

Para analizar la relación entre gestión institucional estratégica y los elementos tangibles de la calidad del servicio se observa un índice de correlación $r = 0,8996$, y un valor de t calculado de 10,9009 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo. Esto significa que cuanto mejor es el liderazgo estratégico directoral, mayor es el clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres; al respecto, Aguilera (2011) investigó el liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, manifestando que la visión que tienen los directivos de la que tienen los docentes difiere, de este modo se entiende que, aunque los docentes en general se sienten apoyados profesionalmente por sus líderes, lo hacen mucho menos en los casos que se refieren al apoyo en cuestiones personales o privadas, de ahí la importancia de formar a los directivos

en la importancia de llevar a cabo una labor de apoyo, emocional y profesional, adecuada a todo el profesorado.

Por tanto, se acepta la hipótesis específica de que el liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente con el clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

5.3.2 Liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo.

Para analizar la relación entre Liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo se observa un índice de correlación $r = 0,8986$, y un valor de t calculado de 10,8393 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo.

Esto significa que cuanto mejor es el liderazgo estratégico directoral, mayor es el clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres; Rodríguez (2014) evaluando el Liderazgo y clima laboral, mencionó que es importante resaltar que los líderes modernos deben tener una aproximación personal con sus inmediatos colaboradores, donde inspiren sus equipos en forma permanente, transmitan entusiasmo, motiven y eleven la autoestima de sus trabajadores; deben lograr que las personas adopten un modelo de desarrollo tanto personal como organizacional, estos son aspectos trascendentales, que se resaltan de un líder como ejemplo a seguir. Y en este plano se encuentra el liderazgo transformacional, el cual paralelamente al enfoque de revisar que se cumplan las tareas, metas y objetivos, es primordial propiciar y mantener un excelente ámbito laboral, el cual aumenta la productividad y la permanencia de sus colaboradores, logrando consolidarse como un estilo de liderazgo integral.

Con esto, queda aceptada la hipótesis específica de que el liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente con el clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

5.3.3. Liderazgo estratégico directoral y directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales.

Para analizar la relación entre el liderazgo estratégico directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales se observa un índice de correlación $r = 0,9045$, y un valor de t calculado de 11,2237 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo. Esto significa que cuanto mejor es el liderazgo estratégico directoral, mayor es el clima laboral de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres; al respecto, Quezada (2018) analizó el liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la Universidad Nacional de Trujillo, encontrando que existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y las relaciones interpersonales para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.020$.

Con esto, queda aceptada la hipótesis específica de que el liderazgo estratégico directoral influye significativamente con el clima laboral de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

5.3.4. Liderazgo estratégico directoral y clima laboral.

Para analizar la relación entre el Liderazgo estratégico directoral y clima laboral se observa un índice de correlación $r = 0,9132$, y un valor de t calculado de 11,8573 que determina que se acepta la hipótesis alterna con un nivel altamente significativo.

Esto significa que cuanto mejor es el liderazgo estratégico directoral, mayor es el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres; al respecto, Campos (2012) analizó el estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, mencionando que los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional; asimismo, León (2015) estudió el clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú – Italia de Puente Piedra, indicando que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú – Italia de Puente Piedra.

Con esto, queda aceptada la hipótesis general de que el liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente con el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

Conclusiones

- Primera.** En la determinación de la relación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima, se halló un índice de correlación altamente significativo ($r = 0,8996^{**}$), que supera al valor de significación al nivel de $\alpha = 0,01$; aceptándose la hipótesis específica de que el liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente con el clima laboral profesional docente en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.
- Segunda.** En la determinación de la relación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima, se halló un índice de correlación altamente significativo ($r = 0,8986^{**}$), que supera al valor de significación al nivel de $\alpha = 0,01$; aceptándose la hipótesis específica de que el liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente con el clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.
- Tercera.** En la determinación de la relación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral de las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima, se halló un índice de correlación altamente significativo ($r = 0,9045^{**}$), que supera al valor de significación al nivel de $\alpha = 0,01$; aceptándose la hipótesis específica de que el Liderazgo estratégico directoral influye significativamente con el clima laboral de

las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

Cuarta. En la determinación de la relación entre liderazgo estratégico directoral y clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima, se halló un índice de correlación altamente significativo ($r = 0,9132^{**}$), que supera al valor de significación al nivel de $\alpha = 0,01$; aceptándose la hipótesis general de que el Liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente con el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres - Lima.

