



**UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR**

UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA**

TEMA

**EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE LÍDER EDUCATIVO Y SU INCIDENCIA
EN EL CLIMA LABORAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA 17 DE DICIEMBRE**

Autores:

Verónica Marianela Torres Yacelga
Erika Eufracia Valencia Mendez

Tutor:

Dr. Ernesto Lázaro Figueredo Escobar.

GUAYAQUIL, ECUADOR

2024

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado, ante todo, a Dios, por su guía constante a lo largo de mi trayectoria educativa. Asimismo, es imperativo agradecer a mis familiares por ser los pilares de mi vida. Su apoyo inquebrantable y su aliento persistente han sido decisivos en mi camino. Han sido fundamentales no solo en mi formación académica, sino en mi desarrollo personal, acompañándome en los momentos más desafiantes y felices. La realización de este proyecto ha sido posible gracias a su amor y dedicación.

Verónica Torres Yacelga

Dedico este trabajo con todo mi corazón a Dios, por ser mi guía y fuente de fortaleza en cada paso de este viaje educativo. A mi familia, cuyo amor, comprensión y apoyo incondicional han sido el faro que me ha guiado a través de los momentos desafiantes y gratificantes de este proceso. Y a mi madre que, con su simple presencia y alegría inagotable, me han recordado el verdadero propósito de cada esfuerzo. Este logro es un testimonio del amor y la dedicación que todos han vertido en mi vida.

Erika Valencia Méndez

Agradecimientos

Queridas familias,

En estos momentos de celebración y logros, queremos expresarles nuestros más sinceros agradecimientos por ser parte fundamental en nuestro camino hacia la culminación de nuestros estudios como Magíster en Gestión Educativa. Su existencia ha sido un pilar fundamental en nuestra formación académica y profesional, guiándome a través de un proceso de aprendizaje significativo y enriquecedor.

A lo largo de nuestra travesía, han sido testigo de nuestra dedicación, esfuerzo y compromiso por alcanzar este importante hito en la carrera. Sus contenidos, investigaciones y aportes han sido la base sobre la cual hemos construido nuestros conocimientos y crecimiento en el campo de la gestión educativa.

Gracias por desafiarnos, inspirarnos y motivarnos a superar obstáculos, a investigar a fondo y a presentar ideas de manera clara y coherente. El papel de nuestros docentes en la formación como Magíster en Gestión Educativa ha sido invaluable, y por ello te estamos profundamente agradecidas.

A nuestro asesor Dr. Ernesto Lázaro Figueredo Escobar, por su energía y dedicación, quien con su conocimiento, experiencia, filosofía y motivación ha contribuido en el proceso que ha permitido culminar nuestros estudios con éxito.

Hoy, al culminar nuestros estudios, reconocemos el papel fundamental que has desempeñado en el desarrollo académico y profesional. Que nuestra colaboración en esta etapa de mi vida académica siga inspirando a otros y contribuyendo al avance del conocimiento en el campo de la gestión educativa.

Tabla de contenido

1	Capítulo 1: Marco Teórico	28
1.1	Antecedentes históricos y evolutivos del problema tratado	28
1.2	Liderazgo.....	33
1.2.1	Historia y Definición del Concepto de Liderazgo.	33
1.2.2	Competencias del liderazgo	34
1.2.3	Habilidades del Liderazgo Pedagógico.....	34
1.2.4	Estilos de liderazgo	38
1.2.5	Liderazgo Pedagógico.....	40
1.3	Clima Laboral.....	40
1.3.1	Definición e importancia del clima laboral.....	41
1.3.2	Dimensiones del clima organizacional	41
1.3.3	Satisfacción laboral.....	42
1.3.4	Relación del liderazgo y clima laboral.....	43
1.4	Marco Legal	44
1.4.1	Ámbito ejecutivo.....	44
1.4.2	Ámbito innovación.....	44
1.4.3	Ámbito burocrático	45
1.4.4	Ámbito pedagógico.....	45
1.4.5	Ámbito integración	45
1.4.6	Ámbito institucional.....	45
2	Capítulo 2: Metodología para el proceso de investigación y estudio diagnóstico.....	47
2.1	Conceptualización y operacionalización de las variables y categorías	47
2.2	Enfoque de la Investigación	48
2.3	Alcance de la investigación.....	49
2.4	Diseño de la investigación.....	49
2.5	Declaración y justificación de la investigación.....	49
2.6	Instrumentos Derivados de la Metodología Seleccionada	50

2.7	Población y Muestra.....	50
2.7.1	Población.....	50
2.7.2	Muestra	51
2.8	Descripción de la metodología.....	51
2.9	Presentación de los Resultados: Análisis, interpretación y discusión	52
2.10	Discusión de los resultados	73
3	Capítulo 3: Presentación y validación de la propuesta	78
3.1	Presentación	78
3.2	Fundamentación	79
3.2.1	Fundamentación teórica de la propuesta.....	81
3.3	Propósitos u objetivos generales y específicos	82
3.3.1	Objetivo General.....	82
3.3.2	Objetivos específicos	82
3.4	Características (Caracterización de la propuesta)	82
3.5	Ideas básicas/claves/rectoras (si se considera).....	83
3.6	Estructura y dinámica de sus componentes (Tipo de propuesta)	83
3.7	Exigencias/ requisitos / condiciones/ criterios que debe cumplir de acuerdo con su naturaleza y alcance.	85
3.8	Demostraciones, ejemplos.....	86
3.9	Formas de aplicación, implementación y evaluación.....	87
3.10	Recursos	88
3.11	Beneficiarios.....	88
3.12	Cierre.....	88
3.13	Validación de la propuesta	88
3.13.1	Selección de expertos.....	89
3.13.2	Fase exploratoria.....	89
3.13.3	Fase de resultados y conclusiones.....	90
4	Conclusiones.....	92
5	Recomendaciones	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Información de estudiantes que reprobaron, se retiraron y repitieron año académico. .	22
Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional	41
Tabla 3: Conceptualización y operacionalización de las variables y categorías	47
Tabla 4: Características de la población	50
Tabla 5: Etapas de la investigación.....	51
Tabla 6: Resultados de la percepción de las habilidades genéricas del rector	52
Tabla 7: Resultados de la percepción de las habilidades específicas del rector	55
Tabla 8: Resultados de la autoevaluación del rector.....	57
Tabla 9: Resultados de la dimensión de autorrealización	59
Tabla 10: Resultados de la dimensión de involucramiento laboral	61
Tabla 11: Resultados de la dimensión de supervisión	64
Tabla 12: Resultados de la dimensión de capacitación.....	67
Tabla 13: Resultados de la dimensión de comunicación	68
Tabla 14: Dimensión de condiciones laborales	70
Tabla 15: Incidencia del liderazgo del rector en el clima laboral	72
Tabla 16: Fundamentación de la investigación sobre las habilidades del liderazgo.....	79
Tabla 17: Fundamentación teórica sobre el clima laboral.	80
Tabla 18: Definición de conceptos fundamentales de la propuesta.....	81
Tabla 19: Sesión de capacitación sobre liderazgo	86
Tabla 20: Sesión de capacitación sobre liderazgo	87
Tabla 21: Caracterización de expertos.....	89
Tabla 22: Encuesta de validación de expertos	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resultados en el rendimiento de colaboradores y alumnos.....	54
Figura 2: Resultados de la relación con otros actores escolares.....	54
Figura 3: Resultados sobre dirección y orientación hacia una visión con la comunidad	54
Figura 4: Resultados sobre discernimiento oportuno y de manera adecuada.....	54
Figura 5: Resultados del director como ejemplo	55
Figura 6: Resultados de mostrar apertura para escuchar a los demás actores. . ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 7: Resultados de aceptar y respetar formas de pensar y actuar.	55
Figura 8: Resultados proceso de enseñanza y aprendizaje y su relación con la docencia.....	56
Figura 9: Resultados de conocimiento de las funciones de todos los colaboradores.	56
Figura 10: Resultados de cumplimiento de las funciones que le corresponde	57
Figura 11: Resultados de adaptadas actividades, grupos y alumnos con conocimiento del FODA	57
Figura 12: Resultados de docente que asegura los niveles de logros en el trabajo	60
Figura 13: Resultados de mejora continua de los métodos de trabajo.....	60
Figura 14: Resultados del compromiso con el éxito de la institución.....	60
Figura 15: Resultados de los objetivos de trabajo que son retos	60
Figura 16: Resultados de la promoción del desarrollo personal de la institución	61
Figura 17: Resultados del interés por el rector	61
Figura 18: Resultados del apoyo que brinda el rector para superar obstáculos. ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 19: Resultados del acceso de la información para cumplir en el trabajo.	61
Figura 20: Resultados de factor clave del docente en la institución.....	62
Figura 21: Resultados de la importancia de la evaluación del trabajo para mejorar	62
Figura 22: Resultados de la oportunidad de los docentes para la toma de decisiones	63
Figura 23: Resultados de la participación para definir objetivos y acciones para lograrlo	63
Figura 24: Resultados sobre suficiencia de canales de comunicación.....	63

Figura 25: Resultados sobre la relacion armoniosa en el equipo de docentes.....	63
Figura 26: Resultados sobre la preparaci3n necesaria para realizar el trabajo.	64
Figura 27: Resultados de oportunidad para proponer cambios que benefician la instituci3n.	65
Figura 28: Resultados de las actividades que se realizarn permiten aprender y desarrollarse. ...	65
Figura 29: Resultado de las tareas diarias en el trabajo permitel el desarrollo del personal.	65
Figura 30: Resultados de la deficienci3n de las responsabilidades del docente	65
Figura 31: Resultados de la interacci3n con personas de mayor jerarquia	66
Figura 32: Resultados de la buena administraci3n de los recursos.....	66
Figura 33: Resultados de reconocimiento del rector por los logros	66
Figura 34: Resultados sobre la institucion cada d3a hace mejor las cosas.....	67
Figura 35: Resultados sobre la disposicion de un sistema para el seguimiento y control de actividades.....	67
Figura 36: Resultados sobre los servicios de la institucion motivo de orgullo.....	68
Figura 37: Resultados sobre la promoci3n del desarrollo del personal	68
Figura 38: Resultados sobre la promocion del rector para capacitaci3n que se requiere.....	68
Figura 39: Resultados de los objetivos estan claramente definidos.	69
Figura 40: Resultados de los objetivos de trabajo guardan relacion con la vision institucional	69
Figura 41: Resultados sobre el fomento y promocion de la comunicaci3n interna.....	70
Figura 42: Resultados sobre las normas y procedimientos como guias de trabajo.....	70
Figura 43: Resultados de la realizacion del trabajo en funcion a metodos y planes.	71
Figura 44: Resultados sobre la promocion de generaci3n de ideas creativas e innovadoras.	71
Figura 45: Resultados de la disposicion de tecnologia que facilita el trabajo.	72
Figura 46: Resultados del conocimiento de los avances en otras areas de la instituci3n.	72

LISTA DE Anexos

ANEXOS 1: Autorización para aplicación de los instrumentos	18
ANEXOS 2: Instrumento para recolección de información de la variable de liderazgo.....	19
ANEXOS 3: Instrumento para recolección de información de la variable de clima institucional	21
ANEXOS 4: Matriz de validez de contenido o juicio de expertos de la variable liderazgo	24
ANEXOS 5: Matriz de validez de contenido o juicio de expertos de la variable clima laboral. .	25

RESUMEN

El presente proyecto de investigación abordó dos conceptos fundamentales en el contexto educativo, el liderazgo educativo y el clima laboral, en la unidad educativa 17 de Diciembre, que se encuentra ubicada en el recinto San Pedro, cantón Eloy Alfaro, parroquia La Tola, provincia de Esmeraldas.

