



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
**MAESTRIA EN LIDERAZGO EDUCATIVO**

**LIDERAZGO EDUCATIVO: PLAN DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACIÓN  
DEL CLIMA LABORAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
“HIMMELMANN”**

**Estudiantes:**

**María Felicidad Andino Barreno**

**Verónica Vanessa Tayupanta Rodríguez**

**Asignatura:** Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito - Ecuador

Marzo 2023

## 1. RESUMEN

Según Tracy (2015), el liderazgo es la capacidad de la gente para lograr cosas extraordinarias. Los empleados trabajan juntos dirigidos a cumplir las metas de la organización porque un entorno organizado es satisfactorio, junto con la comunicación lateral, la comprensión, la motivación, la empatía y la confianza de los líderes, pueden producir resultados apropiados para la organización, en donde el clima laboral efectivo se produce cuando el líder es armónico y receptivo al comportamiento emocional de los miembros de la organización, cuando esto no se da, el obtiene un impacto negativo significativo en el desarrollo y comportamiento de los colaboradores (Díaz, 2020). A partir de estas apreciaciones, la presente investigación tuvo como propósito, proponer un plan de mejora para la optimización del clima laboral desde el liderazgo participativo en la Escuela Básica "Himmelmänn. El estudio se realizó a través de la ruta cuantitativa, con diseño no experimental, asimismo, transeccional descriptivo. Se utilizó la técnica de la encuesta y se elaboró un cuestionario cerrado policotómico con 20 preguntas y cuatro opciones de respuesta, para la validación se realizó la validación de contenido a través de juicio de experto, la población estuvo conformada por 60 docentes, la muestra fue intencional atendiendo a los criterios de formación académica, experiencia laboral, igualdad de género. Entre los resultados se destaca que en la dimensión cambio institucional, los datos reflejan que la comunicación entre el líder y los docentes no es la correcta, en la dimensión desarrollo profesional, los encuestados se encuentran de acuerdo en que existe la facilidad para la ejecución de programas de capacitación. En cuanto al Entorno Laboral y Condiciones de Trabajo, los resultados indican que algunos docentes están en contra del entorno laboral y condiciones de trabajo en la escuela.

**Palabras clave:** liderazgo educativo, clima laboral, plan de mejora

According to Tracy (2015), leadership is the ability of people to achieve extraordinary things. Employees work together aimed at meeting the goals of the organization because an organized environment is satisfactory, along with lateral communication, understanding, motivation, empathy and trust of the leaders, can produce appropriate results for the organization, where the effective work climate occurs when the leader is harmonious and responsive to the emotional behavior of the members of the organization, when this is not given, he gets a significant negative impact on the development and behavior of employees (Diaz, 2020). Based on these appreciations, the purpose of this research was to propose an improvement plan for the optimization of the work environment from the participative leadership in the "Himmelmänn" Basic School. The study was carried out through the quantitative route, with a non-experimental design, also descriptive transeccional. The survey technique was used and a closed polychotomous questionnaire was elaborated with 20 questions and four answer options, for validation the validation of content was carried out through expert judgment, the population consisted of 60 teachers, the sample was intentional according to the criteria of academic training, work experience, gender equality. Among the results, it is highlighted that in the institutional change dimension, the data reflect that the communication between the leader and the teachers is not correct. In the professional development dimension, the respondents agree that there is a facility for the execution of training programs. Regarding the work environment

and working conditions, the results indicate that some teachers are against the work environment and working conditions in the school.

**Key words:** educational leadership, work climate, improvement plan.

## 2. INTRODUCCIÓN

El ambiente de trabajo de una organización está directamente relacionado con el liderazgo, en ese sentido, el campo educativo no puede escapar de esta situación.

Según Tracy (2015), el liderazgo es la capacidad de la gente para lograr cosas extraordinarias. Los empleados trabajan juntos dirigidos a cumplir las metas de la organización porque un entorno organizado es satisfactorio, junto con la comunicación lateral, la comprensión, la motivación, la empatía y la confianza de los líderes, pueden producir resultados apropiados para la organización.

El logro obtenido a través de todo este proceso será muy beneficioso para la empresa, de igual forma debemos tomar en cuenta que el liderazgo es fundamental para la gestión adecuada de una organización.

La victoria o derrota resultante depende, por tanto, de las características específicas del líder (Gameda y Lee, 2020).

La relevancia de los líderes en el proceso educativo, en el trabajo y en la vida diaria se basa en que los colaboradores, cuando trabajan con verdaderos líderes se sienten guiados por los mismos ideales, son amables y armoniosos, todo esto cuando encuentren un ambiente laboral adecuado para poder desempeñarse, donde también exista la positividad en sus colaboradores.

Todo esto lo genera un verdadero líder, el mismo que tiene la competencia, empatía y la comprensión acerca de cada uno de sus colaboradores, para que tengan las mismas metas, tareas y comunicación, en donde todos los integrantes del equipo de trabajo son libres de expresar sus

puntos de vista, y los mismos, pueden ayudar a la metodología de administración que los líderes aplican en sus organizaciones.

Por ello, es totalmente importante que los directivos sepan interactuar, apoyar, motivar, predicar con el ejemplo, alentar a sus camaradas una y otra vez reconociendo públicamente sus éxitos y orientarlos en privado, principalmente con sus docentes y compañeros, dirigiéndonos al campo educativo, ya que existe la necesidad de promover el sentido de pertenencia y la identidad institucional.

Para ello, como ya se mencionó anteriormente, la gestión de liderazgo y clima laboral hacen un aporte fundamental al proceso administrativo educativo, el cual es un componente clave de múltiples cambios en las sociedades educativas. Con base en este conocimiento, las organizaciones ahora continúan asociando más conceptos dirigidos al uso de la orientación en entornos educativos, lo que resulta en una correlación cada vez mayor. Por ello, la administración y toma de decisiones en toda institución son efectivas, siempre que sean realizadas por directivos competentes, capaces de motivar y orientar a los empleados para el logro de las metas, ya que el logro de estos estándares es la base para mejorar el clima laboral y sirve como uno de los factores para mejorar las posiciones en los programas educativos.

De igual forma, se consideran factores como la cultura, el compromiso, el emprendimiento, la innovación y la satisfacción para crear el ambiente laboral adecuado en el que se ubica la organización (Sánchez, 2019).

El clima laboral efectivo se produce cuando el líder es armónico y receptivo al comportamiento emocional de los miembros de la organización, cuando esto no se da, el obtiene un impacto negativo significativo en el desarrollo y comportamiento de los colaboradores (Díaz, 2020).

En este sentido, los líderes deben aprovechar su potencial para crecer como líderes tecnológicos (Yusof, Mat Rahimi; Awang, Hapini; Yaakob, Mohd; Jaafar, Mohd Fairuz, Ibrahim, Mohd Yusri; Chaw, Pang Laid, 2019), (Álvarez, 2022).

Actualmente, los docentes y autoridades educativas siguen sometidos a procesos de evaluación, pero el exceso de trabajo en los puestos administrativos, han demostrado que hay una carga de trabajo impactante. (Quesada, 2022)

Por tal motivo, según (Tracy, 2015), "Un líder es quien imagina un futuro mejor, es proactivo, efectivo, valiente, cambia de rumbo e innova en formas, como el caso de los líderes transformacionales que inspiran, ordenan, transforman y empoderar son altamente efectivos para los colaboradores, lo que resalta la relación entre el estilo de liderazgo y el clima laboral, según la investigación de (Soriano, 2019), quien realizó una encuesta dirigida a 33 docentes, donde se consideró una muestra universal, la mencionada investigación se basa en un enfoque cuantitativo con un diseño de correlación no experimental.

Los resultados mostrados muestran una correlación significativa en medio de las dos variables, entonces el coeficiente Rho de Spearman indica un valor de 0.817, esto representa una correlación positiva bastante fuerte, por tal motivo, se concluyó que el liderazgo y el clima laboral de la institución educativa se relacionaron significativamente en un grado muy conveniente.

A partir de estos planteamientos, esta investigación centra su interés en conocer cómo se desarrolla el liderazgo participativo, y en base a los resultados obtenidos proponer un plan de mejora para la optimización del clima laboral en la Escuela Básica "Himmelman".

De tal manera que, la investigación queda delimitada bajo las siguientes interrogantes;

¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la Escuela Básica “Himmelman”?

¿Cuál es la percepción de clima laboral que tiene el personal docente que labora en la Escuela Básica “Himmelman”?

¿Cuál es la necesidad de la propuesta de un plan de mejora para la optimización del clima laboral desde el liderazgo participativo en la Escuela Básica “Himmelman”?

Para dar respuesta a esta formulación del problema, seguidamente se exponen los objetivos de investigación;

#### Objetivo General

Proponer un plan de mejora para la optimización del clima laboral desde el liderazgo participativo en la Escuela Básica “Himmelman”.