Recomendaciones

- Se debe reforzar las investigaciones en liderazgo estratégico de gestión escolar, dada la importancia del tema, especialmente en las actuales circunstancias, donde el Ministerio de Educación está promoviendo estrategias novedosas para mejorar las condiciones de dirección y desempeño docente.
- Se debe realizar investigaciones sobre el clima laboral docente en las instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres.

Referencias

- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis Doctoral). Universidad de Alcalá. Madrid.
- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa Enrique López Albújar de Piura de Perú*. (Tesis de Maestría). Universidad de Piura. Perú
- Almeida, F. y Veliz, F. (2006). *Gerencia estratégica educativa*. Universidad de Lima. Lima: Adebul.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Udegraf.
- Arias, A. y Cantón, I. (2007). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación (345) enero-abril*. Universidad de León. España.
- Arocha, J. (2016). *Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos*. Venezuela: INVER-E-GROUP.
- Beatty, K. & Hughes, R. (2005). Reformulating strategic leadership. *European Business Forum*, 14-17.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*. España: Universidad de Granada.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: RED TERCER MILENIO.
- Campos, R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. (Tesis de Maestría) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Carriero, C. (2007). *Gestión institucional*. Caracas: Centro MAGIS.
- Cere, A. (2003). *Evaluar el contexto educativo. Documento de estudio*. Vitoria: Ministerio de Educación y Cultura, Gobierno Vasco. España.

- Cid, A. (2008). *El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la provincia de Ourense*. Su estudio desde la perspectiva de la salud. Bolivia.
- Cornejo, M. (2005). *Los Secretos del líder*. México: Servicios especiales de edición.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson Cengage Learning Editores.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas*. México: Thomson.
- Fierro, I. (2015). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia y Libertad ISSN: 1794-7154*.
- Flores, N. (2005). El liderazgo. *Revista electrónica Gestipolis*. Ecuador.
- Freire, S. y A. Miranda (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: GRADE.
- Galo, C. (2003). *El currículo en el aula*. Guatemala: Piedra Santa.
- Gento, S.; Palomares, A., García, M. y González, R. (2010). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas*. Granada - España.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza Janés.
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Sao Paulo: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Gonzaga-Ramírez, G. E. (2015). El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la institución educativa No 15513 Nuestra Señora de Guadalupe de Talara. (Tesis de Maestría). Universidad de Piura. Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Holguín, F. y Hayashi, L. (1977). *Estadística Elementos de muestreo y correlación*.

México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Koontz, H. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú - Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Ley N° 28044. (2003). *Ley General de Educación*. Lima.

Lussier, R. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores.

Madrid, M. (2012). *Liderazgo educativo*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima: Escuela de Posgrado.

Malpica, M. (2015). *Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Venezuela.

Maxwell, J. (2005). *Líder de 360°. Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*. Londres.

Ministerio de Educación (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Lima.

Ministerio de Educación (2013). *Marco del buen desempeño directivo*.

http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/arco_buendesempeno_directivo.pdf, dic, 201

8

Moreno, C., Díaz, C., Cuevas, J, Nova, C. y Bravo, Y. (2001). *Clima social escolar en el aula y vínculo profesor - alumno: alcances, herramientas de evaluación, y programas de intervención*. Chile: Universidad de Concepción.

- Onetto, F. (2013). *Clima institucional y factor humano*. Argentina: Ministerio de Salud de la Provincia de Neuquén.
- Ortiz, F. (2002). *Liderazgo a la peruana*. Lima.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V. Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. y Wallace, A. (2005). "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Pita, F. & Pértegas, D. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. España: Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo. Unidad de Epidemiología Clínica.
- Place, K. (2012). *Análisis del clima escolar: poderoso factor que explica el aprendizaje en América latina y el caribe*. Santiago de Chile. OREAL UNESCO.
- Quezada, S. (2018). *El liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del programa de tecnología educativa de la Universidad Nacional de Trujillo – 2016*. (Tesis doctoral). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Rivera, J. (2010). *La importancia del liderazgo en las instituciones educativas. Necesidad de un nuevo modelo de liderazgo integral*. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. México.
- Robins, J. (2009.). *Fundamentos del comportamiento de los grupos*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. M. (2014). *Liderazgo y clima laboral*. (Tesis profesional). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Rodríguez, N. (2004). "El clima escolar". *Revista de educación e investigación*. (7,3). España.