En el ejercicio diagnóstico se identificó poca participación de la rectora en la realización del Plan Operativo Anual - POA-. Además, en procesos de autoevaluación institucional, los resultados muestran como debilidad en las directivas una improvisación en todos los niveles, las actividades educativas no son sometidas a un seguimiento sistemático y permanente que permita evaluar los resultados, con el fin de proponer las reformas deseables y falta de capacitación en el personal. Por lo anterior las autoras establecieron como objetivo general describir las habilidades del liderazgo educativo del rector y su incidencia en el clima laboral de la unidad educativa 17 de Diciembre.

La metodología implementada se enfocó desde el paradigma cuantitativo, alcance de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental. En la técnica e instrumento de recolección de información, se implementó la encuesta a través de un cuestionario para obtener información sobre el liderazgo y el clima laboral. Entre los principales hallazgos en la aplicación de los instrumentos, es que se identificaron debilidades de la rectora en las habilidades generales y específicas y esto se ve reflejado en la percepción que tienen los docentes frente al clima laboral. El proyecto concluye la importancia del liderazgo para el buen desarrollo de los procesos académicos y administrativos que contribuyan a un adecuado y armonioso clima laboral.

Palabras Clave: Liderazgo, liderazgo educativo, clima laboral, comunicación y trabajo en equipo.

ABSTRACT

This research project addressed two fundamental concepts in the educational context, educational leadership, and the work environment, in the educational unit 17 de December, which is located in the San Pedro precinct, Eloy Alfaro canton, La Tola parish, Esmeralda's province.

In the diagnostic exercise, little participation of the rector in the implementation of the Annual Operational Plan (POA) was identified. In addition, in institutional self-evaluation processes, the results show weaknesses in the management, such as improvisation at all levels, lack of systematic and permanent monitoring of educational activities to evaluate the results in order to propose desirable reforms, and lack of staff training. Therefore, the authors established the general objective of describing the educational leadership skills of the rector and their impact on the working environment of the educational unit 17 de december.

The methodology implemented was based on the quantitative paradigm, descriptive-correlational scope, non-experimental design. In the data collection technique and instrument, the survey was implemented through a questionnaire to obtain information on leadership and work climate. Among the main findings in the application of the instruments is that weaknesses of the principal in general and specific skills were identified and this is reflected in the perception that teachers have of the work environment. The project concludes the importance of leadership for the good development of academic and administrative processes that contribute to an adequate and harmonious working environment.

Keywords: Leadership, educational leadership, work climate, communication and teamwork.

Introducción

Presentación y contextualización

El proyecto de investigación está direccionado al liderazgo directivo y su incidencia en el clima laboral de la unidad educativa 17 de Diciembre. La unidad educativa fiscal, 17 de Diciembre” del recinto San Pedro, cantón Eloy Alfaro, parroquia La Tola, provincia de Esmeraldas, que cuenta con 38 años de historia formando a estudiantes. Oficialmente comenzó a prestar sus servicios en el año 1986. La unidad educativa ofrece los niveles de Inicial, Educación General Básica: Preparatoria, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior y Bachillerato General Unificado. Cuenta con 486 estudiantes, 218 hombres y 268 mujeres y 16 docentes y una persona del Departamento de Consejería Estudiantil (en adelante DECE). Del total de los estudiantes, 6 cuentan con carnet de discapacidad y 10 sin carné. 87 estudiantes tienen Documento Individual de Adaptaciones Curriculares (DIAC).

La institución funciona en el área rural. Su infraestructura es de una sola planta y está constituida por 15 aulas de los diferentes grados, salón de lectura y laboratorio de sistemas. Dentro del equipo de docentes, dos cuentan con maestría en su formación y 14 docentes con pregrado (licenciados en educación).

La misión de la unidad educativa es promover socialmente a sus actores educativos mediante el desarrollo de un proceso de enseñanza aprendizaje contextualizado, de calidad e inspirado en los valores del evangelio, para mejorar la calidad de vida de la comunidad y sociedad donde se encuentra inserto.

Justificación del problema

El trabajo de investigación orienta a la mejora de la gestión educativa de la institución, puesto que con los resultados que arroje, se identificarán las habilidades, dificultades y necesidades que posee el rector en su labor como líder de los procesos. Además, para los docentes es una importante oportunidad para evaluar de forma profesional y objetiva la labor del rector frente a sus acciones que inciden en el buen funcionamiento de la institución, las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa y así asumir una postura proactiva en la generación del cambio.

Desde la justificación teórica, el proyecto de investigación será un aporte para la unidad educativa, ya que generará una reflexión profunda sobre las habilidades del rector como líder de los procesos y su contribución al buen clima laboral. Además, que las autoras y otros profesionales de la educación sigan profundizando en este contexto desde otros enfoques, como por ejemplo el liderazgo pedagógico y su impacto en la calidad educativa. Es importante resaltar que en la literatura se encuentra información que ayudará a fundamentar y alimentar el estudio.

Desde la justificación metodológica, las autoras tienen la autorización del rector para desarrollar los procedimientos que la investigación requiera. Además, cuenta con la población - docentes y miembros del DECE- para la aplicación de instrumentos de recolección de la información. En la justificación práctica permitirá relacionar las dos variables liderazgo educativo y clima laboral.

Planteamiento del problema

Las instituciones educativas tanto públicas como privadas, tienen la misión de formar seres humanos integrales, con capacidad de vincularse a la sociedad y responder a las demandas que la población en diferentes contextos les exige. Esa misión institucional inicia en la primera infancia, continúa en la Educación General Básica EGB en la que los estudiantes se convierten en bachiller y según sus intereses y necesidades ingresan a la Educación Superior.

Durante el recorrido formativo, el estudiante adquiere los conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas desde la dimensión cognitiva, social, afectiva, motora y comunicativa en cada una de las asignaturas. En este sentido, Tobón, S.T (2015) expresa que el concepto de formación en sentido general “hace referencia a la construcción de capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y valores dentro del marco de un conjunto de potencialidades personales” (p.34)

El cumplimiento de la misión institucional y la formación integral de los estudiantes, implican directamente a un grupo de actores educativos conformado por el rector como líder de los procesos pedagógicos y administrativos, coordinador pedagógico, equipo docente y el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) quienes desempeñan una labor fundamental en apoyar los procesos de educación inclusiva.

Bajo el liderazgo del rector educativo como autoridad en la unidad educativa, recae el compromiso y se comparte la responsabilidad de que se materialice la misión y los valores institucionales, se realicen acciones para el cumplimiento del plan de mejoramiento (producto de una autoevaluación institucional), se gestionen los recursos en beneficio de la comunidad educativa, articule el trabajo que se desarrolla en la educativa con el contexto en que se desenvuelve el estudiantado y mancomunadamente se trabaje para lograr la visión institucional.

Otro aspecto fundamental de las funciones del rector educativo, con el apoyo de la comunidad educativa, es realizar acciones orientadas al buen clima laboral, que se traduzcan en adecuadas relaciones interpersonales entre directivos, docente, docente - docente, docente, estudiante, docente – padre de familia y entre estudiantes. En coherencia con lo Moreno, C. E. R., Cegarra, O. J. C., del Carmen Vergara, H., & Matos, Y. M. (2016), citando a Caligiore y Díaz (2003) manifiestan que:

Un buen clima o un mal clima organizacional, genera consecuencias al interior de la organización, que pueden ser positivas o negativas, además de ser percibidas de formas diferentes por los miembros que la integran. El clima organizacional abarca el sentir y la manera de responder de las personas, considerado como una fortaleza que encamina el convivir en los espacios de la institución de manera efectiva y afectiva (p.4).

El clima laboral positivo, siguiendo la posición de Caligiore y Díaz (2003) en el contexto institucional, implica que se establezca una planeación estratégica con objetivos definidos, metas, acciones, indicadores de logros, tiempos y responsables y que el rector como líder de los procesos realice monitoreo y seguimiento para su cumplimiento. Desde el rol docente se planifiquen y desarrollen las actividades pedagógicas en el que los estudiantes tengan la oportunidad de expresar sus ideas, puntos de vista, y participen en la construcción del conocimiento de forma cooperativa. Además, desarrolle sus actividades articuladamente con el DECE en relación con las necesidades individuales que estén presentando los estudiantes en algunas de las áreas de desarrollo y en concordancia con las familias apoyen reforzando los conocimientos y habilidades.

En el ámbito laboral, los sentimientos (positivos o negativos) que puedan sentir los trabajadores al interior de las organizaciones o instituciones educativas tendrán consecuencias

directamente en las diferentes áreas o actividades que se desarrollen, que repercutirá en el cliente (Moreno et al. 2016). En el contexto educativo lo que los autores expresan como clientes, serán los estudiantes y padres de familia, quienes tendrán una posición o percepción del servicio que reciben y en el que a su vez son protagonistas de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este contexto el docente como líder de los espacios académicos, es fundamental en los procesos de enseñanza y aprendizaje, quien además debe propiciar un buen ambiente y adecuadas relaciones interpersonales entre los estudiantes con los docentes. Al interior del área pedagógica, el DECE es un aliado para la elaboración de las adaptaciones curriculares de la población con Necesidades Educativas Especiales NEE asociadas o no a discapacidad.

La dirección de una institución educativa en las gestiones académicas, directivas, administrativa y de la comunidad, exige al rector educativo habilidades profesionales que permitan el desarrollo de cada uno de los procesos internos en las gestiones mencionadas y que impacten en un clima laboral armónico, en que todos se sientan a gusto y comprometidos con la labor que desempeñan.

El rector, como líder de los procesos, en el pasado tenía un rol más administrativo que pedagógico, y esto se traducía en velar por la asistencia de las y los docentes y las y los estudiantes, el orden y la disciplina en los procesos, las calificaciones y entrega de “boletines”, entre otros. En la actualidad, siguiendo a Rodríguez-Molina (2011) el rector como líder pedagógico centra su quehacer educativo en: “formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento” (p.5). Sin embargo, en la unidad educativa 17 de Diciembre el panorama institucional difiere de lo que se plantea.

En la unidad educativa 17 de Diciembre se evidencia que en reuniones formales del equipo docente, escasa participación del personal docente en la elaboración del Plan Operativo Anual POA , ejercicio que es liderado por el rector educativo, no se identifican objetivos y metas institucionales, estrategias en forma coordinada y conjunta entre los actores del proceso educativo, falta de coordinación para la ejecución de actividades, desconocimiento del personal

docente de los estándares para evaluar el desempeño y escasa supervisión de las actividades, procesos y áreas por parte del personal directivo.

Por otra parte, en procesos de autoevaluación institucional en el que participan los directivos y docentes, los resultados muestran como debilidad que en las directivas de la institución se advierte una improvisación en todos los niveles, las actividades educativas no son sometidas a un seguimiento sistemático y permanente que permita evaluar los resultados, con el fin de proponer las reformas deseables y la falta de capacitación en el personal, que está provocando la pérdida de interés por cumplir objetivos, un mal manejo de los recursos de la escuela y episodios de enfrentamientos verbales entre los actores educativos.