#### Objetivos Específicos

Diagnosticar el estilo de liderazgo que predomina en la Escuela Básica “Himmelman”

Determinar la percepción de clima laboral que tiene el personal docente que labora en la Escuela Básica “Himmelman”

Determinar la necesidad de la propuesta de un plan de mejora para la optimización del clima laboral desde el liderazgo participativo en la Escuela Básica “Himmelman”

En virtud de lo expuesto, este estudio es relevante dado que, desde los estándares sociales, la educación tiene en cuenta al ser humano como eje fundamental para su desempeño integrador, por tal motivo, es un ente social con una dimensión de responsabilidad colectiva, donde docentes y colaboradores deben desempeñarse de manera óptima, obviamente,

dependiendo del clima laboral en donde ocurra, por tal razón, los resultados de su trabajo son de calidad e influirán de manera óptima en el proceso educativo de los estudiantes.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Liderazgo Educativo**

El liderazgo se ha notado durante toda la vida humana, tiene sus orígenes en las cavernas ya que en cualquier tipo de organización pequeña o grande siempre se destaca el líder que en sus inicios era muy rudimentario, pasando por el matriarcado, el patriarcado y ahora se busca la equidad de género que como dice (Díaz, 2022) , en la actualidad, saber ser líder o pertenecer a un equipo de forma colaborativa, son cualidades que pocas personas poseen, y que, como mujeres, debemos también aprender a desarrollar en los estudiantes el hábito por el adecuado desarrollo de su personalidad, a este particular se destaca la importancia que tiene la mujer y el rol en la dirección de todo tipo de administración ya que posee las mismas capacidades que tiene el hombre y por tanto tiempo ha sido menospreciada y desvalorada por consiguiente esto debe cambiar lo más pronto posible.

Según (Alvarado, Retoblo y Jara 2019) líder es desarrollar un sinfín de aptitudes y actitudes, para buscar una solución a diversos problemas con el fin de resaltar en todos sus aspectos, juntamente con su equipo.

Los enfoques y estilos de liderazgo son las formas en los que se abordan el estudio y análisis de las prácticas del liderazgo, los estilos son conductas específicas de cada persona en el ejercicio del liderazgo los principales enfoques sobre el liderazgo se han estudiado desde el siglo XX, mayoritariamente después de la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos ya que

ellos fueron los ganadores de la guerra, luego en los años ochenta en Europa se inicia a estudiar y hablar sobre liderazgo, (Tisoc,2012,pp62).

Los líderes pueden ser muy variados como:

1.- Líderes Coercitivos. - son aquellos que demandan acatamiento inmediato y están orientados al logro (Tisoc, 2012, pp71)

Tienen un buen control, buen manejo de la crisis, buen manejo de colaboradores problemáticos, su desventaja es que causan un impacto negativo en el clima laboral, su foco de acción es la jerarquía, autoridad y la coerción, uso y abuso de la sanción.

2.- Líderes sabios. - Utilizan para motivar a la gente hacia una nueva dirección, son hábiles para promover el cambio, muy empáticos, pero ejercen la autoridad, buen generador de la visión organizacional, no impacta negativamente sobre el clima laboral, su desventaja es que están centrados en el futuro y se desconectan de la operación del día a día, no ve el presente. (Tisoc, 2012, pp72).

3.- Líderes afiliativos. - Basan su comportamiento en la persona, crean lazos sólidos dentro de la organización, son efectivos cuando hay problemas de clima laboral, capaces de motivar a sus colaboradores en épocas de estrés su desventaja son fácilmente manipulables. (Tisoc, 2012, pp73).

4.- Líderes democráticos. - Fomentan la comunicación dentro de la organización, escucha la opinión de los demás, hábiles para crear consensos u obtener datos, ventajas refuerzan un buen clima laboral, desventaja generan mucha burocracia. (Tisoc, 2012, pp74)

5.- líder Marca Pasos. - Consiguen estándares de rendimiento muy altos, enseñan con el ejemplo y persisten en que sea así, son necesarios cuando se debe obtener resultados de equipo



en corto tiempo, son de cambios constantes y no dejan solidificar, actúan negativamente en el clima laboral. (Tisoc, 2012, pp75).

5.- Líderes Coach. - Son lo más destacado del liderazgo personal y organizacional, útil para desarrollar gente de cara al futuro, contribuyen a la formación de ellos demás, ayudan a desarrollar fortalezas, desventaja necesitan un equipo maduro, con un equipo rebelde no se puede aplicar, son muy positivos para el clima laboral.

Según Riquelme, Pedraja, y Vega (2019) El liderazgo y la gestión, como aplicaciones de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional respectivamente, favorecen una sensata transformación y conservación de las organizaciones y una pertinente eficacia y eficiencia de los procesos.

Dentro de este marco, resulta importante analizar los conceptos de líder y sus diferentes tipos, tienen ventajas y desventajas, a tal efecto se debe desarrollar una propia forma de liderazgo y ponerlo en práctica tomando en cuenta los estilos y enfoques de liderazgo reconociendo también que cada persona es única e irrepetible de acuerdo con este criterio queda bajo la responsabilidad de cada líder analizar el contexto donde se desarrolla su trabajo y aplicar el liderazgo que permita un buen clima laboral y de buenos resultados para todos.

Dentro de esta visión, Sánchez (2019) “nos dice que El líder educativo con una preparación técnica adecuada, con una actitud y compromiso con la escuela, la educación y la sociedad es capaz de ponerse al frente del proceso de cambio”.

Acota (Kotter, 2005) que, en las entidades actuales, los líderes resultan indispensables, ya que todo es inmediato y las oportunidades de negocios son veloces.

“El líder para tener éxito en un entorno de negocios cada vez más complejo, cambiante donde todo es veloz y sobrecargado de conocimientos, donde se debe discernir lo veraz de la

falacia a ese nivel debe ser muy analítico para sobrevivir en este mundo plano que todo se resuelve aplastando botones y no se puede confundir con lo que acota Anzorena (2019) sobre “la función formal de conducción no implica de por sí liderazgo. Se puede conducir o ser jefe sin desempeñar el rol de liderazgo, y también se puede ejercer el liderazgo sin poseer la función de conducción”, estar alerta de lo que es un buen liderazgo y lo que no lo es.

De acuerdo con Núñez (2018), “existen tres áreas distintas que pueden representar una limitante para la mujer en su rol de líder: obstáculos por razón de género en su proceso para llegar a un cargo de liderazgo, la crítica social, así como la soledad que representa el llegar a ese rol, y por última, las demás mujeres, que, en una acción contraria a la sociedad, se olvidan de las acciones que promuevan entre ellas mismas la igualdad de género”.

Aún estamos lejos de tener la equidad de género y por tanto equidad de liderazgo ya que lo vemos hoy con nuestros gobernantes y dirigentes que en su gran mayoría siguen siendo hombres que acaparan el poder y no permiten que se dé la igualdad.

El liderazgo transformacional se concibe como una de las maneras más eficientes para promover el cambio organizacional y los procesos de innovación, así mismo articula una visión clara, inspira el compromiso y genera confianza e impulsa entre sus seguidores.

El liderazgo debe estar acorde al complejo mundo en el cual nos desenvolvemos y ocasionar un rendimiento excepcional en personas normales adeptas por convicción, el líder debe poseer sentido de misión, que inspire seguirlo, entusiasmo, pasión por conseguir los objetivos consensuados en conjunto y dando importancia y felicitando cada acierto de cada integrante de su organización, siendo atento, cordial, dando apertura para que todos se sientan libres de dar su comentario y punto de vista con una comunicación horizontal, prestar oídos a todos con el debido respeto y consideración, la comunicación debe ser a doble vía lograr que se sientan

involucrados, escuchados, parte activa de la entidad con la misión y visión, la mirada siempre puesta hacia el futuro, un buen líder es un gran planificador.

Así pues, tal y como lo expresa Rincón (2017), esa habilidad comunicativa exige no sólo la capacidad para manejar una lengua sino además saber situarse en el contexto comunicativo de cada comunidad específica, en sus diversas formaciones sociales, culturales e ideológicas.

(Bermúdez, Flores, Parra 2019) “Las relaciones humanas efectivas son el producto de un conjunto de normas, principios, técnicas, arte y competencia que se evidencian en el desempeño”. Un buen líder debe trabajar en equipo saber delegar funciones con sus colaboradores, según el grado de motivación e involucramiento de cada empleado será el grado de responsabilidad compartida que pondrá a su cargo, saber tomar decisiones, para lo cual debe tener toda la información necesaria, analizar todas las aristas, ser pragmático, y hacer un buen juicio y finalmente ser eficaz en sus decisiones, ser un estratega e innovar en cada aspecto de su gestión administrativa.

(Senge, 1992: 11-12) “Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”.

Este es el reto del líder descubrir y aprovechar de todo el potencial que tiene su equipo de trabajo y guiarlo a su realización integral de cada integrante.

### **Clima Laboral**

Para la mayoría de las empresas en la actualidad, un correcto clima laboral es el resultado de realizar diversas actividades en las que los asistentes son los actores principales, obteniendo, así como última consecuencia, una gestión sindical eficiente que satisfaga al empleado como profesional. y la organización en el marco de las metas y propósitos fijados.

En virtud de lo expuesto, se puede señalar que el interés por el clima laboral comienza cuando se despierta el valor de enseñar la importancia de la persona en las empresas, es decir, desde un enfoque humanista que contribuye a una revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes se hacía énfasis en el trabajo de la parte gerencial científica y en la composición organizacional de la teoría gerencial tradicional, ahora es visible en personas que trabajan o participan en empresas con un enfoque humanista, cuidando la máquina y procedimiento de trabajo de una organización formal y los principios de gestión, aplicables a puntos organizacionales, dan prioridad al cuidado de la persona y su grupo social desde los puntos técnicos y formales, pasando a los psicológicos y sociológicos.