Rowe, W. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.

Ruiz, Y. (2006). *Análisis y resolución de conflictos desde una dimensión psicosocial*. España: Universitat Jaume.

Senge, P. (2001). Las personas no son recursos. Entrevista hecha por Ruben Eiras, co-editor de www.gurusonline.tv. *Entrevista original publicada en el magazine portugués Executive Digest*

Sierra, R. (1996). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Paraninfo.

Significados. (2017). *Encuesta*. Recuperado de <https://www.significados.com/encuesta/>

Torroba, I. (1993). *Evaluación del clima institucional por observación*. Madrid: Bordón.

Apéndices

Apéndice A: Matriz de Consistencia

El liderazgo Estratégico Directoral y el Clima Laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.					
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología	Población y muestra
<p>- Problema general ¿Cuál será la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima?</p> <p>Problemas específicos: PE1. ¿Cuál será la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral profesional en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima? PE2. ¿Cuál será la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima? PE3. ¿Cuál será la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral de relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima?</p>	<p>Objetivo general. Determinar la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.</p> <p>Objetivos específicos: OE1. Evaluar la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral profesional en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima. OE2. Evaluar la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima laboral administrativo en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima. OE3. Evaluar la relación entre el liderazgo estratégico directoral y el clima de relaciones interpersonales en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.</p>	<p>Hipótesis general El liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente en el clima laboral en la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.</p> <p>Hipótesis específicas: HE1. El liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente con el clima laboral profesional docente en la I.E. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima. HE2. El liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente en el clima laboral administrativo en la I. E. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima. HE3. El liderazgo estratégico directoral se relaciona significativamente en el clima laboral de las relaciones interpersonales en la I. E. Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres – Lima.</p>	<p>Variable X. El liderazgo estratégico directoral.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo técnico pedagógico. - Liderazgo técnico administrativo. - Cultura Organizacional <p>- Variable Y. El clima laboral.</p> <p>- Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El clima laboral profesional. • El clima laboral administrativo • El clima laboral de las relaciones interpersonales. 	<p>- Enfoque. Cuantitativo</p> <p>- Tipo. Descriptivo.</p> <p>- Diseño. El diseño de investigación es el descriptivo correlacional, con el siguiente esquema:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M[M] --> X[X] M --> X X --- r[r] r --- Y[Y] </pre> </div> <p>M = Muestra X = El liderazgo estratégico directoral Y = El clima laboral . r = Relación entre las variables.</p>	<p>- Población. Estuvo conformada por 450 padres de familia de estudiantes de la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, en el año académico 2019.</p> <p>Muestra. Estuvo conformada por 30 padres de familia de estudiantes de la Institución Educativa Nro. 2073 José Olaya Balandra de San Martín de Porres, en el año académico 2019.</p> <p>Técnica de muestreo No probabilístico, intencional.</p>

Apéndice B. Instrumentos de la Investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional
ESCUELA DE POSGRADO
Cuestionario de Opinión

Ficha técnica del instrumento

- 1.1. Nombre: Opinión sobre liderazgo estratégico directoral
 - 1.2. Autora: Ruth Carol Ramón Aburto
 - 1.3. Año: julio de 2019
 - 1.4. Administración: Grupal de 30 sujetos
 - 1.5. Duración: 60 minutos.
 - 1.6. Objetivo. Extraer información del liderazgo estratégico directoral.
- Escala:

A	B	C	D	E	F	G
Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

ÍTEMS	ALTERNATIVAS						
	A	B	C	D	E	F	G
Liderazgo técnico pedagógico							
1. ¿El Director plantea junto con su plana docente, actividades para monitorear el progreso de los estudiantes en su aprendizaje?							
2. ¿El Director gestiona junto con sus docentes los recursos necesarios para la mejora de aprendizajes?							
3. ¿El Director estructura de manera directa grupos de trabajo para el desarrollo exitoso de actividades planificadas?							
4. ¿El Director impulsa la participación intelectual de su plana docente en la elaboración de programas y proyectos educativos?							
5. ¿El Director informa al docente cómo va en el avance de sus objetivos?							
6. ¿El Director supervisa constantemente el trabajo docente?							
7. ¿El Director prioriza la propuesta de opiniones y/o sugerencias como punto de partida para solución de conflictos académicos?							
8. ¿El Director y su plana docente monitorean el avance de los proyectos formulados en la institución?							
9. ¿El Director genera la reflexión de la práctica docente en su institución para el logro de las capacidades previstas en los estudiantes?							
10. ¿El Director impulsa la práctica docente por medio de juicios y opiniones para incitar la mejora de estrategias de aprendizaje en los estudiantes?							
Liderazgo técnico administrativo							
11. ¿El Director se toma un tiempo para conversar con el docente y conocerlo más?							
12. ¿El Director permite al docente llegar tarde o salir temprano por temas no laborales?							
13. ¿El Director confía ciegamente en el trabajo docente?							

14. ¿El Director reconoce el potencial docente y le brinda la oportunidad de crecer en el puesto?							
15. ¿El Director le establece al docente metas claras?							
16. ¿El Director consulta al docente sobre cómo solucionar algún inconveniente con el trabajo?							
17. ¿El Director delega funciones al docente?							
18. ¿El Director toma una decisión y la anuncia?							
19. ¿El Director permite al docente ocuparse de asuntos no laborales en horario de trabajo?							
20. ¿El Director involucra la participación de la plana docente en la solución de situaciones problemáticas?							
Cultura organizacional	A	B	C	D	E	F	G
21. ¿El Director tiene la iniciativa de convocar a reuniones para resolver problemas?							
22. ¿El Director aviva en sus docentes la adhesión de la misión y visión institucional a través de la programación de jornadas de estudio?							
23. ¿El Director agradece personalmente al docente cuando logra sus objetivos?							
24. ¿El Director le informa al docente sobre cualquier decisión que lo afecte?							
25. ¿El Director genera debates entre docentes con el fin de propiciar ideas a favor del cumplimiento de objetivos institucionales?							
26. ¿El Director potencializa ideas y opiniones propiciando la unidad laboral?							
27. ¿El Director promueve acuerdos consensuados a favor del crecimiento institucional?							
28. ¿El Director propicia el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, empática e intercultural, el trabajo colaborativo entre otras formas que se requieran para su implementación?							
29. ¿El Director trabaja en equipo de manera eficiente a favor de lograr las metas institucionales?							
30. ¿El Director programa junto con sus docentes, actividades extracurriculares que fomenten lazos de cordialidad, amistad e identidad para con la institución?							



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Mater del Magisterio Nacional
ESCUELA DE POSGRADO

Cuestionario de Opinión

Ficha técnica del instrumento

- 1.1. Nombre: Opinión sobre clima laboral
- 1.2. Autora: Ruth Carol Ramón Aburto
- 1.3. Año: julio de 2019
- 1.4. Administración: Grupal de 30 sujetos
- 1.5. Duración: 60 minutos.
- 1.6. Objetivo. Extraer información del clima laboral.

Escala:

A	B	C	D	E	F	G
Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Ítems	Alternativas						
Clima laboral profesional	A	B	C	D	E	F	G
1. ¿Están de acuerdo los docentes con el horario establecido de su jornada laboral?							
2. ¿Es importante contar con autonomías adecuadas por productos para que los docentes realicen su trabajo?							
3. ¿Considera que los docentes tienen funciones que no les corresponden a su puesto de trabajo?							
4. ¿Les falta a los docentes el tiempo para poder culminar su trabajo dentro de su jornada laboral?							
5. ¿Los recursos y materiales otorgados por la institución le ayudan al docente a cumplir con sus funciones?							
6. ¿El docente es consciente de lo que aporta a la institución?							
7. ¿Considera que las metas propuestas son inalcanzables para los docentes?							
8. ¿La institución incentiva a los docentes para lograr las metas propuestas?							
9. ¿Considera que las comisiones no deben tener topes?							
10. ¿La institución valora y reconoce el esfuerzo docente?							
Clima laboral administrativo	A	B	C	D	E	F	G
11. ¿Cumple la institución con brindarle todos los beneficios de acuerdo a ley?							
12. ¿Cree usted que tiene la posibilidad de ascender a otros puestos en la institución?							
13. ¿Considera que está preparado para ser promovido a otro puesto?							
14. ¿Considera que los ascensos se otorgan por mérito?							
15. ¿Usted tiene la predisposición para adaptarse a los cambios?							
16. ¿Considera que sus compañeros tienen la predisposición para realizar sus funciones?							
17. ¿De no encontrarse el director asumiría la responsabilidad de solucionar algún inconveniente?							