En el ámbito académico, en relación con la permanencia de los estudiantes en la institución se registra la información siguiente: los estudiantes que reprobaron y repitieron año académico, la consulta realizada arrojó que para el periodo académico 2019 – 2020, 15 estudiantes reprobaron el año, en el periodo 2020 -2021, 41 estudiantes reprobaron, y en el periodo 2021-2022, 35 estudiantes, en el periodo académico 2019 – 2020, 25 estudiantes se retiraron de la unidad educativa, en el 2020 2021, 12 estudiantes y en el 2021-2022, 35 estudiantes. En cuanto a repitencia en el periodo 2019 -2020, 13 estudiantes repitieron, 2020 2021, 20 estudiantes y en el periodo comprendido entre 2021-2022, 31 estudiantes.

Tabla 1: Información de estudiantes que reprobaron, se retiraron y repitieron año académico.

Período Académico	Estudiantes matriculados	Estudiantes que reprobaron el año	Estudiantes que se retiraron de la unidad educativa	Estudiantes que repitieron el año en la unidad educativa.	Total, estudiantes
2019 - 2020	220	15/6.8%	25/11.3%	13/5.9%	53/24%
2020 - 2021	275	41/15%	12/4.4%	20/7.3%	73/7.3%
2021 - 2022	310	35/11.3%	35/11.3%	31/10%	101/32.6%

Fuente: Datos extraídos de la base de la unidad educativa.

La situación problema descrita, ha conllevado a la realización del presente proyecto de investigación relacionado con el liderazgo del rector en los procesos académicos, directivos, administrativos y de la comunidad y su incidencia para el buen clima laboral en la unidad

educativa 17 de Diciembre. Las autoras han establecido como objetivo general describir las habilidades del liderazgo educativo y su incidencia en el clima laboral de la unidad educativa 17 de Diciembre.

Precisión del tema

La investigación se encuentra ubicada en la línea de investigación pedagogía, didáctica y gestión de la educación superior. La precisión del tema de estudio se fundamenta en la sub línea, gestión formativa para el liderazgo, con un enfoque específico en el liderazgo educativo como una herramienta para fortalecer la práctica pedagógica y administrativa. Con los resultados que arroje la investigación se pretende mejorar o fortalecer el liderazgo directivo.

Objeto de la investigación

Se estudiarán las habilidades de líder del rector en relación con su incidencia en el clima laboral en la unidad educativa 17 de Diciembre.

Objetivo General

El planteamiento de los objetivos es parte de esta investigación para lograr todos los resultados esperados. De esta manera, el objetivo general que se plantea consiste en:

Implementar vías de perfeccionamiento de las habilidades del liderazgo educativo del rector en relación con su incidencia en el clima laboral de la Unidad Educativa 17 de Diciembre, a partir del resultado de la aplicación de una herramienta como la encuesta para proponer un proyecto guía a través de estrategias y acciones de mejora.

Planteamiento hipotético

¿Cuáles son las habilidades de liderazgo de la rectora de la unidad educativa 17 de Diciembre?

¿De qué manera el liderazgo influye en el clima laboral en la unidad educativa 17 de Diciembre?

Declaración de las variables

La investigación se estructurará en dos variables, que se convertirán en los capítulos principales del estudio. Por una parte, se tiene el liderazgo educativo, variable independiente, en la que Maya et al. (2020) expresan que ejercer liderazgo es un gran reto para el director de escuelas. Es una gestión de responsabilidad y compromiso que busca la transformación de la

institución en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad de la institución y el sistema educativo en general (p.6).

La otra variable de investigación es la de clima laboral, variable dependiente, que para Brancato y Juri (2021) “es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos que forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (p.15).

Objetivos Específicos

Así mismo, los objetivos específicos que se plantean en esta investigación son los siguientes:

- Conocer la percepción de los docentes sobre las habilidades de liderazgo del rector educativo de la unidad educativa 17 de Diciembre.
- Identificar la percepción de las habilidades de liderazgo del rector en la práctica, a través de la autoevaluación.
- Conocer la percepción de los docentes sobre el clima escolar del rector educativo de la unidad educativa 17 de Diciembre.
- Determinar la relación entre el liderazgo del rector y su incidencia en el clima laboral de unidad educativa 17 de Diciembre.
- Establecer estrategias y acciones de mejora en el liderazgo rector para incidir positivamente en el clima laboral en la unidad educativa 17 de Diciembre.

Identificación de los métodos a emplear

Los métodos para emplear en este proceso son el deductivo y el analítico. Para Abreu (2024) el método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas.

El mismo autor expresa que el método analítico se fundamenta en la premisa de que a partir del todo absoluto se puede conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones entre ellas. El método analítico permite aplicar posteriormente el método comparativo, permitiendo establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las

variables o factores de la realidad estudiada. Es un método fundamental para toda investigación científica o académica y es necesario para realizar operaciones teóricas como son la conceptualización y la clasificación.

Declaración de la población y muestra

La población estará conformada por los 16 docentes, los profesionales del DECE y el rector educativo. La muestra que se escogerá será no probabilística, a juicio del investigador y como criterio de inclusión se tomarán a aquellos que tienen 5 años o más en la unidad educativa.

Declaración del tipo de investigación

En la línea metodológica, la investigación se enmarcará en el paradigma cuantitativo, con alcance descriptivo – correlacional y diseño no experimental. Para de Franco y Solórzano (2020) citando a Berardí (2021) el paradigma cuantitativo se basa en los modelos matemáticos quienes proporcionan información para la organización, asociación y análisis de los datos estudiados, la realidad es objetiva, la relación sujeto-objeto es de independencia, donde la persona que investiga aborda el objeto con neutralidad, busca las causas de los fenómenos sociales mediante la cuantificación y medición de variables, cuyo rigor científico viene dado por la validez y confiabilidad de los instrumentos que se aplican.

La investigación descriptiva – correlacional

En la investigación con alcance descriptivo, se busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno (Galarza, 2020. P.3).

En relación con el alcance correlacionar, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2017) expresan que este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre las dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables

Principales aportes

Los principales aportes que arrojará la investigación están en determinar las habilidades del líder educativo y como las desarrolla en su quehacer en las diferentes gestiones y el impacto que generará en el clima laboral. La comunidad educativa en general será la beneficiada del estudio, puesto que una institución educativa que tenga un clima laboral positivo se traducirá en una cultura institucional organizada, adecuadas relaciones entre sus miembros e impactará en la calidad educativa.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.

La importancia de la presente investigación se enfoca en primer lugar en realizar una revisión teórica acerca de dos de los dos conceptos fundamentales y los que derivan de estos, como es el liderazgo directivo y el clima laboral. La situación problema identificada de las funciones del rector y como afectan el clima laboral, arrojó la necesidad y prioridad de investigar el fenómeno pedagógico, administrativo y legal de la presente investigación. En Ecuador al realizar una exploración sobre investigaciones realizadas sobre estas variables se evidencia información importante y relevante, que permitieron ahondar más sobre la situación problema de la unidad educativa 07 de diciembre. Es menester citar por ejemplo el estudio realizado Macías, R. D. B & Ramírez, A. G. (2015) con el título “liderazgo transformacional como necesidad de las instituciones educativas”. El estudio se desarrolló en los colegios fiscales rurales del cantón Portoviejo de la provincia Manabí. El estudio concluye que el cambio de los estilos de dirección al superar el tradicional liderazgo educativo del director favorece que las instituciones educativas sean más pertinentes con sus comunidades y entornos a partir de un accionar conjunto que integre a las familias, instituciones públicas y privadas y organizaciones en el enfrentamiento a cada manifestación no coherente con la formación ciudadana que forma parte de la misión de estas instituciones educativas.

Por otra parte, se cita la investigación realizada por Santos Cedeño, Y. E. (2019) titulada “Liderazgo Pedagógico y Clima Organizacional en la Unidad Educativa “Enrique Ibáñez Mora” Pascuales 2, Ecuador 2018. Se comprobó con los resultados de la investigación que la variable liderazgo pedagógico está relacionada favorablemente con la variable clima organizacional de los docentes de la unidad educativa, Se logró determinar que existe correlación significativa

entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional en la unidad educativa “Enrique Ibáñez Mora” Pascuales 2, Ecuador, 2018, pues se obtiene como resultado en la prueba de Pearson $r = 0,686$ con una correlación alta y directa de $\text{Sig.} = 0,00 < 0,01$.

Para la unidad educativa 17 de Diciembre el estudio es una novedad, puesto que no se habían realizado estudios con este enfoque. Se espera contribuir desde la teoría y la práctica a mejorar los procesos de liderazgo del rector y en clima laboral de la institución.

Descripción breve del contenido de los capítulos que integran el informe del trabajo de titulación

La estructura del marco teórico, partiendo de las variables indicadas, estará organizada de la manera siguiente: el primer capítulo que se desarrollará es el de los antecedentes históricos y evolutivos del problema tratado. Seguidamente un apartado relacionado con la variable liderazgo. En esta se abordó la historia y definición del concepto de liderazgo, habilidades y tipos de liderazgo y liderazgo pedagógico. Un segundo apartado donde se desarrolló la variable clima laboral. En esta se abordó su definición e importancia, dimensiones, relación liderazgo y clima laboral, Un último apartado relacionado con el marco legal que fundamenta el tema tratado.

1 Capítulo 1: Marco Teórico

El marco teórico se fundamenta en sus dos grandes variables. Por un lado, el concepto de liderazgo y liderazgo pedagógico y por otra parte el clima laboral. Se pretende en los apartados siguientes describir los antecedentes investigativos, el marco teórico, conceptual, legal y ético

1.1 Antecedentes históricos y evolutivos del problema tratado

A continuación, después de realizar la exploración en buscadores especializados como Google académico, DIALNET y Scielo, se presentan en el orden internacional, nacional y local los antecedentes investigativos. Para llevar a cabo el ejercicio se escribió en los buscadores especializados los conceptos de liderazgo educativo y clima organizacional.

En primer lugar, en el orden internacional se describe el proyecto de investigación de Paredes Urrunaga (2021), titulada “Influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral en Instituciones Educativas del distrito de Carabayllo, 2021”, para optar al título de magíster en administración educativa. El autor estableció como objetivo analizar la existencia de incidencia del liderazgo transformacional y el clima laboral en tres instituciones educativas del distrito de Carabayllo, 2018. El método aplicado en el trabajo de investigación fue cuantitativo, el diseño de la investigación de tipo no experimental, la muestra intencional estuvo conformada por cien docentes, a quienes se le aplicaron dos cuestionarios: el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio (1994) para evaluar su percepción con respecto al liderazgo transformacional del director de su institución y la Escala del Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo CL- SP.

Los resultados encontrados sostienen la influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral en las instituciones educativas del distrito de Carabayllo, implicando que la variabilidad del clima laboral depende en un 30% del liderazgo transformacional.

Siguiendo el orden internacional, se destaca el estudio realizado por Ríos Fagua et al. (2021) con el título “liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá”. Los autores establecieron como objetivo proponer una teoría sustantiva sobre el liderazgo directivo en instituciones educativas públicas de la ciudad de Bogotá, para el logro del éxito escolar de los

estudiantes como factor de calidad educativa, partiendo del análisis realizado a los diversos estamentos de la comunidad.

La metodología implementada se fundamentó en el paradigma cualitativo, el diseño elegido de acuerdo con el objetivo general fue la teoría fundamentada. La población seleccionada pertenece a los colegios la Estancia San Isidro Labrador, Colegio Aldemar Rojas Plazas, Naciones Unidas y el colegio Suba la Gaitana. Los resultados revelan que la comunidad educativa percibe una clara incidencia de los estilos y las prácticas de liderazgo directivo en el éxito escolar, lo cual puede brindar información relevante para potenciar la calidad de las instituciones educativas. Esta mirada reflexiva posibilita cuestionamientos sobre la formación del directivo docente y constituye un aporte para comprender las competencias de este rol que subyacen en las experiencias exitosas de cada director.