Dentro de esta perspectiva, incluye también un conjunto de componentes humanos específicos, como reacciones, propiedades físicas y psicológicas, y a su vez está presente en el entorno social y físico, que tienen sus propias especificidades, en este sentido, la persona se encuentra inmersa en un clima determinado por la naturaleza especial de la organización.

Por lo tanto, una predicción del comportamiento de una persona basada estrictamente en propiedades particulares no es suficiente y, a menudo, lleva a la conclusión de que el comportamiento depende hasta cierto punto del azar, lo que confirma que el modo de acción del sujeto en el trabajo no es dependiente. y sólo en sus características individuales, sino en cómo ven su clima laboral y los elementos de su organización.

Por ejemplo, si un colaborador percibe en su organización un ambiente laboral poco favorable, tomará medidas de protección para tratar de evitar esta tensión.

El clima también es importante para el desarrollo de las instituciones, su evolución y adaptación al medio externo. Un clima suficientemente rígido, una estructura organizativa mal definida y que no evoluciona, hará que la organización permita fácilmente a sus miembros superarse y

entrar en una etapa de decadencia imparable. Por ello, el análisis de los elementos y variaciones del ambiente interno, derivados de las propias características de la organización, parece ser especialmente relevante. Es importante que un gerente diagnostique y comprenda cómo sus empleados ven el clima laboral, y qué componentes dentro del clima afectan más a estos empleados. Con base en este entendimiento, el gerente podrá planificar intervenciones para cambiar el comportamiento de sus empleados. Mejorar la productividad y la calidad del trabajo, promover las relaciones interpersonales y desarrollar la eficacia organizacional.

En este sentido, se comprende que, en los últimos años, las empresas para ser más competitivas han puesto su mirada en el clima laboral, por ello, se han implementado tácticas organizacionales, teniendo presente la importancia de ser eficientes y eficaces. De igual manera, realizan una evaluación permanente de los constructos organizacionales, y del comportamiento de los trabajadores, para obtener un diagnóstico real de las necesidades de la organización, y poder tomar decisiones correctivas para un óptimo clima laboral (Melo, 2018).

De esta manera, como le menciona (Díaz, 2020), el desempeño eficiente de la empresa se lleva a cabo cuando el clima laboral es armónico, asumiendo el comportamiento emocional de los miembros organizacionales, lo que influye significativamente en su comportamiento y conducta.

Dentro de esta misma línea, según (Ameri, 2020), el clima laboral se basa en el estado emocional de los trabajadores individuales y cómo todos ellos se desempeñan en situaciones organizacionales específicas, como la comunicación, el liderazgo, la motivación, la colaboración interpersonal, entre otras; así como relaciones como composición organizacional, tecnología, liderazgo, toma de decisiones, recursos, entre otros.

Tanto es así que, la comunicación es una herramienta fundamental que impregna todos los escenarios de la vida humana. Cada uno de nosotros tiene una necesidad esencial de contacto con otros individuos. Por ello, “es imperativo que entendamos la comunicación como un proceso simple o complejo, según el contexto, y lo relacionemos con oportunidades de éxito grupal o individual”. (Gómez & González, 2017, p. 3).

También es importante subrayar la importancia de la comunicación horizontal, como lo mencionan Aparici y Osuna (2013, p. 139) destacan que una de las claves para trabajar en una cultura colaborativa es el modelo de comunicación. Según los autores, el modelo horizontal “es la base para llevar a cabo interacciones colaborativas basadas en el acuerdo y la confianza mutua”, que proponen como vía para lograr una cultura verdaderamente participativa.

De igual manera, la comunicación asertiva, por lo que es importante hacer referencia a Salter (1949), ya que fue él quien planteó las primeras teorías de la terapia conductual para conceptualizar el comportamiento expresivo individual. Para este autor, “los efectos negativos del condicionamiento emocional inciden en las interacciones asertivas”. Posteriormente, Wolpe (1958) comenzó a utilizar el concepto de “asertividad” para “establecer la interacción entre asertividad y ansiedad”. Su contribución hace que la importancia sea mayor, junto a las aportaciones de otros autores como Lazarus, Albert, Emmons, McFall, Maeston, Rathus, Galassi y otros comenzaron a configurar con relativa rapidez el campo de la psicología y la psicoterapia dedicada al análisis de la asertividad y son los siguientes: expresión de emociones positivas y negativas; protección de ciertos derechos; aceptación de opiniones contradictorias; ofrecer y recibir cumplidos; pedir ayuda y asistencia cuando sea necesario; brindar asistencia y asistencia a pedido; iniciar, mantener y finalizar conversaciones; resistente a la presión; hacer compromisos, pactos y acuerdos.

Por lo tanto, es una característica clave de la comunicación, que permite interactuar de manera efectiva, estricta y clara que hace posible comunicarse de manera práctica y expresar emociones, sentimientos y pensamientos de manera independiente, como lo menciona Cañizares (2013), es una función de autoafirmación, de respetarse a uno mismo respetando a los demás. De las razones expuestas, se puede decir que en una organización educativa es muy importante proponer y obtener el asertividad como instrumento para que los docentes interactúen con sus pares y/o con autoridad.

Dentro de este marco, como lo menciona Sandoval (2015), en América Latina, existe la necesidad de mejorar la práctica educativa y profesional, por ello es necesario que se realice un programa de formación permanente, en busca de la optimización de la calidad de la educación, incluyendo procesos de capacitación y de formación para el equipo docente, que permita fortalecer las competencias de sus docentes.

En la perspectiva que aquí se adopta, como le afirma Chiavenato (2019), el clima laboral podría ser capaz de influenciar y modificar el comportamiento de las personas que realizan una tarea dentro de una organización, y ahí radica la importancia que la organización tenga claro que todos los colaboradores son el centro del desarrollo sostenible de la empresa, y por ello buscará potenciar el adecuado proceso de ejecución de las labores en base a reconocimientos ya sean estos tangibles o intangibles ya que con ello provocará satisfacción y el sentido de pertenencia de sus colaboradores hacia la empresa.

### **3. METODOLOGÍA**

La educación es un tema complejo con cambios económicos, políticos, sociales, históricos y culturales que la obstaculizan.

Este análisis es de carácter fundamental, recogiendo datos sobre ambas variables (liderazgo y clima laboral) a través de sus dimensiones e indicadores para enriquecer el conocimiento teórico científico. (Carrasco, 2006)

El presente trabajo de investigación tuvo, en su estructura general, las siguientes características: fue una encuesta descriptiva transaccional no experimental que captura información directamente sin manipulación o modificación por parte de los encargados de la investigación.

De igual forma, se elaboró una revisión documental que sirvió de base para el análisis de las fuentes teóricas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se trata de una investigación descriptiva de grado, y como su nombre indica, su interés se combina con explicar por qué y en qué condiciones ocurren los fenómenos, o por qué interactúan dos o más cambiantes. (pág. 66).

De acuerdo también con Hernández, Fernández y Baptista (1998), las investigaciones son parte de un diseño no experimental, y las investigaciones de este tipo son "realizadas sin manipulación intencional del cambio".

También añado que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998), la encuesta es transversal y el diseño permite "recolectar datos a la vez y para un solo período de tiempo" y su propósito es explicar el cambio y verificar constantemente su ocurrencia y relevancia" (p. 186).

Para el presente trabajo de investigación, la población se constituye por 60 docentes pertenecientes al cuerpo humano docente de la escuela "Himmelman".

En la misma línea, la muestra es intencional por limitaciones de tiempo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: ética de la muestra, conformada por 20 docentes del ente



educativo, informados con anterioridad a la realización de la encuesta, en donde aceptaron participar, cuyo fin era netamente académico.

Para la obtención de los datos de la investigación, se elaboró un cuestionario policotómico con preguntas cerradas utilizando una escala tipo Likert, el mencionado instrumento se creó a partir de una tabla de operacionalizaciones de variables en donde las interrogantes tuvieron cuatro posibilidades de respuesta.

- S – Siempre
- CS - Casi Siempre
- CN - Casi Nunca
- N – Nunca

Con anterioridad, el instrumento obtuvo la observación y validación por parte de tres expertos en educación, entre ellos una profesional con maestría universitaria en habilidades docentes avanzadas en los niveles de primera infancia, primaria y secundaria, una educadora con maestría en relevancia educativa en la educación y un doctorado, con especialidad en Educación, investigación y gestión en educación.

A los expertos antes mencionados se les entregó un formato en el que podían evaluar los objetivos, variables, indicadores y efectividad de los recursos del cuestionario.

#### **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En consecuencia, se procede a detallar la evaluación de resultados alcanzados en la aplicación de la encuesta a los integrantes de la muestra.