18. ¿Existe buena relación entre compañeros?							
19. ¿Se siente cómodo con el equipo y mobiliario que se le asigna?							
20. ¿Existe condiciones de seguridad contra el fuego, sismo y otros accidentes en la empresa?							
Clima laboral de las relaciones interpersonales	A	B	C	D	E	F	G
21. ¿Si se le presenta algún inconveniente recibe el apoyo del director?							
22. ¿Si tiene alguna duda con respecto al trabajo siente el apoyo de sus compañeros?							
23. ¿Considera importante que el director le indique en que aspectos debe de mejorar?							
24. ¿Ante un conflicto laboral con su compañero de trabajo la situación se debe de manejar con tranquilidad?							
25. ¿Es importante saber manejar sus emociones ante una situación laboral tensa?							
26. ¿Siente orgullo de trabajar en la empresa?							
27. ¿Considera que forma parte de la empresa?							
28. ¿Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar?							
29. ¿El Director se interrelaciona con cada uno de los integrantes de su equipo?							
30. ¿Considera que el director promueve el trabajo en equipo?							

Apéndice C. Tablas de Resultados

Tabla 12

Resultados del cuestionario de clima laboral

N°	Clima laboral profesional docente	Clima laboral administrativo	Clima laboral de las relaciones interpersonales
1	6.1	6.2	6.3
2	6.2	6.5	6.4
3	5.7	5.9	6.0
4	6.6	6.5	5.9
5	5.9	6.2	6.1
6	6.3	6.4	6.2
7	6.4	6.0	5.8
8	6.8	6.7	6.6
9	6.0	5.8	5.7
10	5.3	5.0	5.2
11	5.4	5.6	5.6
12	5.5	5.7	4.9
13	5.6	5.5	5.1
14	5.0	5.2	5.0
15	4.8	5.1	4.9
16	5.1	5.3	5.4
17	5.8	6.1	5.5
18	4.6	4.9	4.8
19	4.5	4.4	4.7
20	5.2	5.4	5.3
21	3.8	4.1	4.3
22	4.9	5.0	4.6
23	4.0	4.2	4.0
24	4.2	4.6	4.5
25	3.6	3.8	3.7
26	4.4	4.5	4.6
27	3.7	4.4	4.2
28	3.4	3.8	3.9
29	3.0	3.6	3.8
30	3.2	3.3	4.1
Promedio	5.0333	5.1883	5.1041
Varianza	1.1471	0.9200	0.7010
Desviación estándar	1.0710	0.9592	0.8372

Tabla 13*Resultados del cuestionario de liderazgo estratégico directoral*

N°	Liderazgo estratégico directoral
1	6.77
2	6.63
3	6.47
4	6.30
5	6.10
6	5.97
7	5.80
8	5.70
9	5.57
10	5.50
11	5.43
12	5.37
13	5.30
14	5.27
15	5.23
16	5.20
17	5.17
18	5.10
19	5.00
20	4.87
21	4.70
22	4.57
23	4.40
24	4.23
25	3.97
26	3.80
27	3.67
28	3.53
29	3.40
30	3.23
Promedio	5.0750
Varianza	0.9418
Desviación estándar	0.9705

Apéndice D. Fichas de Opinión de Expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
 ESCUELA DE POSGRADO WALTER PEÑALOZA RAMELLA
 SECCIÓN MAESTRÍA (GE)

Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación

I. DATOS GENERALES:

- Apellidos y nombres del informante: Dra. María de Lorena MADRID CASTRO
- Cargo e institución donde labora: EPG. UNE EGyV.
- Nombre del instrumento: FICHA DE OPINIÓN de liderazgo estratégico directoral
- Autora del instrumento: Ruth Carol RAMÓN ABURTO, exalumna de la Sección Maestría (GE).