Finalmente, para terminar de presentar los antecedentes investigativos de carácter internacional es menester destacar el estudio desarrollado por Martínez-Garrido (2021) con el nombre “la incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina”. El objetivo del autor fue conocer la relación entre la satisfacción laboral del docente, la dirección escolar y el clima. Para dar respuesta a este objetivo se realizó un análisis multinivel de la información aportada por los docentes de 5.733 escuelas de 15 países latinoamericanos que participan en el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE) de la UNESCO. Los resultados señalan que el ambiente laboral, el clima de aula, el apoyo de la dirección a los maestros son las variables que más impactan sobre el grado de satisfacción laboral de los docentes en Latinoamérica.

La principal contribución del estudio es destacar que las variables de clima escolar son fundamentales para explicar la satisfacción laboral de los docentes, concretamente: el ambiente laboral que propicie la comunicación y el trabajo en equipo entre el profesorado, el apoyo de la dirección en materia de instrucción, la relación de cordialidad entre el profesorado, el clima de aula basado en el apoyo, cuidado, respeto del otro y orientado hacia el aprendizaje.

En el contexto nacional, se destaca en primer lugar la investigación realizada por Quishpe Mosquera (2022) con el nombre “liderazgo educativo: Análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas”, para aspirar al título de Magister en Educación mención

innovación y liderazgo educativo. El autor estableció como objetivo analizar e identificar la relación del liderazgo educativo con el desempeño profesional directivo.

En el diseño metodológico, se utilizó el enfoque mixto, documental y de campo. Para la recolección de información se utilizaron encuestas dirigidas a directivos y docentes, validado por medio de coeficiente de Alfa de Cronbach, se desarrollaron entrevistas a los expertos. Se trabajó con una muestra probabilística de 152 docentes de las instituciones referidas, 12 directivos y 2 expertos en desempeño profesional directivo, funcionarios del Distrito Educativo 17D08-Los Chillos.

Del análisis de resultados, se concluyó que los estilos de liderazgo directivo: transformacional, distribuido, dialógico y sostenible, presentan una relación significativa muy alta con las dimensiones de desempeño profesional directivo, se conoció además que, en opinión de los expertos, los directivos deben fortalecer su gestión con un alto componente del estilo de liderazgo pedagógico. Por ello, se diseñó un taller de perfeccionamiento directivo de estilos de liderazgo efectivos para consecución de estándares de calidad educativa de desempeño profesional directivo, que incluye actividades que se enfocan en los resultados de correlación entre variable independiente y variable dependiente; y, que presentaron menores puntajes en el proceso de auditoría.

Seguidamente se destaca el estudio desarrollado por Soriano Villalva (2020), con el nombre de “liderazgo directivo y clima laboral de la Unidad Educativa Emigdio Esparza de Babahoyo, Ecuador, 2019”, para optar al título de magister en Administración de la Educación. El autor estableció como objetivo determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima laboral de la Unidad Educativa Emigdio Esparza de Babahoyo Ecuador, 2019.

La investigación, se basó en el enfoque cuantitativo, con diseño correlacional, siendo de tipo no experimental. En el estudio se trabajó con una muestra universal de 33 docentes, en el recojo de datos se utilizó un cuestionario de 21 ítems para la variable liderazgo directivo y otro cuestionario de 21 preguntas para la variable clima laboral. Los resultados evidenciaron que existe una correlación significativa entre las dos variables, es decir, el coeficiente de Rho de Spearman arroja un valor de 0,817, que expresa que existe una correlación positiva muy fuerte,

se encuentra muy próximo a la unidad y asimismo tiene un nivel de 0,01 (bilateral). Se concluyó que el liderazgo directivo y clima laboral de la Unidad Educativa, se relacionan.

Para terminar los antecedentes en el orden nacional se cita la investigación realizada por Ordóñez Sequera (2021) titulada “liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral docente de bachillerato de instituciones educativas fiscales de cantón Santa Elena”. El autor estableció como objetivo determinar la relación entre liderazgo y desempeño laboral, mediante la verificación de la hipótesis para el desarrollo de un plan de mejoramiento de liderazgo que permita fortalecer el desempeño laboral en los docentes de bachillerato de las instituciones educativas fiscales del Cantón Santa Elena.

Para desarrollar el estudio, se empleó un enfoque mixto, con un alcance correlacional, un método de investigación deductivo y siendo de tipo transaccional transversal. Se utilizó la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para comprobar la hipótesis planteada en la investigación. La población fue la comunidad docente de las instituciones fiscales del casco central del cantón Santa Elena que oferta bachillerato. Los instrumentos como entrevista y encuesta fueron analizados a través del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5x Corta, por otro lado, el desempeño laboral se analizó con la utilización del cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral. Por último, se identificó la relación coherente entre el estilo del liderazgo y el desempeño laboral docente, tomando en cuenta las perspectivas de los directivos y del personal.

En el contexto local se presenta la investigación realizada por Angulo Bolaños (2019), con la temática “el liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional”, para optar el título de magister en ciencias de la educación. La investigación propuesta se realizó en la Unidad educativa del Milenio Profesora Consuelo Benavidez, del Cantón san Lorenzo Provincia de Esmeraldas. El autor estableció como objetivo conocer el ambiente de trabajo y la incidencia que genera la aplicación del liderazgo directivo en la generación del clima organizacional en la institución educativa en mención.

El marco metodológico se orientó a un paradigma de investigación cuantitativa bajo los lineamientos de una investigación descriptiva, método inductivo deductivo que permitió un proceso organizado que partió de lo particular a lo general. Los resultados del estudio se basaron

en las vivencias experimentadas en los estudiantes, docentes, padres de familias y directivos, los mismos que mediante la aplicación un análisis descriptivo han detectado ciertas carencias y realidades, que han derivado en la formulación de conclusiones y planteamiento de una propuesta orientada a la mejorar el ambiente en la institución mediante la aplicación de correctivos en el tipo de liderazgo directivo aplicado para poder potenciar la calidad en la educación que oferta esta institución.

La investigación concluye que las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo, donde se propicie la integración verdadera para ofrecer a la comunidad educativa un ambiente de cordialidad y respeto mutuo. Los docentes no participan de la toma de decisiones institucionales, lo que limita el involucramiento de los propósitos a lograr a nivel de comunidad educativa y los profesores consideran que le falta a la autoridad criterio al momento de tomar decisiones causando dificultad en sus procesos administrativos.

En general los antecedentes investigativos consultados develan que las variables de liderazgo y clima laboral han sido estudiadas en los últimos años en el ámbito nacional e internacional. El liderazgo directivo transformacional en el contexto es fundamental para el buen desarrollo de los procesos pedagógicos y administrativos, y esto se traduce en adecuadas relaciones de la comunidad educativa, buen clima organización y en la calidad educativa.

Por otra parte, en el marco metodológico prima el tipo de investigación cuantitativa y la participación absoluta del director educativo y los docentes para la recolección de los datos. Se concluye que las habilidades del liderazgo directivo juegan un papel fundamental en el clima laboral de la institución educativa. En otras palabras, existe una correlación entre las dos variables.

Los aportes de las investigaciones brindan fundamentos para profundizar en los estudios sobre el desarrollo de habilidades de líder educativo para facilitar una incidencia favorable en el clima laboral en el contexto de un colegio en particular.

1.2 Liderazgo

En este apartado se presentarán diversas definiciones y tipos de liderazgo hasta aterrizar en el liderazgo educativo, sus características e incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje, el clima laboral y la calidad educativa.

1.2.1 Historia y Definición del Concepto de Liderazgo.

Comprender el concepto de liderazgo en la actualidad, implica para el directivo docente en el ámbito organizacional educativo y para líderes en otras áreas, el conocimiento de dos fases que permitió su evolución. En primer lugar, está la influencia del líder sobre los seguidores, quien se identifica como alguien con unos “rasgos” específicos y, en consecuencia, que quien tuviese esos rasgos podía ser líder en cualquier circunstancia. En esta fase la explicación del liderazgo se centraba en una relación estática en la que la influencia iba en una sola dirección, el líder sobre los seguidores. La debilidad en esta fase es que no se explica cómo se produce el “aprendizaje” de los seguidores, es decir, no se indican los elementos de orden intrínseco propios de una conducta que cambia debido a la influencia de otro agente externo

La segunda fase es denominada la “interfluencia” entre el líder y los colaboradores y se explica porque las transacciones aquí son superadas por un líder que “transforma”, ya que estimula intereses en los colegas y seguidores para que en su trabajo vean nuevas perspectivas, genera conciencia de la misión y visión del equipo y la organización, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades y, finalmente, motiva a los colegas y seguidores a ver, más allá de sus propios intereses, cuál puede beneficiar al grupo (Gorrochotegui Martell, 2021).

Sobre el liderazgo, uno de los mayores exponentes en el tema, Leithwood (2019), lo define como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.

Para López-Lemus et al (2020) citando a Boal y Hooijberg (2000) el líder juega un papel importante, ya que mediante la influencia a sus colaboradores hará una sinergia estratégica que podrá enfrentar las demandas que se le presentan a las organizaciones y, con ello, contribuir al logro de los objetivos organizacionales de manera estratégica, y, por consiguiente, alcanzar el éxito de la empresa que se encuentra liderando.

Por otra parte, Capa Benítez y Benítez Narváez (2020) manifiestan que, las personas que practican el liderazgo tienen como tarea fundamental, anticiparse a los cambios, en forma particular o en equipo, asumir riesgos, proyectar nuevas respuestas a las exigencias planteadas y conseguir el accionar de sus seguidores, para obtener ventajas competitivas sobre aquellos que realizan sus mismas actividades. El mismo autor plantea que el liderazgo implica desarrollar habilidades, promover la creatividad, la innovación, la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización para trabajar juntos en la consecución de los objetivos planteados, de manera eficiente y eficaz.

1.2.2 Competencias del liderazgo

Las habilidades para lograr un desempeño competente de los líderes educativos comprenden la integración de los equipos, la armonización de las relaciones afectivas entre los miembros de la comunidad educativa, su proyección al logro de metas comunes de manera proactiva y con claros mecanismos de autorregulación.

1.2.3 Habilidades del Liderazgo Pedagógico

Para Muriel, A. F. A. (2020) el liderazgo pedagógico constituye un elemento de suma importancia a la hora de pensar y hacer realidad una mejor educación. Su función y aportes es decisivo para aportar un salto de calidad. El liderazgo pedagógico es lo que hace que un director, al organizar y llevar a cabo su trabajo cotidiano, tenga siempre presente el hecho de que es, ante todo y por encima de todo, un educador. Las habilidades que caracterizan a un director democrático y participativo son las siguientes.

- Integrar la comunidad educativa bajo fines comunes.
- Comprender las relaciones interpsicológicas de los miembros de la comunidad para el logro de relaciones sociales positivas.
- Determinar la planeación estratégica a partir de la autoevaluación, planteando objetivos a lograr, indicadores de gestión, responsables y resultados esperados en un contexto de participación democrático.