La investigación se presentará en tablas que están divididas en indicadores y variables

**Tabla 1**

Ordenación de las contestaciones realizadas por los docentes de la muestra en concordancia con la Variable Liderazgo y la Dimensión Comunicación

| <b>VARIABLE: LIDERAZGO</b>     |          |    |          |    |          |    |          |    |              |     |
|--------------------------------|----------|----|----------|----|----------|----|----------|----|--------------|-----|
| <b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN</b> |          |    |          |    |          |    |          |    |              |     |
| <b>ESCALA</b>                  | <b>4</b> |    | <b>3</b> |    | <b>2</b> |    | <b>1</b> |    | <b>TOTAL</b> |     |
| <b>ITEM</b>                    | f        | %  | f        | %  | f        | %  | f        | %  | f            | %   |
| <b>1</b>                       | 9        | 45 | 5        | 25 | 4        | 20 | 2        | 10 | 20           | 100 |
| <b>2</b>                       | 6        | 30 | 9        | 45 | 3        | 15 | 2        | 10 | 20           | 100 |
| <b>3</b>                       | 6        | 30 | 9        | 45 | 3        | 15 | 2        | 10 | 20           | 100 |
| <b>4</b>                       | 7        | 35 | 9        | 45 | 3        | 15 | 1        | 5  | 20           | 100 |

*Nota: Las autoras*

La tabla 1, evidencia que el ítem 1 cita que el líder mantiene una comunicación horizontal se ve la postura de dos bandos ya que el 45% dice siempre, posteriormente, el 25% dice que casi siempre, luego el 20% indica que casi nunca, y para finalizar el 10% menciona que nunca.

Por su parte, el ítem 2 está incluido en la tabla 1 y promulga, que el líder de la unidad es empático frente a las necesidades y sugerencias que tienen los docentes y se visualiza primero con el 45% casi siempre, seguido por el 30% que dice que siempre, lo que representa el 75% de respuestas favorables, a continuación, el 15% casi nunca y el 10% contesta que nunca, por tanto, prevalece las divisiones internas en el ambiente de trabajo.

El ítem 3 está incluido en la tabla 1, indaga sobre el liderazgo y asertividad con la comunidad educativa. A este respecto, el 45% casi siempre, el 30% opina siempre, seguido del 15% casi nunca, y 10% nunca, se repite los mismos porcentajes de la pregunta anterior.

El ítem 4, manifiesta que el líder educativo es eficaz y consigue la colaboración y compromiso de su equipo de trabajo a lo que responden en el siguiente orden en primer lugar

45%, casi siempre segundo lugar, 35% siempre, 15% en tercer lugar, casi nunca y nunca con el 5% cuarto lugar, donde se deduce que un pequeño grupo mantiene su discordancia con el líder.

**Tabla 2**

La encuesta realizada por los participantes de la muestra detalla la Variable Liderazgo y la Dimensión Trabajo en equipo

| <b>VARIABLE: LIDERAZGO</b>          |   |    |   |    |   |    |   |    |              |     |
|-------------------------------------|---|----|---|----|---|----|---|----|--------------|-----|
| <b>DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO</b> |   |    |   |    |   |    |   |    |              |     |
| <b>ESCALA</b>                       | 4 |    | 3 |    | 2 |    | 1 |    | <b>TOTAL</b> |     |
| <b>ITEM</b>                         | f | %  | f | %  | f | %  | f | %  | f            | %   |
| <b>5</b>                            | 6 | 30 | 8 | 40 | 4 | 20 | 2 | 10 | 20           | 100 |

*Nota: Las autoras*

El ítem 5 de la tabla 2, aduce, que el líder toma decisiones con la participación activa del grupo, a lo que responden los encuestados con el 40% a la opción casi siempre, seguido del 30% de siempre, seguidamente con el 20% de casi nunca y para finalizar con el 10% nunca, se nota que existe un pequeño grupo que no está de acuerdo con la toma de decisiones del líder, estos resultados reflejan que la mayoría de las respuestas en esta pregunta son favorables en un 70%.

**Tabla 3**

En la tabla 3 se cuestiona sobre la Variable Liderazgo y la Dimensión Participación.

| <b>VARIABLE: LIDERAZGO</b>      |   |    |   |    |   |    |   |   |              |     |
|---------------------------------|---|----|---|----|---|----|---|---|--------------|-----|
| <b>DIMENSIÓN: PARTICIPACIÓN</b> |   |    |   |    |   |    |   |   |              |     |
| <b>ESCALA</b>                   | 4 |    | 3 |    | 2 |    | 1 |   | <b>TOTAL</b> |     |
| <b>ITEM</b>                     | f | %  | f | %  | f | %  | f | % | f            | %   |
| <b>6</b>                        | 9 | 45 | 5 | 25 | 5 | 25 | 1 | 5 | 20           | 100 |
| <b>7</b>                        | 6 | 30 | 6 | 30 | 7 | 35 | 1 | 5 | 20           | 100 |

*Nota: Las autoras*

En lo que respecta al ítem 6, el líder delega funciones y responsabilidades equitativas a todos sus integrantes se vislumbra que el 45% siempre, luego se distribuye de manera equitativa con el 25% de casi siempre, 25% de casi nunca y 5% de nunca, lo que determina que una gran mayoría considera que es buena la participación del líder, pero se mantiene un grupo reducido contrario.

El ítem 7, averigua sobre si el líder educativo trabaja en equipo y toma las decisiones compartidas, a lo que, se detecta que el 35% responde casi nunca, al mismo nivel el 30% siempre y 30% casi siempre, por consiguiente, con el 5% nunca.

**Tabla 4**

La tabla 4 presenta la Variable Liderazgo con la Dimensión Cambio Institucional.

| <b>VARIABLE: LIDERAZGO</b>             |          |          |          |          |          |          |          |          |              |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|----------|
| <b>DIMENSIÓN: CAMBIO INSTITUCIONAL</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |              |          |
| <b>ESCALA</b>                          | <b>4</b> |          | <b>3</b> |          | <b>2</b> |          | <b>1</b> |          | <b>TOTAL</b> |          |
| <b>ITEM</b>                            | <b>f</b> | <b>%</b> | <b>f</b> | <b>%</b> | <b>f</b> | <b>%</b> | <b>f</b> | <b>%</b> | <b>f</b>     | <b>%</b> |
| <b>8</b>                               | 8        | 40       | 6        | 30       | 4        | 20       | 2        | 10       | 20           | 100      |
| <b>9</b>                               | 6        | 30       | 8        | 40       | 4        | 20       | 2        | 10       | 20           | 100      |
| <b>10</b>                              | 8        | 40       | 7        | 35       | 3        | 15       | 2        | 10       | 20           | 100      |

*Nota: Las autoras*

La tabla 4 refleja que en relación con la pregunta 8 referida a si el líder institucional genera cambios positivos y busca siempre la mejora continua, el 40% indica siempre, el 30% casi siempre, el 20% casi nunca, y 10% nunca.

De igual manera, el ítem 9 es un elemento de la tabla 4 e indaga sobre si el líder educativo emplea la tecnología en su práctica diaria, el 40% responde casi siempre, 30% siempre, el 20% casi nunca, 10% nunca, estos resultados permiten inferir que efectivamente existe el uso de tecnología en la institución.

Asimismo, en esta tabla 4, específicamente el ítem 10 e investiga sobre si el líder demuestra proactividad en su administración, a lo que el 40% indica siempre, 35% casi siempre, el 15% casi nunca y el 10% nunca.

**Tabla 5**

**Relación de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en atención a la variable Clima Laboral, Dimensión Comunicación.**

| <b>VARIABLE: CLIMA LABORAL</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |              |          |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|----------|
| <b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |              |          |
| <b>ESCALA</b>                  | <b>4</b> |          | <b>3</b> |          | <b>2</b> |          | <b>1</b> |          | <b>TOTAL</b> |          |
| <b>ITEM</b>                    | <b>f</b> | <b>%</b> | <b>f</b> | <b>%</b> | <b>f</b> | <b>%</b> | <b>f</b> | <b>%</b> | <b>f</b>     | <b>%</b> |
| <b>11</b>                      | 3        | 15       | 11       | 55       | 5        | 25       | 1        | 5        | 20           | 100      |
| <b>12</b>                      | 3        | 15       | 8        | 40       | 8        | 40       | 1        | 5        | 20           | 100      |
| <b>13</b>                      | 2        | 10       | 10       | 50       | 6        | 30       | 2        | 10       | 20           | 100      |
| <b>14</b>                      | 3        | 15       | 11       | 55       | 6        | 30       | 0        | 0        | 20           | 100      |
| <b>15</b>                      | 6        | 30       | 11       | 55       | 2        | 10       | 1        | 5        | 20           | 100      |

*Nota: Las autoras*

La tabla 5, evidencia que en el ítem 11 referido a si existe un diálogo efectivo entre los miembros de la comunidad educativa, refleja una división en la institución educativa ya que el valor reflejado es del 55%, seguido por el 25 % que indican que casi nunca, a continuación, el 15% con siempre y finalmente el 5 % con nunca.

Dentro de la misma tabla, en lo que respecta al ítem 12, referido sobre si las autoridades mantienen un diálogo efectivo entre ellas para poder coordinar adecuadamente el establecimiento, un 40 % refleja que casi siempre existe la coordinación dentro del equipo de autoridades, pero de la misma manera un 40 % indica que casi nunca hay la coordinación del trabajo en equipo, seguido del 15% con siempre y el 5% con nunca.