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EFICIENTE 81 - 100			
		21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología.																X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el proyecto de vida en los estudiantes.																X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy confiable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 97,0

Lugar y fecha: La Molina, noviembre del 2019

M. Lorena M. P.

 Firma del experto informante



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
 ESCUELA DE POSGRADO WALTER PEÑALOZA RAMELLA

SECCIÓN MAESTRÍA (GE)

Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación

I. DATOS GENERALES:

- Apellidos y nombres del informante: Dr. Wilfredo MEDINA BÁRCENA
- Cargo e institución donde labora: EPG. UNE EGYV.
- Nombre del instrumento: FICHA DE OPINIÓN de liderazgo estratégico directoral
- Autora del instrumento: Ruth Carol RAMÓN ABURTO, exalumna de la Sección Maestría (GE).

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EFICIENTE 81 - 100			
		21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología.																X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el proyecto de vida en los educandos.																X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy confiable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94,0

Lugar y fecha: La Molina, noviembre del 2019



 Firma del experto informante



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
 ESCUELA DE POSGRADO WALTER PEÑALOZA RAMELLA

SECCIÓN MAESTRÍA (GE)

Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación

I. DATOS GENERALES:

- Apellidos y nombres del informante: Dra. Rosa Tarcila CERVANTES PALACIOS
- Cargo e institución donde labora: EPG. UNE EGyV.
- Nombre del instrumento: FICHA DE OPINIÓN de liderazgo estratégico directoral
- Autora del instrumento: Ruth Carol RAMÓN ABURTO, exalumna de la Sección Maestría (GE).

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EFICIENTE 81 - 100			
		21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología.																X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el proyecto de vida en los educandos.																X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Confiable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94,0

Lugar y fecha: La Molina, noviembre del 2019



 Firma del experto informante



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
ESCUELA DE POSGRADO WALTER PEÑALOZA RAMELLA

SECCIÓN MAESTRÍA (GE)

Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación

I. DATOS GENERALES:

- Apellidos y nombres del informante: Dra. María de Lorena MADRID CASTRO
- Cargo e institución donde labora: EPG. UNE EGyV.
- Nombre del instrumento: FICHA DE OPINIÓN de clima laboral
- Autora del instrumento: Ruth Carol RAMÓN ABURTO, exalumna de la Sección Maestría (GE).

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EFICIENTE 81 - 100			
		21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología.																X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el proyecto de vida en los educandos.																X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy confiable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96,0

Lugar y fecha: La Molina, noviembre del 2019

M. Lorena M. Madrid Castro
Firma del experto informante



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
ESCUELA DE POSGRADO WALTER PEÑALOZA RAMELLA

SECCIÓN MAESTRÍA (GE)

Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación

I. DATOS GENERALES:

- Apellidos y nombres del informante: Dr. Wilfredo MEDINA BÁRCENA
- Cargo e institución donde labora: EPG. UNE EGyV.
- Nombre del instrumento: FICHA DE OPINIÓN de clima laboral
- Autora del instrumento: Ruth Carol RAMÓN ABURTO, exalumna de la Sección Maestría (GE).


II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EFICIENTE 81 - 100			
		21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología.																X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el proyecto de vida en los educandos.																X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy confiable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94,0

Lugar y fecha: La Molina, noviembre del 2019


Firma del experto informante



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
ESCUELA DE POSGRADO WALTER PEÑALOZA RAMELLA

SECCIÓN MAESTRÍA (GE)

Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación

I. DATOS GENERALES:

- Apellidos y nombres del informante: Dra. Rosa Tarcila CERVANTES PALACIOS
- Cargo e institución donde labora: EPG, UNE EGYV.
- Nombre del instrumento: FICHA DE OPINIÓN de clima laboral
- Autora del instrumento: Ruth Carol RAMÓN ABURTO, exalumna de la Sección Maestría (GE).

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	REGULAR 21 - 40				BUENA 41 - 60				MUY BUENA 61 - 80				EFICIENTE 81 - 100			
		21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado.																X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología.																X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.																X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el proyecto de vida en los educandos.																X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy confiable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 91,0

Lugar y fecha: La Molina, noviembre del 2019


Firma del experto informante