- Facilitar la actualización permanente de la comunidad educativa sobre los cambios en la gestión con centralidad en logro de mejores resultados en los aprendizajes de la diversidad de estudiantes.
- Asumir decisiones oportunas e implantarlas acorde con los requerimientos de la comunidad educativa en general y de su comunidad educativa.
- Implementar mecanismos para la auto y coevaluación de la comunidad educativa a partir de decisiones y responsabilidades compartidas con la comunidad educativa.
- Instruir y demostrar en relación con la gestión administrativa, curricular y pedagógica de la comunidad educativa.
- Un estilo de liderazgo autocrítico, participativo, transaccional, transformacional y pedagógico facilita un clima laboral propio de una escuela efectiva, generadora de satisfacción laboral ante todas las dimensiones del clima organizacional.

1.2.3.1 Integración de los Equipos

La conformación de un equipo es fundamental para el logro de los objetivos institucionales que se establezcan. En el sector oficial, aunque el rector no tiene la potestad de elegir a los docentes y miembros del DECE que se vinculan a la institución, si puede definir algunos roles para que hagan parte de los concejos y comités institucionales, con base en las características que presentan.

Para Asencio (2020) un equipo es más que un grupo de personas. Es aquel colectivo de personas capaces de interactuar unas con otras, de ser conscientes de las personalidades de los demás, con sus aspectos positivos y negativos y de percibirse a sí mismos y a los demás como parte de una unidad. El trabajo que producen será, por tanto, muy superior en cantidad y calidad al que resultaría de la simple suma del trabajo individual de sus miembros. Para el autor, lo colectivo es más significativo que lo individual y el reconocer sus fortalezas y debilidades en la relación de las actividades permitirán la comprensión de los comportamientos.

Por otra parte, Benítez (2021) señala que al seleccionar la integración equipos como una competencia esencial, los líderes y directivos refieren que, si la ejercen con efectividad, les puede proporcionar oportunidades para mejorar los resultados en la organización. Esta

competencia asegura que los miembros de su equipo sean capaces de poner por encima de sus intereses personales los de la organización, fomenta la colaboración y apoyo mutuo.

A través de los equipos se pueden establecer sinergias, aumentar el sentido de pertenencia, mejorar la comunicación abierta y sincera entre los miembros y aumentar la calidad de las decisiones de dirección.

1.2.3.2 Inteligencia Emocional

Saber cómo responder ante diversas situaciones y comprender el comportamiento del otro se convierte en una cualidad importante para el rector educativo. En este sentido Galiani y Terlato (2020) manifiestan que los líderes de hoy necesitan ser capaces de comprender todo aquello que ocurre a su alrededor a fin de transitar una permanente instancia de cambio y adaptación continua, no solo en términos de innovación, negocio y rentabilidad, sino también en lo relativo a las personas y el manejo de sus emociones.

Esta competencia según Goleman (2022), les permite a los líderes relacionarse positivamente con sus seguidores, mostrando empatía, confianza, motivarlos a realizar su mejor esfuerzo para cumplir la visión y objetivos de la empresa. Algunas investigaciones sobre el liderazgo aseveran que los líderes más efectivos tienen un punto de coincidencia y es que todos tienen un alto grado de inteligencia emocional (Benítez, 2021).

1.2.3.3 Orientación a los resultados

El rector como líder de los procesos al inicio de cada año académico, partiendo de los resultados de la autoevaluación institucional y el establecimiento del plan de mejoramiento, determina una planeación estratégica, en el que se establecen objetivos a lograr, indicadores, actividades, responsables y resultados esperados y durante todo el año realiza seguimiento y monitoreo. En este orden de líneas, Campos, Sánchez y Pérez (2020) expresa que la competencia orientada a los resultados en el líder se concentra en realizar las tareas asignadas y buscar que sus seguidores hagan lo mismo. Por tanto, se trata de dirección del trabajo por tareas, donde no hay espacio para las relaciones humanas, únicamente para el logro de objetivos. Generalmente, este estilo es muy eficiente, pues produce resultados concretos y en poco tiempo. Sin embargo, casi siempre produce incomodidad y falta de integración en el equipo.

Por otra parte, las estrategias y acciones que ejecuta el líder, tiene que expresarse en un resultado concreto que puede ser, el incremento de la productividad de los empleados del rendimiento de la empresa, la flexibilidad de la organización o el mejoramiento de su imagen, pero debe alcanzarse un resultado. De acuerdo con Ulrich (2023) cuando la empresa obtiene buenos resultados es porque los clientes compran más, los empleados son más productivos y ganan con confianza. Por eso los líderes deben potenciar capacidades para identificar y obtener resultados no solo en el presente sino en el futuro. Significa que es preciso obtener los resultados correctos de la manera correcta (Benítez, 2021).

1.2.3.4 Gestionar Cambios

El rector, como líder de los procesos educativos tiene que estar a la vanguardia de las transformaciones que ocurren en el contexto educativo, que propendan por el aprendizaje significativo de los estudiantes, el rendimiento académico y la calidad educativa. La necesidad de estar constantemente vigilantes a cualquier cambio que sea preciso realizar para adaptarse a las demandas del mercado y para ello necesita un pensamiento flexible, capacidad de influir en los trabajadores y canalizar sus esfuerzos hacia el cambio esperado. Para ello se requiere, tener una visión del cambio que hay que realizar y tener la capacidad de comunicarla de manera tal, que las personas la puedan entender (Benítez, 2021).

1.2.3.5 Proactividad

El alto dinamismo del entorno no admite demora en las decisiones, los factores críticos de éxito se mueven a gran velocidad y hay que ser capaz de anticiparse, para no perder espacio en el mercado, hacerlo con responsabilidad social y de manera sostenible, tanto para la organización como para la sociedad (Benítez, 2021).

Por otra parte, López Salazar (2020) la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que quiere hacerse y cómo se va a realizar. En otras palabras, el directivo con personalidad proactiva cree que la persona diseña su propio entorno y destino.

1.2.4 Estilos de liderazgo

1.2.4.1 Autocrático

El líder autoritario se define por dar órdenes y supervisar el cabal cumplimiento de estas. Se trata de un estilo dogmático, donde el líder tiene una postura vertical respecto de sus seguidores. Las recompensas y castigos se encuentran administrados únicamente por el líder, de acuerdo con su voluntad. En este sentido, y en nivel más operativo, las principales características de este estilo de liderazgo son: determina todas las actividades y quién se encarga de cada tarea, todas las actividades son evaluadas por el líder y sin mayor participación de éste en las mismas (Campos, Sánchez y Pérez, 2020)

Para Jiménez Collante y Villanueva Flores (2021) este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro.

1.2.4.2 Participativo

El líder democrático o participativo trata de consultar con los subordinados la planificación y desarrollo de todas las actividades, a fin de promover una participación masiva. Se trata de un líder que tiende a “involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores”. (Campos, Sánchez y Pérez, 2020)

Para Jiménez Collante y Villanueva Flores (2021) es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. Dentro de las características de este liderazgo se encuentra el alto énfasis en los desempeños y en las personas, la asunción de que la mayoría de las personas son honestas y dignas de confianza, automotivadas y responsables, la promoción del trabajo en equipo, la adecuada planificación y delimitación de objetivos, entre otras (Campos, Sánchez y Pérez, 2020).

1.2.4.3 Laissezfair

Este estilo consiste en una utilización relativamente baja de la autoridad. Se trata de brindar a los seguidores una independencia que les permita ser autónomos en sus actividades. Esta autonomía les permite fijar sus propias metas y obtener sus propios medios para lograrlas. De ahí que la figura del líder involucra más que una autoridad, es un facilitador (Sánchez, 2021).

En otras palabras, este tipo de liderazgo hace un énfasis equilibrado entre el desempeño laboral y las personas mismas. Además, el líder asume que sus seguidores son impredecibles, por lo que no existe interés en tratar de controlar sus diferentes características personales, ni mucho menos comprenderlas. Debido a ello, el líder deviene en alguien que mantiene un perfil bajo y no produce variaciones en su equipo de trabajo (Campos, Sánchez y Pérez, 2020)

Para Jiménez Collante y Villanueva Flores (2021) este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo.

1.2.4.4 Transaccional

Se trata de un líder que establece un compromiso con su equipo, de acuerdo a las actividades a desarrollar. Generalmente, este estilo está asociado a una psicología de recompensas. A diferencia del liderazgo autoritario, en el liderazgo transaccional se asume un mismo nivel horizontal para el líder y sus seguidores (Sánchez, 2021). Los líderes con este estilo siempre están dispuestos a dar cualquier cosa a cambio de la eficiencia de sus seguidores. Este estilo se concentra en la supervisión, organización y desempeño laboral. Ocasionalmente pueden pasar como líderes carismáticos y pueden lograr una importancia eficiencia en la organización (Campos, Sánchez y Pérez, 2020).

1.2.4.5 Transformacional

En este estilo, el líder se convierte en un tipo de coach motivacional para sus seguidores. Es aquel que inspira y motiva a los seguidores a fin de que, por una parte, entreguen toda su capacidad al trabajo y a la obtención de resultados; y, por otra parte, para que cada uno de los

seguidores encuentre un desarrollo personal a través de sus actividades laborales (Sánchez, 2021).

Un líder transformacional es una persona que estimula e inspira a sus seguidores para permitirle lograr resultados extraordinarios a nivel laboral y personal. Estos líderes se preocupan por las necesidades de desarrollo de sus seguidores e intentan cambiar su estado de conciencia sobre los problemas que emergen en la organización (Odumeru y Ifeanyi, 2023). En resumen, los líderes transformacionales no sólo lideran apelando a una necesaria redundancia a sus seguidores, sino que intentan cambiarlos a nivel conductual (Campos, Sánchez y Pérez, 2020)

Para Jiménez Collante y Villanueva Flores (2021) este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores. Por tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización.

1.2.5 Liderazgo Pedagógico

En el contexto académico el liderazgo pedagógico según Rodríguez-Molina (2021) centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.

Por otra parte, para Robles-Barrantes y Arguedas Zúñiga (2020) el liderazgo debe enriquecerse de la realidad que viven las personas que integran el proceso educativo. lo anterior, partiendo del intercambio de saberes que se suman, no desde una mirada verticalista, sino más bien integradora, incluyendo la realidad que viven las personas cada día en su mundo real e inmediato.

1.3 Clima Laboral

El clima laboral en cualquier organización es un factor fundamental en las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos institucionales. En esta variable se definirá el concepto, sus dimensiones y la relación con la variable de liderazgo.

1.3.1 Definición e importancia del clima laboral

Aguirre, Campos y Méndez (2023) lo definen como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una empresa y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. En el clima laboral se experimentan percepciones compartidas con relación a las prácticas, procedimientos y políticas y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización.

Los autores destacan en la definición los términos de percepción compartida y las recompensas. Sobre el primer se debe tener cuidado de no dejarse llevar por las emociones que pueda perjudicar las relaciones interpersonales y sobre el segundo término, en toda organización las recompensas como las valoraciones positivas y en público le permiten al trabajador sentirse a gusto con lo hace.

En el ámbito académico, al respecto del clima laboral, Raczynski, (2019) citado en Uribe (2021) expresa que una escuela es efectiva porque en definitiva sus prácticas directivas y docentes lo son. La evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico.

1.3.2 Dimensiones del clima organizacional

Brancato y Juri (2021), plantea nueve dimensiones del clima organización que se describen en el siguiente cuadro.

Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional

DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN
Estructura	Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
Responsabilidad	Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
Recompensa	Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.
Desafío	Es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos

	calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.
Relaciones	Es el ambiente social dentro de la empresa, la relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.
Cooperación	Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares	Son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.
Conflictos	Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.
Identidad	Es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que estas son lamas importantes de las dimensiones.

Fuente: Tomado de Brancato y Juri (2021). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad?