En concordancia con lo manifestado, el ítem 13, sobre la cantidad de carga laboral, administrativa y su dificultad son las adecuadas, se obtuvo el 50 % de respuestas que indican que

casi siempre es el adecuado, sin embargo, el 30 % indica que casi nunca es el adecuado para los docentes, seguido del 10 % que indica que siempre y otro 10 % que indica nunca.

De esta manera, el ítem 14 dirigido a conocer si las autoridades brindan la apertura necesaria a inquietudes y consultas, el 55 % de los encuestados, indicó que casi siempre hay la apertura necesaria, pero se observa que más de la mitad de los encuestados no está de acuerdo en que siempre haya la apertura de las autoridades, sin embargo, el 30 % indicó que casi nunca, a continuación, el 15 %, que indicó que siempre, y un 0% con nunca.

En la misma línea, el ítem 15 sobre intentar comprender el punto de vista de las autoridades a pesar de no estar de acuerdo, indicó que el 55% de los encuestados, casi siempre intenta comprender a las autoridades, seguido del 30 % en siempre, un 10 % en casi nunca y 5 % en nunca.

**Tabla 6**

**Relación de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en atención a la variable Clima Laboral, Dimensión Desarrollo Profesional.**

| <b>VARIABLE: CLIMA LABORAL</b>           |          |    |          |    |          |    |          |    |              |     |
|--|----------|----|----------|----|----------|----|----------|----|--------------|-----|
| <b>DIMENSIÓN: DESARROLLO PROFESIONAL</b> |          |    |          |    |          |    |          |    |              |     |
| <b>ESCALA</b>                            | <b>4</b> |    | <b>3</b> |    | <b>2</b> |    | <b>1</b> |    | <b>TOTAL</b> |     |
| <b>ITEM</b>                              | f        | %  | f        | %  | f        | %  | f        | %  | f            | %   |
| <b>16</b>                                | 7        | 35 | 7        | 35 | 6        | 30 | 0        | 0  | 20           | 100 |
| <b>17</b>                                | 5        | 25 | 6        | 30 | 7        | 35 | 2        | 10 | 20           | 100 |

*Nota: Las autoras*

Dentro de la tabla 6 se observa que en el ítem 16, relacionado con la facilidad para la ejecución de programas de capacitación dentro de la institución educativa, el 35 % de los encuestados, indicó que siempre existe la facilidad para la capacitación, seguido del 35 % con casi siempre, el 30 % con casi nunca y 0% con nunca.

En lo que respecta al ítem 17, sobre si se fomenta y felicita el mejoramiento continuo, el 35 % indicó que casi nunca se promueve el mejoramiento continuo, seguido del 30 % que indicó que casi siempre, el 25 % con siempre y 2 % con nunca.

**Tabla 7**

**Relación de respuestas emitidas por los integrantes de la muestra en atención a la variable Clima Laboral, Dimensión Entorno Laboral y Condiciones de Trabajo.**

| <b>VARIABLE: CLIMA LABORAL</b>                             |   |    |   |    |   |    |   |   |       |     |
|--|---|----|---|----|---|----|---|---|-------|-----|
| <b>DIMENSIÓN: ENTORNO LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO</b> |   |    |   |    |   |    |   |   |       |     |
| <b>ESCALA</b>  | 4 |    | 3 |    | 2 |    | 1 |   | TOTAL |     |
| <b>ITEM</b>  | f | %  | f | %  | f | %  | f | % | f     | %   |
| <b>18</b>  | 4 | 20 | 8 | 40 | 7 | 35 | 1 | 5 | 20    | 100 |
| <b>19</b>  | 9 | 45 | 7 | 35 | 3 | 15 | 1 | 5 | 20    | 100 |
| <b>20</b>  | 5 | 25 | 9 | 45 | 5 | 25 | 1 | 5 | 20    | 100 |

*Nota: Las autoras*

Los resultados presentados en la tabla 7, específicamente en el ítem 18, hace referencia a si el trabajo en equipo y la participación son elementos fuertes en la institución, el 40 % de los encuestados manifestaron a través de la encuesta que casi siempre el trabajo en equipo y la participación están presentes en la institución, sin embargo, el 35 % indicó que casi nunca se presentan en la escuela, seguido del 20 % que indica siempre y un 5% con nunca.

Dentro de la misma dimensión, el ítem 19 relacionado a si en los encuestados tienen sentido de pertenencia con la escuela, el 45 % manifestó que siempre hay pertenencia con el ente educativo, seguido del 35 % con casi siempre, el 15% con casi nunca y el 5% con nunca.

Los resultados también mostraron que en el ítem 20, en relación a si existe niveles de tensión y stress en el trabajo, el 45 % de los encuestados indicó que, si están presentes en la escuela, seguido del 25 % que indica que siempre lo hay, el 25 % también indica que casi nunca, finalizando con el 5 % con nunca.

## **Discusión de Resultados**

Al realizar una investigación, y obtener los datos luego de aplicar las técnicas correspondientes, es importante destacar los hechos significativos, que, de alguna manera, permiten conocer la realidad en proceso educativo, y de manera muy específica, lo referente al liderazgo en este ámbito.

Para esta investigación, que fue desarrollada a través de la ruta cuantitativa, se requirió aplicar la técnica de la encuesta, y un cuestionario policotómico con 20 preguntas, referidas todas a los indicadores de la tabla de operacionalización de variables.

En este orden de ideas, analizados los datos obtenidos, resulta imperativo destacar que en la variable liderazgo, dimensión comunicación, los ítems 1,2,3 y 4 evidencian que las respuestas son favorables, lo que refleja que a rasgos generales existe un buen canal comunicativo entre el líder y los docentes de la institución escenario del estudio. Este hecho corrobora lo expuesto por Rosas Tomas y Rosas Toma (2019), quienes señalan que;

la interacción organizacional es muy importante, donde se pueda establecer la mejoría, en el manejo organizacional de la persona encargada o responsable de velar por la imagen de la institución, esto se encuentra muy relacionado con los tipos de liderazgos que puedas tener dentro de la organización, donde permitirá lograr mejores resultados velando por la integridad de todas las áreas organizacionales, logrando una buena planeación fundamental de la interacción de los colaboradores dentro de las funciones asignadas por la organización.(P. 1).

En lo que respecta, a la variable Liderazgo, Dimensión Trabajo en equipo, ítem 5 se vislumbra que el líder educativo tiene una buena relación con su equipo de trabajo, se plasma con una respuesta favorable, lo que indica que el líder toma decisiones con la participación



activa del grupo como lo reafirma Oblitas,G(2020) “El trabajo en equipo conduce a lograr un fin común; para lo cual el líder pondrá las bases de la sinergia y fusionará el conocimiento de cada integrante con la colaboración recíproca, armónica y responsabilidad de todos”

Al ser analizada la variable liderazgo con la Dimensión Participación en los ítems 6 y 7 la respuesta es positiva, sin embargo, existe un pequeño grupo de docentes que no considera que el líder sea participativo a lo cual, Quichiz Chu, A. (2022) dice “En el estilo de liderazgo participativo o democrático, los miembros del equipo están involucrados en la decisión del proceso de elaboración y pueden dar su opinión y comentar, pero la decisión final tomará el líder del equipo, los empleados sienten una gran satisfacción y aumentan su productividad”, por tanto, se ve la necesidad de trabajar en este punto con los docentes y el líder.

En la variable liderazgo Dimensión Cambio institucional con los ítems 8,9, y 10 se tiene una aceptación con relación que el líder puede realizar el cambio institucional, pero el grupo de minoría considera que el líder no realiza el cambio institucional a lo que dice “Onetto, F. (2021). Por tanto, “El liderazgo transformacional se define como un liderazgo que involucra cambios, ya que dirige a la organización hacia metas que nunca se ha logrado antes a través del empoderamiento de los allegados”

Dentro de la misma línea, analizando los datos que se han obtenido de la tabla 5, es muy importante resaltar que la variable clima laboral con la dimensión comunicación, en los ítems 11,12,13,14 y 15 muestran evidencias favorables sobre la comunicación en la institución educativa representadas en las  $\frac{3}{4}$  partes que apoyan la presencia de comunicación entre el líder educativo y los docentes, tal como lo indica (Loyola, 2018), quien señala que la comunicación resulta un pilar clave para el éxito en una organización educativa. En

ella deben involucrarse los y las directivos y docentes, ambos dispuestos a adaptarse a los nuevos paradigmas y desafíos que se suscitan dentro de las organizaciones educativas.

Sin embargo, dentro de la misma tabla existe la cuarta parte de encuestados que indican que la comunicación entre el líder y los docentes no es la correcta, siendo necesario realizar actividades encaminadas a que este grupo minúsculo, aunque representativo se integren dentro de la institución educativa y mejore su percepción de la comunicación entre ellos y el líder.

Con relación a la misma variable de investigación, con la dimensión desarrollo profesional, de acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 6, específicamente en el ítem 16 indica que más de la mitad de los encuestados se encuentran de acuerdo en que existe la facilidad para la ejecución de programas de capacitación, y de la misma manera un tercio de los encuestados indica que no de manera continua la oportunidad de ejercer estos programas de capacitación, dentro de la misma dimensión, en el ítem 17 se nota las respuestas divididas ya que indican cerca de la mitad de los encuestados que si existe el fomento al mejoramiento continuo en la institución educativa, pero un 45% de los encuestados indica que casi nunca o nunca hay el fomento para el mejoramiento continuo, por ello es necesario que se ejecuten acciones encaminadas a fortalecer los procesos y oportunidades de desarrollo profesional en la institución, de acuerdo a lo señalado por Osorio (2016), quien manifiesta que el desarrollo profesional es un aprendizaje constante unido a la permanente actualización, renovación de conocimientos, habilidades y destrezas, todas ellas encaminadas a la aplicación de estrategias enfocadas en el mejoramiento del sector educativo.

De igual manera, luego de analizar los resultados obtenidos en la tabla 7, en los ítems 18,19 y 20, relacionados al Entorno Laboral y Condiciones de Trabajo, se obtiene que cerca

del 50 % de los encuestados están de acuerdo acerca del entorno laboral y condiciones de trabajo en la institución educativa, sin embargo existe también cerca del 30 % quienes indican estar en contra del entorno laboral y condiciones de trabajo en la escuela, siendo imprescindible la aplicación de acciones encaminadas a que mejore la insatisfacción de este grupo de docentes, ya que el estrés y condiciones laborales, dentro del origen potencial de estrés, presentan tres categorías causantes potenciales: Ambientales, organizacionales e individuales. Al hablar de “Las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización, es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto” (Chiavenato, 2007, p. 334)

## **5. LA PROPUESTA**

### **Propósito**

Mejorar el liderazgo educativo para la optimización del clima laboral en la escuela de Educación Básica “Himmelmann”.

### **Justificación**

Este plan de mejora se justifica porque se busca tener un liderazgo participativo, activo, y que todos los integrantes estén comprometidos, motivados, visionarios y logren llegar a cumplir las metas y objetivos, trabajando en conjunto por el bien común.

Los docentes de la institución educativa son 60, y para la muestra por razones de tiempo se tomó en cuenta a 20 docentes seleccionados por su instrucción académica, su experiencia laboral, tomando en cuenta la igualdad de género, los aspectos éticos. Informados con tiempo y aceptaron participar, para efectos académicos, la encuesta es intencional.

La educación en el país necesita directores innovadores y docentes comprometidos para brindar una educación de calidad. Esta iniciativa tiene como objetivo desarrollar y fortalecer el liderazgo y clima laboral considerando a los líderes y docentes, como elementos humanos esenciales de la organización. Los líderes institucionales implementan los procesos desarrollados en cada área de la institución y apoyados de los colaboradores, consolidan objetivos y metas en beneficio de la institución, esta propuesta tiene como objetivo mejorar las habilidades del personal de gestión y desarrollar un conjunto de competencias completamente identificadas esenciales para la formación para hacer frente a las demandas actuales y futuras.

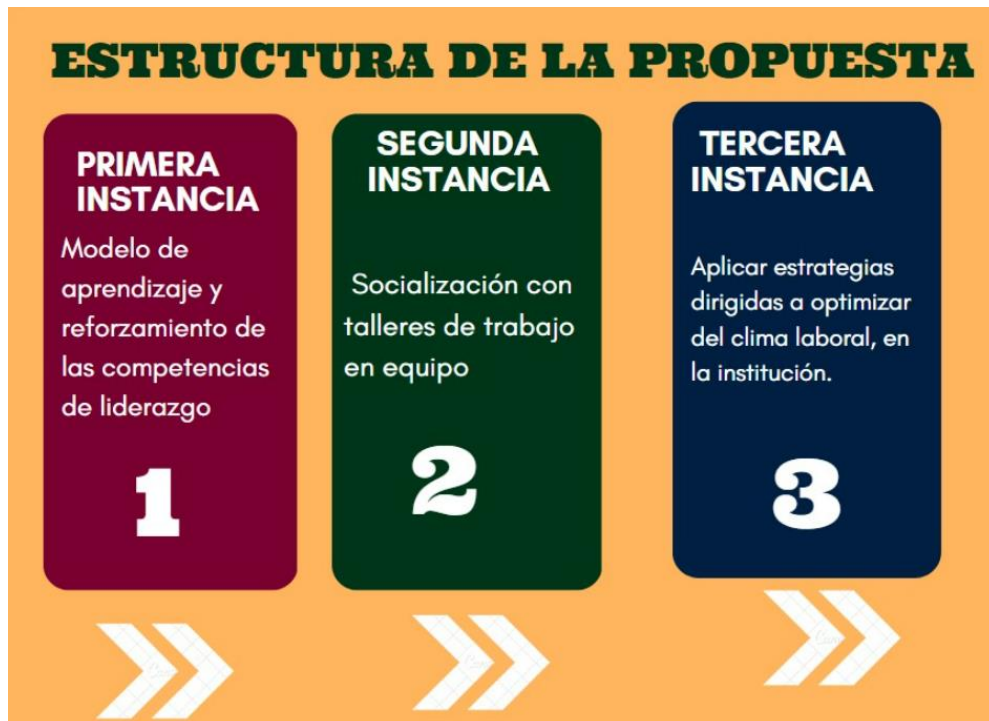
Considerando la visión de las instituciones educativas, es necesario implementar un plan de mejora del liderazgo y el clima laboral, ya que el papel del líder es fundamental en la consecución de los objetivos institucionales y el desarrollo de las competencias del desempeño laboral de los docentes y a su vez optimizando el clima laboral de la institución.

Esta propuesta está diseñada contemplando las necesidades, en el cual se determinó la necesidad de trabajar de la siguiente manera: Se ha considerado definir tres fases del mismo en las que podemos encontrar, en primera instancia, un modelo de aprendizaje y reforzamiento de las competencias de liderazgo mediante la participación activa del cuerpo directivo en programas de capacitación permanentes, a través del planteamiento de un programa formativo para una gestión administrativa efectiva, en segunda instancia se socializará el liderazgo y clima laboral con talleres de trabajo en equipo resaltando la importancia de la comunicación, normativas y reglamentos, dicho plan puede ser modificado y/ o ampliado de acuerdo a las necesidades que se evidencien a futuro, y por último la evaluación, de las competencias de liderazgo y clima laboral, dando seguimiento y retroalimentación a toda la comunidad educativa.

## Estructura de la Propuesta

Para la aplicación de la propuesta se realizará en tres etapas:

- 1.- Primera instancia. - Modelo de aprendizaje y reforzamiento de las competencias de liderazgo mediante la participación del cuerpo directivo en programas de capacitación permanente, a través del planteamiento de un programa formativo para una gestión administrativa efectiva.
- 2.- Segunda instancia socialización con talleres de trabajo en equipo, importancia de la comunicación y talleres de normativa y reglamentos, dicho plan puede ser modificado y/o ampliado de acuerdo a las necesidades que se evidencien a futuro.
- 3.- Tercera instancia. – Aplicar estrategias dirigidas a optimizar del clima laboral, en la institución.



*Nota: Las autoras*

## Plan de Mejora

| PLAN DE MEJORA: REGISTRO LÍNEA DE ACCIÓN   |  |                |   |                   |  |
|--|--|----------------|---|-------------------|--|
| <b>Área de mejora:</b>   | LIDERAZGO                                |                |   |                   |  |
| <b>Período de ejecución:</b>   | AÑO LECTIVO 2023-2024                    |                |   |                   |  |
| <b>Responsable línea de acción:</b>  | DIRECTOR, EQUIPO GESTOR, DECE, PANELISTA |                |   |                   |  |
| <b>Actores Internos:</b>   | DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN               |                |   |                   |  |
| <b>Descripción de la línea de acción:</b> Programa formativo dirigido al equipo directivo, aplicando modelos de aprendizaje y refuerzo de las competencias de liderazgo. |  |                |   |                   |  |
| Actividad  | Ejecución                                |                | Recursos \$                                       |                   | Responsable                                    |
|  | Inicio                                   | Término        | Propios   | Externos          |  |
| Programa de formación sobre la Importancia del Liderazgo Institucional   | Septiembre 2023                          | Octubre 2023   | Sala de Audiovisuales                             | Panelista         | Director                                       |
| Capacitación sobre la motivación del líder hacia el equipo de trabajo  | Octubre 2023                             | Noviembre 2023 | Recurso Tecnológico                               |                   | Equipo Gestor                                  |
| Manejo del líder sobre el desempeño de equipos y personas  | Noviembre 2023                           | Diciembre 2023 | Recurso Humano                                    |                   | Dece   |
| Capacitación sobre Retos del líder para lograr la innovación en la institución educativa   | Diciembre 2023                           | Enero 2024     | Recurso Económico                                 |                   | Panelista, Comité Central de Padres de familia |
|  |  |                | <b>Totales</b>                                    | \$ 1200,00<br>USD |  |
| Fecha de seguimiento   | Estado de seguimiento (%)                |                | Observaciones y - o recomendaciones               |                   |  |
|  |  |                | Autogestión (Comité Central de Padres de familia) |                   |  |
|  |  |                |   |                   |  |