1.3.3 Satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral ha sido estudiado y analizado por diferentes teóricos en las ciencias administrativas y psicológicas y en la actualidad sigue en revisión, por los constantes cambios que se presenta en las organizaciones, como por ejemplo la llegada de la inteligencia artificial, que se toma como una amenaza en el ámbito laboral. Se citan en las siguientes definiciones varios autores extraídos de Salazar Marmolejo y Ospina Nieto (2019).

Spector (2022) expresa que la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Davis y Newstrom (2023), definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo, donde relacionan la satisfacción laboral con la dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo.

Plank y Parker (2019) señala que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. En efecto, la relación entre el medio laboral y los empleados es una constante en todas las definiciones.

Según Lacayo (2021), la satisfacción en el trabajo considerada como actitud, puede sufrir alteraciones en virtud de los factores personales del individuo o de las influencias del medio, es decir la satisfacción en el trabajo estaría en función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas, del salario, de la situación objetiva en la que se encuentre,

además una oportunidad de ascenso en la vida profesional también es un motivo importante de satisfacción en el trabajo.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

1.3.4 Relación del liderazgo y clima laboral

El liderazgo que ejerce el gerente de cualquier empresa o el rector de instituciones educativas tanto públicas como privadas, es fundamental en el desarrollo de los procesos administrativos, el cumplimiento de los roles de los empleados, el clima laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri (2020) en los resultados del estudio realizado sobre la relación liderazgo directivo y clima laboral evidencia que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional. Estos resultados se deben a que el director como líder logra persuadir y convencer a los miembros de la comunidad educativa para que los planes institucionales se lleven a cabo, tratando de superar dificultades y riesgos a los que se tenga que enfrentar demostrando en esos momentos, poseer una habilidad para influir en los docentes, impactando en forma significativa para lograr resultados.

Se concluye en este apartado que existe un constructo teórico que permitió fundamentar las dos variables de la investigación y contrastar los resultados de la aplicación de los instrumentos con la teoría en la discusión.

Las variables de liderazgo y clima laboral son elementos fundamentales en toda institución educativa de carácter fiscal o privada y que el buen desarrollo de estas influirá en las relaciones interpersonales de forma vertical u horizontal y en la calidad educativa.

1.4 Marco Legal

El Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural en los artículos 44 y 45 concede al director funciones administrativas, de supervisión y control, representativas, pedagógicas, y además le hace responsable de la buena convivencia del centro. A continuación se describen las funciones, tomadas de Rodríguez (2017):

1.4.1 Ámbito ejecutivo

- Fomenta y controla el buen uso de la infraestructura, el mobiliario y el equipamiento, y es el responsable de mantenimiento y su conservación.
- Autoriza el pase de las matrículas ordinarias, extraordinarias y el pase de los estudiantes.
- Ejerce la dirección pedagógica del centro.
- Dirige la autoevaluación.
- Controla la puntualidad, la disciplina y el cumplimiento de las obligaciones de los docentes.
- Antes del inicio del año lectivo elabora el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones de personal administrativo y de los trabajadores.
- Aprueba los horarios de clase, exámenes, de sesiones de juntas, de docentes de curso o grado y de la junta académica.
- Ejecuta acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa de cara a garantizar la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento.
- Asume las funciones del vicerrector, subdirector o inspector general en el caso de que la institución no cuente con estas autoridades.
- Encarga el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o un docente, si no existiere otro directivo en el establecimiento.

1.4.2 Ámbito innovación

En este ámbito elabora e implementa los planes de mejora.

1.4.3 Ámbito burocrático

- Aprueba el distributivo de trabajo docente, dirige y orienta.
- Legaliza los documentos de los estudiantes y se responsabiliza, junto con el secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes.
- Remite oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y de más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional en todos sus niveles.
- Recibe asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporciona la información que necesiten para el cumplimiento de sus funciones e implementa sus recomendaciones.

1.4.4 Ámbito pedagógico

- Fomenta, autoriza y controla la ejecución de los procesos de evaluación de los procesos de los aprendizajes de los estudiantes.
- Orienta y dirige permanentemente la planificación y el trabajo de los docentes.

1.4.5 Ámbito integración

- Controla la disciplina de los estudiantes y aplica las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento.
- Promueve la conformación y adecuada participación de los organismos escolares.
- Establece canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y de armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos.

1.4.6 Ámbito institucional

- Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento.
- Administra la institución educativa y responde por su funcionamiento.

Finalmente el perfil directivo ecuatoriano se asume con un liderazgo formal, con autoridad y responsabilidad funcional. Asigna tareas a profesores, levanta o propone expedientes y autoriza ausencias, entre otros asuntos domésticos.

En relación al clima escolar la Constitución Política del 2008 Nacional (2008) en su preámbulo se menciona “la construcción de una mejor forma de convivencia de la ciudadanía en la variedad y avenencia con el ambiente para lograr un buen vivir y que la sociedad sea respetuosa en cada dimensión”.

En referencia a lo anterior, en el Título 1, Artículo 3, describe que los “principales deberes del Estado son garantizar sin lugar a discriminación alguna el pleno goce de los derechos que se establecen en la Constitución y en los diversos instrumentos internacionales”.

Por último el principal organismo de la Educación en el Ecuador es el Ministerio de Educación, el cual, descentralizando sus funciones, designa al Consejo Ejecutivo de cada institución a la realización de una matriz que regule la convivencia escolar, es así como se da origen al código de convivencia, el cual responde a la necesidad de viabilizar e institucionalizar lugares para una convivencia escolar sana y tranquila para los actores involucrados, que se encargue de respetar las diferencias individuales y a la vez valore la riqueza de lo diverso.

2 Capítulo 2: Metodología para el proceso de investigación y estudio diagnóstico

2.1 Conceptualización y operacionalización de las variables y categorías

En el siguiente cuadro se describe la definición y la manera en que se operacionalizarán las variables de la investigación:

Tabla 3: Conceptualización y operacionalización de las variables y categorías

Variable y tipo	Definición	Dimensiones	Instrumentos de recolección de información	Unidad de medición	Escala
Liderazgo (variable cuantitativa)	Capa Benítez y Benítez Narváez (2020) manifiestan que, las personas que practican el liderazgo tienen como tarea fundamental, anticiparse a los cambios, en forma particular o en equipo, asumir riesgos, proyectar nuevas respuestas a las exigencias planteadas y conseguir el accionar de sus seguidores, para obtener ventajas competitivas sobre aquellos que realizan sus mismas actividades.	Habilidades Genéricas Habilidades específicas	Modelo de competencias como instrumento de evaluación de la dirección escolar”. El cuestionario del perfil del director exitoso se divide en habilidades genéricas y específicas. La primera contiene 21 preguntas y la segunda 8 preguntas para un total de 29	1 = SI 2 = NO 3=En ocasiones	Ordinal

Clima laboral (variable cuantitativa)	Aguirre, Campos y Méndez (2023) lo definen como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una empresa y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral	Autorrealización Involucramiento laboral Supervisión Capacitación Comunicación Condiciones laborales	Instrumento tomado de Luza Castillo (2017) en el proyecto de investigación titulado “el clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima”, Contiene 50 preguntas relacionadas con las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, capacitación, comunicación y condiciones laborales.	1 = Ninguna 2 = Poco 3 = Regular 4 = Mucho 5 = Siempre	Ordinal
---------------------------------------	--	---	--	--	---------

Fuente: Elaboración propia

2.2 Enfoque de la Investigación

Previendo la naturaleza del título, los objetivos construidos y el contexto del problema, se decidió abordar el eje temático desde el paradigma cuantitativo. Para de Franco y Solórzano (2020) citando a Berardí (2019) el paradigma cuantitativo se basa en los modelos matemáticos quienes proporcionan información para la organización, asociación y análisis de los datos estudiados, la realidad es objetiva, la relación sujeto-objeto es de independencia, donde la persona que investiga aborda el objeto con neutralidad, busca las causas de los fenómenos sociales mediante la cuantificación y medición de variables, cuyo rigor científico viene dado por la validez y confiabilidad de los instrumentos que se aplican.

Por otra parte, Babativa Novoa (2021) expresa que la investigación cuantitativa en el contexto social asume una concepción de la realidad constante y adaptable en el tiempo. Demuestra relaciones entre causas-efectos entre variables, orientando su actividad desde lo particular a lo general en torno al planteamiento del problema y la hipótesis formulada, para prever su correspondencia existente entre la teoría y la experiencia establecida a través de planteamiento de leyes sociales.

Desde la fundamentación teórica el proyecto de grado favorecerá espacios para tener contacto directo con las personas involucradas y escuchar directamente de ellos sus posiciones y

percepciones acerca del liderazgo educativo del rector y su incidencia en el clima laboral de la unidad educativa.

2.3 Alcance de la investigación

El alcance que pretende la investigación es de tipo descriptivo - correlacional. En la investigación con alcance descriptivo, se busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno (Galarza, 2020. p.3).

Por otra parte, para Álvarez-Risco (2020) la investigación con alcance descriptivo estudia problemas o factores que han sido poco analizados, identifican campos promisorios de investigación y analizan los problemas con una perspectiva nueva.

En relación con el alcance correlacionar, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2017) expresan que este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre las dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.

2.4 Diseño de la investigación

El presente proyecto se ejecutará bajo el diseño no experimental, debido a que no se efectuará ningún cambio o algún tipo de alteración en las variables de estudio. Según Agudelo, Aignerren, y Ruiz (2022) “la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 39).

2.5 Declaración y justificación de la investigación

Para Rodríguez y Mendivelso (2021) los diseños transversales suelen incluir individuos con y sin la condición en un momento determinado (medición simultánea) y en este tipo de diseño, el investigador no realiza ningún tipo de intervención (interferencia). El investigador realiza una sola medición de la o las variables en cada individuo o grupo de individuo (número de mediciones).

2.6 Instrumentos Derivados de la Metodología Seleccionada

La técnica que se empleará para la recolección de datos en este estudio será encuesta y el instrumento que se implementará el cuestionario, que se aplicará a los docentes para conocer la percepción sobre el liderazgo del rector educativo y el clima laboral. Sobre la variable liderazgo se utilizó el instrumento titulado “Modelo de competencias como instrumento de evaluación de la dirección escolar”. El cuestionario del perfil del director exitoso se divide en habilidades genéricas y específicas. La primera contiene 21 preguntas y la segunda 8 preguntas para un total de 29.

Con relación a la variable de clima laboral se implementó el cuestionario titulado “el clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima”. Este contiene 50 preguntas relacionadas con las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, capacitación, comunicación y condiciones laborales.

En total fueron dos instrumentos de recolección de dato en las que participó el rector (autoevaluación) los docentes y el personal del DECE.

2.7 Población y Muestra

2.7.1 Población

Arias, Villasís y Novales (2020) manifestó que “La población de estudio es un conjunto de casos bien definido, limitado y accesible que servirá como punto de referencia para la selección de la muestra y cumplirá con un conjunto de criterios predefinidos. (p. 201). A continuación, se presenta la población de la institución educativa.

Tabla 4: Características de la población

Docentes/Directivos	Sexo		Total
	M	F	
Directivo	2	0	2
Docentes	0	16	16
DECE	1	0	1
Total	3	16	19

Fuente: Elaboración propia.

2.7.2 Muestra

La muestra se define como el agregado de elementos que se han extraído de una población mediante un procedimiento muestral probabilístico o no probabilístico” (Carlessi y Meza, 2020). En este caso la muestra fue a conveniencia del autor. Como criterio de inclusión se tomarán a aquellos que tenían 5 años o más en la unidad educativa. En la aplicación de los instrumentos se tomará todo el equipo docente, las personas del DECE y el rector.