*Nota: Las autoras*

| PLAN DE MEJORA: REGISTRO LÍNEA DE ACCIÓN  |  |  |                       |          |                              |
|---|--|--|-----------------------|----------|------------------------------|
| <b>Área de mejora:</b>  | COMUNICACIÓN                             |  |                       |          |                              |
| <b>Período de ejecución:</b>  | AÑO LECTIVO 2023-2024                    |  |                       |          |                              |
| <b>Responsable línea de acción:</b>   | DIRECTOR, EQUIPO GESTOR, DECE, PANELISTA |  |                       |          |                              |
| <b>Actores Internos:</b>  | DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN  |  |                       |          |                              |
| <b>Descripción de la línea de acción:</b> Programa formativo dirigido al equipo directivo y docentes, aplicando modelos de aprendizaje y refuerzo de las competencias de comunicación |  |  |                       |          |                              |
| Actividad   | Ejecución                                |  | Recursos \$           |          | Responsable                  |
|   | Inicio                                   | Término  | Propios               | Externos |                              |
| Taller - La comunicación como un proceso de responsabilidad conjunta, comunicación asertiva   | Enero 2024                               | Febrero 2024   | Sala de Audiovisuales |          | Director                     |
| Taller - La habilidad de escuchar   | Marzo 2024                               | Abril 2024   | Recurso Tecnológico   |          | Equipo Gestor                |
| Taller - El lenguaje no verbal y corporal   | Mayo 2024                                | Junio 2024   | Recurso Humano        |          | Dece                         |
| Taller - Mejoramiento de competencias de comunicación, diálogo y resolución del conflictos  | Mayo 2024                                | Junio 2024   | Recurso Económico     |          | Docentes expertos en el tema |
| <b>Totales</b>  |  |  |                       |          |                              |
| Fecha de seguimiento  | Estado de seguimiento (%)                | Observaciones y - o recomendaciones  |                       |          |                              |
|   |  | Aplicación de talleres con los docentes de la institución educativa, el equipo gestor se encargará de buscar a los docentes mejor capacitados para impartir los talleres de acuerdo a sus competencia y experiencia. |                       |          |                              |

*Nota: Las autoras*

| PLAN DE MEJORA: REGISTRO LÍNEA DE ACCIÓN  |                                |  |                       |          |                              |
|---|--------------------------------|--|-----------------------|----------|------------------------------|
| Área de mejora:   | CLIMA LABORAL                  |  |                       |          |                              |
| Período de ejecución:   | AÑO LECTIVO 2023-2024          |  |                       |          |                              |
| Responsable línea de acción:  | DIRECTOR, EQUIPO GESTOR, DECE, |  |                       |          |                              |
| Actores Internos:   | DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN     |  |                       |          |                              |
| <b>Descripción de la línea de acción:</b> Programa formativo dirigido al equipo directivo y docentes, aplicando modelos de aprendizaje y refuerzo de las competencias de clima laboral. |                                |  |                       |          |                              |
| Actividad   | Ejecución                      |  | Recursos \$           |          | Responsable                  |
|   | Inicio                         | Término  | Propios               | Externos |                              |
| Taller sobre Relaciones Interpersonales   | Enero 2024                     | Febrero 2024   | Sala de Audiovisuales |          | Director                     |
| Taller de Competencias en el Desarrollo de Equipos de trabajo   | Marzo 2024                     | Abril 2024   | Recurso Tecnológico   |          | Equipo Gestor                |
| Taller de Asertividad y Empatía   | Mayo 2024                      | Junio 2024   | Recurso Humano        |          | Dece                         |
| Taller sobre Bienestar Laboral  | Mayo 2024                      | Junio 2024   | Recurso Económico     |          | Docentes expertos en el tema |
| <b>Totales</b>  |                                |  |                       |          |                              |
| Fecha de seguimiento  | Estado de seguimiento (%)      | Observaciones y - o recomendaciones  |                       |          |                              |
|   |                                | Aplicación de talleres con el equipo gestor, quien se encargará de buscar a los docentes mejor capacitados para brindar la colaboración en la realización de estos talleres. |                       |          |                              |
|   |                                |  |                       |          |                              |

*Nota: Las autoras*

### Factibilidad

Analizando la factibilidad institucional, se considera aplicable la presente propuesta de plan de mejora ya que nos enfocamos en la aplicación de talleres con varias temáticas encaminadas a fortalecer las dos variables estudiadas que son el Liderazgo Educativo y el



clima laboral en la institución. De igual manera, es factible desarrollar las diferentes actividades propuestas dado que, tanto el equipo directivo como el personal docente tienen una actitud de aceptación en relación a la ejecución del plan para la mejora del liderazgo y clima laboral en la Escuela de Educación Básica “Himmelman”.

Dentro de la misma línea, desde la factibilidad financiera se puede realizar la propuesta ya que se realizará a través por medio de convenios y alianzas estratégicas con profesionales en las variables estudiadas para la aplicación de los talleres, y demás actividades programadas para el fortalecimiento de las relaciones y comunicación entre el líder educativo y el equipo docente.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, L., Romero, G. Retoblo, Jara. (2019). *El Logro de, Liderazgo Pedagógico D E L Docente Y; de Historia, Aprendizaje; de La I. E. Julio Armando Ruíz Vásquez de Paucarbamba, Geografía Y Economía E N Estudiantes*; Edu.pe.

<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/5203>

Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Ediciones Granica.

Díaz, R. H. (2022, diciembre 28). Una revisión histórica sobre el liderazgo político de las mujeres. *PERSPECTIVA DE GÉNERO Y PROCURACIÓN DE JUSTICIA*, 111,112,113,114, 1151.

Fernández, R. L., Álvarez, E. N. C., & Urquiza, D. E. P. (2020). Pertinencia de métodos estadísticos empleados para medir el clima laboral en el ámbito pedagógico.

*Medisur*, 18(5), 780–788. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=99545&id2=>

Martínez Minda, H., Rodríguez Álava, L. A., & Cobeña Ostaiza, K. G. (2019). ESTRÉS LABORAL EN LOS DOCENTES DEL CIRCUITO 03 DISTRITO 13D11 DE LA ZONA 04 DE EDUCACIÓN Y ESTRESORES PSICOSOCIALES PREVALENTES. *Revista Cognosis. ISSN 2588-0578*, 4(1), 83. <https://doi.org/10.33936/cognosis.v4i1.1822>

Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135–144. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000100135>

Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62–68. <https://doi.org/10.15649/2346030x.543>

Villa Sánchez, A. (2019). *Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo*. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

Lucas, C. F. P., & Ureta, F. M. A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 15(28).

Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista espacios*, 40(40).

De Castro Hidalgo, D. E. R., Ascón, J. E. G., & Kajat, J. U. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. *Industrial Data*, 23(2), 73-82.

Méndez, R. M. Y., Asis, E. H. R., García-Figueroa, M. E., & Montaña, J. L. A. (2021). Clima laboral y burnout en profesores universitarios. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 24(3).

Habilidades comunicativas de los líderes políticos del estado Zulia. (2019). QUÓRUM ACADÉMICO. Recuperado 9 de febrero de 2023, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199060185008>

Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia. (2021, 28 marzo). *Revista de tecnología educativa Docentes 2.0*. Recuperado 12 de febrero de 2023, de <https://orcid.org/0000-0002-5900-4191>

Mayo, E. (n.d.). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista Espacios*. Retrieved March 11, 2023, from <http://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p27.pdf>

González-Castro, Y., Manzano-Durán, O., & Torres-Zamudio, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 64-72.

Oblitas, G. I. A. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98.

de Estigarribia, M. I. C. (2019). Liderazgo, participación y construcción de ciudadanía en urbanizaciones populares de Asunción, Paraguay. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 41(2), 46208.

Quichiz Chu, A. (2022). Liderazgo participativo en el trabajo en equipo de los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima, 2021.

Onetto, F. (2021). Rol directivo y gestión del cambio: Poder y liderazgo en la micropolítica institucional. Noveduc.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

| <i>VARIABLE</i>                                 | <i>DIMENSIÓN</i>              | <i>INDICADORES</i>             | <i>PREGUNTA</i> |
|---|-------------------------------|--------------------------------|-----------------|
| <b>LIDERAZGO</b>                                | <b>COMUNICACIÓN</b>           | Horizontal                     | <b>1</b>        |
|   |                               | Empatía                        | <b>2</b>        |
|   |                               | Asertividad                    | <b>3</b>        |
|   |                               | Efectiva                       | <b>4</b>        |
|   | <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>      | Decisiones en grupo            | <b>5</b>        |
|   | <b>PARTICIPACIÓN</b>          | Delegación                     | <b>6</b>        |
|   |                               | Toma de desiciones compartidas | <b>7</b>        |
|   | <b>CAMBIO INSTITUCIONAL</b>   | Mejoras                        | <b>8</b>        |
|   |                               | Innovación                     | <b>9</b>        |
|   |                               | Proactividad                   | <b>10</b>       |
| <b>CLIMA LABORAL</b>                            | <b>COMUNICACIÓN</b>           | Diálogo efectivo               | <b>11-12</b>    |
|   |                               | Relaciones interpersonales     | <b>13</b>       |
|   |                               | Asertividad                    | <b>14</b>       |
|   |                               | Empatía                        | <b>15</b>       |
|   | <b>DESARROLLO PROFESIONAL</b> | Oportunidad de capacitación    | <b>16</b>       |
| <b>ENTORNO LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO</b> | Mejora continua               | <b>17</b>                      |                 |
|   | Trabajo en equipo             | <b>18</b>                      |                 |
|   | Sentido de pertenencia        | <b>19</b>                      |                 |
|   |                               | Bienestar laboral              | <b>20</b>       |

*Nota: Las autoras*

## ANEXO B

### CUESTIONARIO GENERAL

#### INSTRUCCIONES:

A continuación, se presenta el cuestionario de 20 preguntas con cuatro opciones de respuesta, dirigido a los docentes de la Escuela de Educación Básica “Himmelman”, mismo que busca determinar su opinión acerca del liderazgo educativo y el clima laboral, la información obtenida es confidencial y será usada estrictamente para fines académicos y obtener el título de Magister en liderazgo educativo.

Por tal motivo, le solicitamos seleccionar la respuesta marcando con una equis (X)

| VARIABLE                | Nº | <u><i>Usted como docente de esta institución educativa considera que:</i></u>                    | S       | CS           | CN         | N     |
|-------------------------|----|--|---------|--------------|------------|-------|
|                         |    |  | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | CASI NUNCA | NUNCA |
|                         | 1  | El líder mantiene una comunicación horizontal  |         |              |            |       |
|                         | 2  | El líder de su unidad es empático frente a las necesidades y sugerencias que tienen los docentes |         |              |            |       |
|                         | 3  | El líder practica la asertividad con la comunidad educativa                                      |         |              |            |       |
|                         | 4  | El líder educativo es eficaz y consigue la colaboración y compromiso de su equipo de trabajo     |         |              |            |       |
| <b><u>LIDERAZGO</u></b> | 5  | El líder toma decisiones con la participación del grupo  |         |              |            |       |
|                         | 6  | El líder delega funciones y responsabilidades equitativas a todos sus integrantes                |         |              |            |       |
|                         | 7  | El líder educativo trabaja en equipo y toma las decisiones compartidas                           |         |              |            |       |
|                         | 8  | El líder institucional genera cambios positivos y busca siempre la mejora continua               |         |              |            |       |
|                         | 9  | El líder educativo emplea la tecnología en su práctica diaria.                                   |         |              |            |       |

**CLIMA  
LABORAL**

- 10 El líder demuestra proactividad en su administración
- 11 Existe un diálogo efectivo entre los miembros de la comunidad educativa
- 12 Las autoridades mantienen un diálogo efectivo entre ellas para coordinar el trabajo en la institución
- 13 La cantidad de carga laboral, administrativa y su dificultad son las adecuadas
- 14 Las autoridades brindan la apertura necesaria a inquietudes y consultas
- 15 Intenta comprender el punto de vista de las autoridades a pesar de no estar de acuerdo
- 16 Existe la facilidad para la ejecución de programas de capacitación
- 17 Se reconoce el mejoramiento continuo
- 18 El trabajo en equipo y la participación son elementos fuertes en la institución
- 19 Tiene sentido de pertenencia con la escuela
- 20 Existe niveles de tensión y stress en el trabajo

*Nota: Las autoras*

## ANEXO C

# FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR PARTE DE LOS EXPERTOS

### INSTRUCCIONES

Estimado experto, lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el cuestionario, luego según su juicio marque con una equis (x) en el formato de la casilla correspondiente suministrando la información, si es necesaria, que soporte su observación en cuanto a la pertinencia, relevancia y redacción según la siguiente escala:

**Excelente (5), Muy Bueno (4), Bueno (3), Regular (2), Deficiente (1).**

| Ítems | Pertinencia |   |   |   |   | Relevancia |   |   |   |   | Redacción |   |   |   |   | Observación |
|-------|-------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|-------------|
|       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |             |
| 1     |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 2     |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 3     |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 4     |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 5     |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 6     |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 7     |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 8     |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 9     |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 10    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 11    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 12    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 13    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 14    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 15    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 16    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 17    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 18    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 19    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |
| 20    |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |   |   |   |   |             |

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellido

\_\_\_\_\_  
C.I.

\_\_\_\_\_  
Firma

*Nota: Las autoras*



## ANEXO D

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR PARTE DE LOS EXPERTOS

#### INSTRUCCIONES

Estimado experto, lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el cuestionario, luego según su juicio marque con una equis (x) en el formato de la casilla correspondiente suministrando la información, si es necesaria, que soporte su observación en cuanto a la pertinencia, relevancia y redacción según la siguiente escala:

**Excelente (5), Muy Bueno (4), Bueno (3), Regular (2), Deficiente (1).**

| Ítems | Criterios | Pertinencia |   |   |   |   | Relevancia |   |   |   |   | Redacción |   |   |   |   | Observación   |
|-------|-----------|-------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|
|       |           | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| 1     |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x | NO se indica a quienes están dirigido las preguntas dentro de las instrucciones   |
| 2     |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | X | Sería conveniente sugerir si es empático frente a que situaciones                 |
| 3     |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 4     |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x | Suena a afirmación por lo que no plantea ninguna pregunta al informante           |
| 5     |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 6     |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 7     |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 8     |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 9     |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x | Se tecnológico o emplea la tecnología?  |
| 10    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x | Evite usar varias características unidas por la conjunción y en una sola pregunta |
| 11    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 12    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x | Coordinar el trabajo en la institución  |
| 13    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 14    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 15    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 16    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 17    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x | En vez de felicita se reconoce  |
| 18    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 19    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |
| 20    |           |             |   |   | x |   |            |   |   | x |   |           |   |   |   | x |   |

PhD. Hamilton Omar Pérez N.

Nombre y Apellido

1712427879

C.I.

HAMILTON  
OMAR  
PEREZ  
NARVAEZ  
Firmado digitalmente por HAMILTON OMAR PEREZ NARVAEZ  
Fecha: 2023.02.13 18:13:37 -05'00'  
Firma

*Nota: Las autoras*

## INSTRUCCIONES

Estimado experto, lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el cuestionario, luego según su juicio marque con una equis (x) en el formato de la casilla correspondiente suministrando la información, si es necesaria, que soporte su observación en cuanto a la pertinencia, relevancia y redacción según la siguiente escala:

**Excelente (5), Muy Bueno (4), Bueno (3), Regular (2), Deficiente (1).**

| Ítems | Criterios   |   |   |   |   | Criterios  |   |   |   |   | Criterios |   |   |   |   | Observación |
|-------|-------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|-------------|
|       | Pertinencia |   |   |   |   | Relevancia |   |   |   |   | Redacción |   |   |   |   |             |
|       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |             |
| 1     |             |   |   | X |   |            |   |   |   | X |           |   |   |   |   |             |
| 2     |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   |   |   |   | X           |
| 3     |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   |   |   |   | X           |
| 4     |             |   |   |   | X |            |   |   | X |   |           |   |   |   |   | X           |
| 5     |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   |   |   |   | X           |
| 6     |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   |   |   |   | X           |
| 7     |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   |   |   |   | X           |
| 8     |             |   |   |   | X |            |   |   | X |   |           |   |   |   |   | X           |
| 9     |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   |   |   |   | X           |
| 10    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   |             |
| 11    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   |             |
| 12    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   | X           |
| 13    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   |             |
| 14    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   |             |
| 15    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   |             |
| 16    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   | X           |
| 17    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   | X           |
| 18    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   | X           |
| 19    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   | X           |
| 20    |             |   |   | X |   |            |   |   | X |   |           |   | X |   |   | X           |

Alexandra Chevalier  
Nombre y Apellido

1713616975  
C.I.

[Firma]  
Firma

*Nota: Las autoras*

## INSTRUCCIONES

Estimado experto, lea cuidadosamente cada uno de los ítems que contiene el cuestionario, luego según su juicio marque con una equis (x) en el formato de la casilla correspondiente suministrando la información, si es necesaria, que soporte su observación en cuanto a la pertinencia, relevancia y redacción según la siguiente escala:

**Excelente (5), Muy Bueno (4), Bueno (3), Regular (2), Deficiente (1).**

| Ítems | Criterios |   |   |   |   | Pertinencia |   |   |   |   | Relevancia |   |   |   |   | Redacción |  |  |  |  | Observación |
|-------|-----------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|-----------|--|--|--|--|-------------|
|       | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |           |  |  |  |  |             |
| 1     |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  |             |
| 2     |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 3     |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 4     |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 5     |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 6     |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 7     |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 8     |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 9     |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 10    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 11    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 12    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 13    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 14    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 15    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 16    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 17    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 18    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 19    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |
| 20    |           |   |   |   | X |             |   |   |   |   |            |   |   |   |   |           |  |  |  |  | X           |

Ana Quispe  
Nombre y Apellido

171703242-7  
C.I.

  
Firma

*Nota: Las autoras*

## ANEXO E

### EVIDENCIAS REALIZACIÓN DEL CUESTIONARIO



 **Completado.**

Felicidad y Verónica agradecen tu respuesta y colaboración con el presente trabajo académico

[Ver resultados](#)

[Crear mi propio formulario](#)



 **Completado.**

Felicidad y Verónica agradecen tu respuesta y colaboración con el presente trabajo académico

[Ver resultados](#)

[Crear mi propio formulario](#)

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionar información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)