2.8 Descripción de la metodología

En el siguiente cuadro se describe las etapas de la investigación hasta concluir con la propuesta investigativa.

Tabla 5: Etapas de la investigación

Etapa	Descripción	Estrategia	Resultados de la etapa
Diagnóstico de necesidades	En esta etapa las investigadoras realizaron una revisión de documentos como el Proyecto Educativo Institucional, informe de autoevaluación institucional, actas de concejo directivos entre otras.	Revisión documental (Proyecto Educativo Institucional) Entre otras	Se identificó situación problema, que permitió establecer los objetivos de la investigación.
Marco teórico que fundamenta la investigación	En esta etapa se estableció el constructo teórico que fundamenta la investigación	Exploración en buscadores especializados como Google Académico, DIALNET y Scielo.	Se fundamentó la investigación desde los antecedentes investigativos y el marco teórico,
Instrumentos para ampliar el diagnostico	En esta etapa se seleccionaron y aplicaron instrumentos que permitieron ampliar la situación problema en relación con las dos variables de la investigación, liderazgo y clima laboral.	Encuestas a la rectora, equipo docente y DECE.	Los resultados de la investigación permitieron identificar las dificultades de la rectora frente al liderazgo educativo y las necesidades en el clima laboral.
Propuesta investigativa	Con base a los resultados arrojados en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se estable una propuesta enfocada a fortalecer las habilidades de liderazgo de la rectora de la unidad educativa 17 de Diciembre.	Redacción de la propuesta investigativa con objetivos determinados.	Se estableció la propuesta investigativa, con el objeto fortalecer las habilidades de liderazgo de la rectora y mejorar el clima laboral.

Fuente: Elaboración propia

2.9 Presentación de los Resultados: Análisis, interpretación y discusión

En este apartado se presentan los datos obtenidos, resultado de la aplicación de los cuestionarios seleccionados en relación con las dos variables de estudio. En esta se resaltan los aspectos positivos (respuesta seleccionada como si) y las oportunidades de mejoramiento (seleccionada como no o en ocasiones) en la variable de liderazgo eficaz y aquellas fortalezas (respuestas seleccionadas como siempre y mucho) y las de mayor necesidad (seleccionada como poco o ninguna) frente a la variable de clima laboral. Finalmente, con base a los resultados se describe la correlación entre las habilidades de liderazgo y el impacto en el clima escolar.

En primer lugar, el objetivo específico número uno establecido fue conocer la percepción de los docentes sobre las habilidades de liderazgo del rector educativo de la unidad educativa 17 de Diciembre. A continuación, se presentan los resultados.

Tabla 6: Resultados de la percepción de las habilidades genéricas del rector

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA					
	SI	%	NO	%	EN OCASIONES	%
¿Muestra apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en la toma de decisiones, planeación y actividades de la escuela?	12	66.6	1	5.5	5	27.7
¿Muestra apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en la planeación institucional?	10	55.5	1	5.5	7	38.8
¿Muestra apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en las actividades de la escuela?	13	72.2	2	11.11	3	16.6
¿Muestra firmeza y constancia en alcanzar los objetivos que se ha planteado?	13	72.2	3	16.6	2	11.11
¿Busca el desarrollo de los servicios, infraestructura y desempeño de los estudiantes?	13	72.2	4	22.22	1	5.5
¿Cumple los compromisos que adquiere en el tiempo y forma adecuada?	11	61.11	3	16.6	4	22.22
¿Busca y analiza la información de su entorno para discernir los aspectos del contexto?	12	66.6	1	5.5	5	27.7
¿Demuestra concordancia entre lo que dice y hace?	13	72.2	2	11.11	3	16.6
¿El director es quien pone el ejemplo al ser el primero en realizar lo que solicita?	7	38.8	3	16.6	8	44.4

¿Muestra el mejor desempeño posible en sus funciones?	11	61.11	3	16.6	4	22.22
¿Espera y exige los mejores resultados en el rendimiento de sus colaboradores y de sus alumnos?	15	83.3	2	11.11	1	5.5
¿Establece una dirección y orienta hacia una visión establecida a la comunidad escolar, logrando la generación de compromiso en los actores escolares para el alcance de la visión?	14	77.7	2	11.11	2	11.11
¿Conoce la planeación, objetivos y cultura escolar deseada para la escuela y es esa la dirección en la que orienta a la comunidad escolar?	12	66.6	2	11.11	4	22.22
¿Se relaciona con los otros actores escolares de manera respetuosa, distinguiendo el tiempo y la forma adecuada para interactuar?	15	83.3	2	11.11	1	5.5
¿Sabe escuchar con atención las ideas de los demás?	11	61.11	3	16.6	4	22.22
¿Tiene la capacidad de distinguir públicos y adaptar el mensaje de acuerdo con cada uno de estos?	13	72.2	1	5.5	4	22.22
¿Transmite de manera clara y comprensible de forma escrita y oral sus ideas?,	13	72.2	2	11.11	3	16.6
¿Considera las circunstancias de los otros actores escolares y así comprende su forma de pensar y comportarse?,	11	61.11	3	16.6	4	22.22
¿Domina su temperamento?	13	72.2	1	5.5	4	22.22
¿Sabe discernir el momento oportuno y manera adecuada de actuar, mostrando así sensatez y moderación?	14	77.7	1	5.5	3	16.6
¿Acepta y respeta las otras formas de pensar y actuar, aunque pudiera no estar de acuerdo con estas?	11	61.11	1	5.5	6	33.3

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia una **percepción favorable** del liderazgo en las habilidades genéricas de la rectora con respecto a la espera y exigencia de los mejores resultados en el rendimiento de sus colaboradores y de sus alumnos, la relación con los actores escolares de manera respetuosa, distinguiendo el tiempo y la forma adecuada para interactuar, dirección y orientación hacia una visión establecida a la comunidad escolar, logrando la generación de compromiso en los actores escolares para el alcance de la visión y el saber discernir el momento oportuno y manera adecuada de actuar, mostrando así sensatez y moderación.

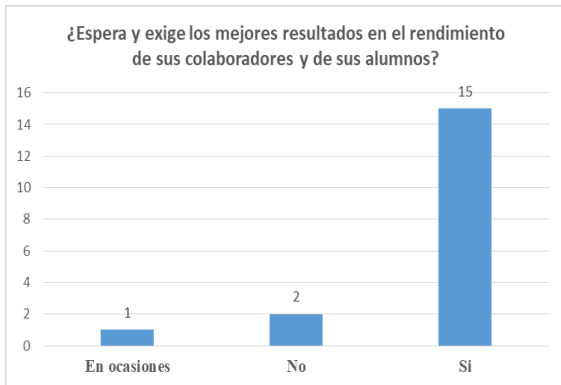


Figura 1: Resultados en el rendimiento de colaboradores y alumnos

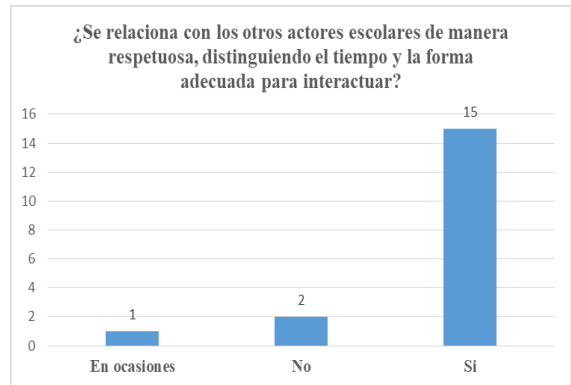


Figura 2: Resultados de la relación con otros actores escolares

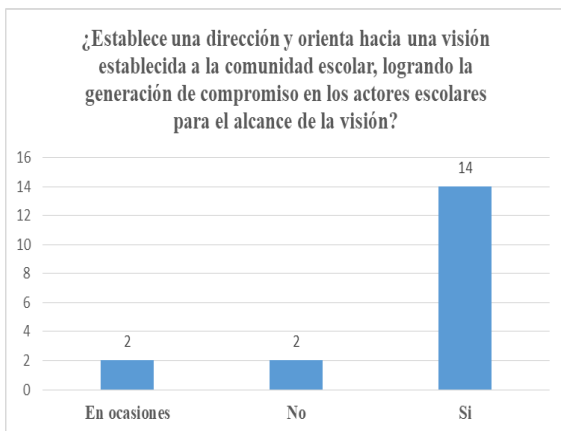


Figura 3: Resultados sobre dirección y orientación hacia una visión con la comunidad

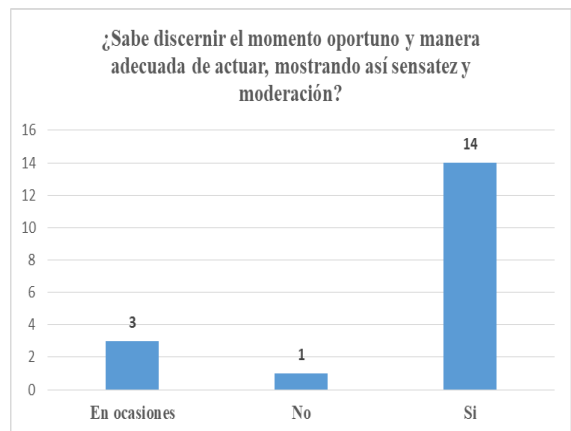


Figura 4: Resultados sobre discernimiento oportuno y de manera adecuada

Por otra parte, **se evidencian oportunidades de mejoramiento** en relación con que el director sea quien ponga el ejemplo al ser el primero en realizar lo que solicita, apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en la planeación institucional y aceptar y respetar las otras formas de pensar y actuar, aunque pudiera no estar de acuerdo con estas.

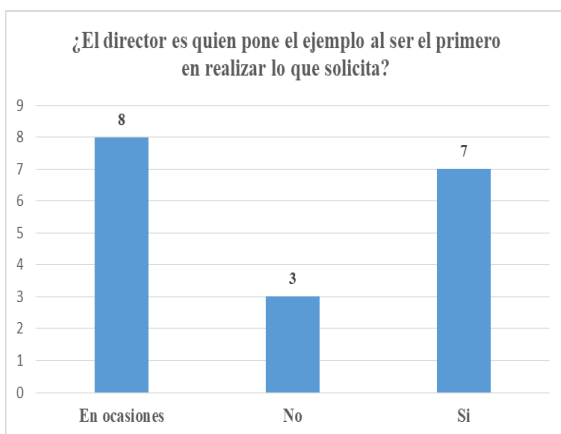


Figura 5: Resultados del director como ejemplo

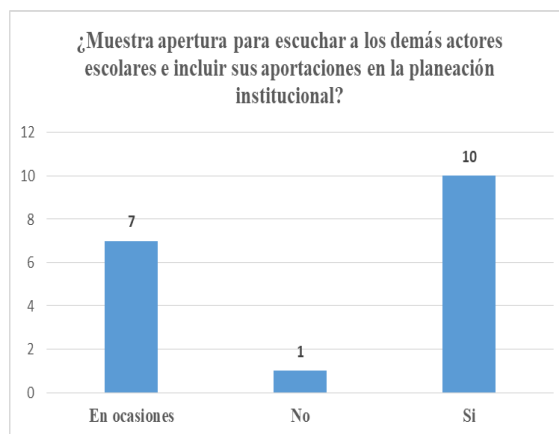


Figura 6: Resultados de mostrar apertura para escuchar a los demás actores

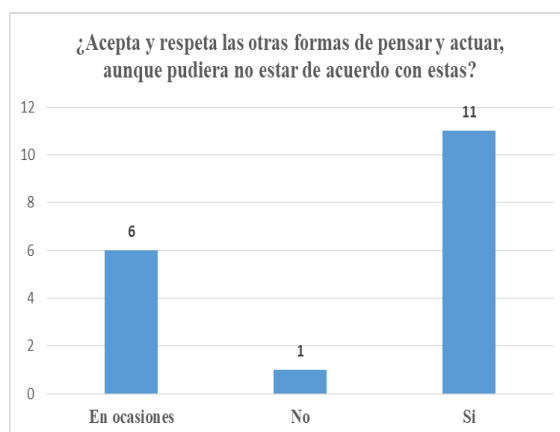


Figura 7: Resultados de aceptar y respetar formas de pensar y actuar.

Tabla 7: Resultados de la percepción de las habilidades específicas del rector

PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA					
	SI	%	NO	%	EN OCASIONES	%
¿Conoce las fortalezas, debilidades, oportunidades y necesidades (FODA) del personal a su cargo?	13	72.2	2	11.11	3	16.6
¿Es capaz de adaptar las actividades, grupos de alumnos y/o equipos con el conocimiento del FODA?	13	72.2	1	5.5	4	22.22
¿Conoce las funciones de todos los colaboradores escolares y la forma en que deben ser llevadas a cabo?	14	77.7	2	11.11	2	11.11
¿Cumple con todas las funciones que le corresponden?	11	72.2	2	11.11	5	27.7
¿Es capaz de clarificar las responsabilidades de sus	12	66.6	3	16.6	3	16.6

colaboradores?

¿Conoce el proceso de enseñanza y aprendizaje y su relación con la docencia?	15	83.3	2	11.1	1	5.5
¿Conoce diversas estrategias educativas y discierne cuando es adecuado aplicar cada una y lo demuestra en el acompañamiento y orientación que otorga a sus maestros?	13	72.2	2	11.11	3	16.6
¿Le agrada su profesión dentro del servicio educativo y disfruta su trabajo?	13	72.2	2	11.11	3	16.6

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia una **percepción favorable** en las habilidades específicas con respecto al conocimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje y su relación con la docencia y las funciones de todos los colaboradores escolares y la forma en que deben ser llevadas a cabo.

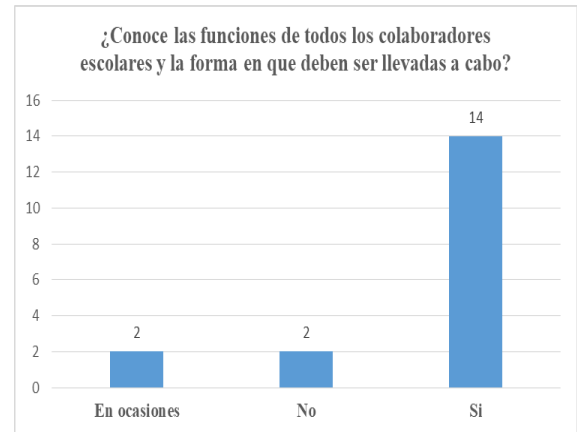
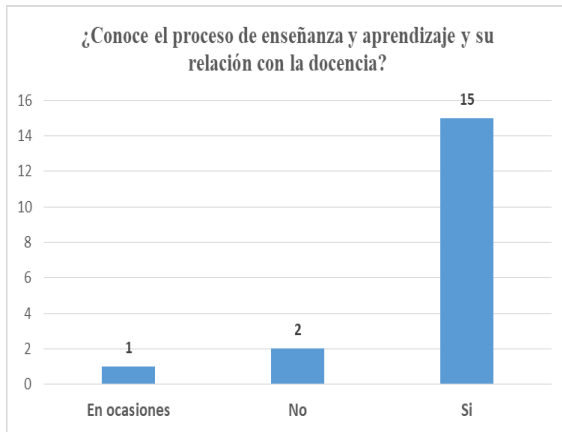


Figura 8: Resultados proceso de enseñanza y aprendizaje y su relacion con la docencia

Figura 9: Resultados de conocimiento de las funciones de todos los colaboradores.

Por otra parte, se evidencia **oportunidades de mejoramiento** en relación con cumplimiento de todas las funciones que le corresponden y adapta las actividades, grupos de alumnos y/o equipos con el conocimiento del FODA.

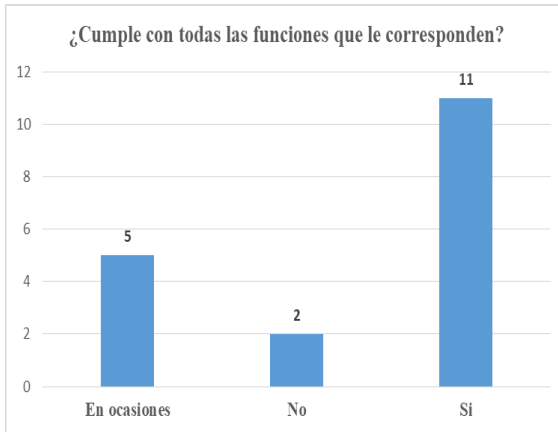


Figura 10: Resultados de cumplimiento de las funciones que le corresponde

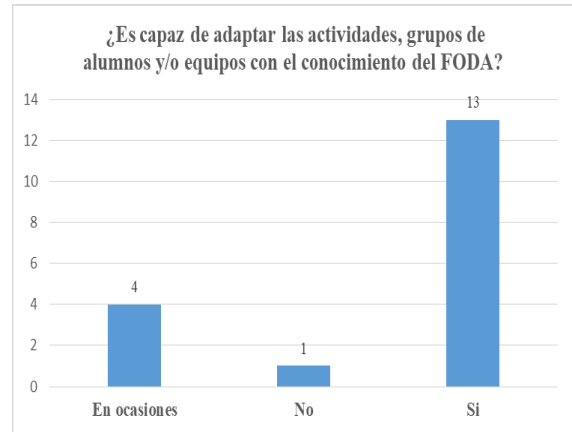


Figura 11: Resultados de adaptadas actividades, grupos y alumnos con conocimiento del FODA

El segundo objetivo tenía como propósito **identificar la percepción de las habilidades de liderazgo del rector en la práctica, a través de la autoevaluación**. Los resultados se describen a continuación.

Tabla 8: Resultados de la autoevaluación del rector

HABILIDAD	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA		
		SI	NO	EN OCASIONES
Habilidades Genéricas	1. ¿Muestra apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en la toma de decisiones, planeación y actividades de la escuela?	X		
	2. ¿Muestra apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en la planeación institucional?	X		
	3. ¿Muestra apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en las actividades de la escuela?	X		
	4. ¿Muestra firmeza y constancia en alcanzar los objetivos que se ha planteado?	X		
	5. ¿Busca el desarrollo de los servicios, infraestructura y desempeño de los estudiantes?	X		
	6. ¿Cumple los compromisos que adquiere en el tiempo y forma adecuada?	X		
	7. ¿Busca y analiza la información de su entorno para discernir los aspectos del contexto?	X		
	8. ¿Demuestra concordancia entre lo que dice y hace?,.	X		
	9. ¿El director es quien pone el ejemplo al ser el primero en realizar lo que solicita?	X		
	10. ¿Muestra el mejor desempeño posible en sus funciones?,	X		

11. ¿Espera y exige los mejores resultados en el rendimiento de sus colaboradores y de sus alumnos?	X
12. ¿Establece una dirección y orienta hacia una visión establecida a la comunidad escolar, logrando la generación de compromiso en los actores escolares para el alcance de la visión?	X
13. ¿Conoce la planeación, objetivos y cultura escolar deseada para la escuela y es esa la dirección en la que orienta a la comunidad escolar?	X
14. ¿Se relaciona con los otros actores escolares de manera respetuosa, distinguiendo el tiempo y la forma adecuada para interactuar?	X
15. ¿Sabe escuchar con atención las ideas de los demás?	X
16. ¿Tiene la capacidad de distinguir públicos y adaptar el mensaje de acuerdo con cada uno de estos?	X
17. ¿Transmite de manera clara y comprensible de forma escrita y oral sus ideas?,	X
18. ¿Considera las circunstancias de los otros actores escolares y así comprende su forma de pensar y comportarse?,	X
19. ¿Domina su temperamento?	X
20. ¿Sabe discernir el momento oportuno y manera adecuada de actuar, mostrando así sensatez y moderación?	X
21. ¿Acepta y respeta las otras formas de pensar y actuar, aunque pudiera no estar de acuerdo con estas?	X
22. ¿Conoce las fortalezas, debilidades, oportunidades y necesidades (FODA) del personal a su cargo?	X
23. ¿Es capaz de adaptar las actividades, grupos de alumnos y/o equipos con el conocimiento del FODA?	X
24. ¿Conoce las funciones de todos los colaboradores escolares y la forma en que deben ser llevadas a cabo?	X
25. ¿Cumple con todas las funciones que le corresponden?	X
26. ¿Es capaz de clarificar las responsabilidades de sus colaboradores?	X
27. ¿Conoce el proceso de enseñanza y aprendizaje y su relación con la docencia?	X
28. ¿Conoce diversas estrategias educativas y discierne cuando es adecuado aplicar cada una y lo demuestra en el acompañamiento y orientación que otorga a sus maestros?	X
29. ¿Le agrada su profesión dentro del servicio educativo y disfruta su trabajo?	X

Habilidades específicas

Fuente: Elaboración propia.

En la autoevaluación de las habilidades genéricas y específicas, la rectora se auto percibe que todas las funciones y acciones son desarrolladas a cabalidad y que disfruta al realizar estas.

Sin embargo, su autoevaluación es contraria a la percepción del equipo docente y miembros del DECE, como fue constatada en los resultados de la aplicación de los instrumentos, que conllevaron a la propuesta de la investigación. Maya et al. (2020) expresan que ejercer liderazgo es un gran reto para el director de escuelas. Es una gestión de responsabilidad y compromiso que busca la transformación de la institución en una organización ágil y dinámica que logre los resultados esperados de acuerdo con los estándares de calidad de la institución y el sistema educativo en general (p.6).

El objetivo número 3 tenía como propósito **conocer la percepción de los docentes sobre el clima escolar en la unidad educativa 17 de diciembre**. A continuación, los resultados en cada una de sus dimensiones.

Tabla 9: Resultados de la dimensión de autorrealización

PREGUNTA	RESULTADOS									
	4 = Siempre	%	1 = Mucho	%	3 = Regular	%	2 = Poco	%	5 = Ninguna	%
1. ¿Existen oportunidades de progresar en la institución educativa?	7	38.8	7	38.8	2	11.1	2	11.1		
2. ¿Se siente compromiso con el éxito en la institución educativa?	6	33.1	8	44.4	2	11.1	2	11.1		
3. ¿El rector brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?	5	27.7	6	33.1	4	22.2	3	16.6		
4. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	4	22.2	6	33.1	4	22.2	3	16.6	1	5.5
5. ¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí?	2	11.1	10	55.5	4	22.2	2	11.1		
6. ¿El rector se interesa por el éxito de los docentes?	4	22.2	9	50%	2	11.1	3	16.6		
7. ¿Cada docente asegura sus niveles de logro en el trabajo?	5	27.7	10	55.5	1	5.5	2	11.1		
8. ¿En la institución educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo?	2	11.1	12	66.6	2	11.1	2	11.1		
9. ¿En la institución educativa, la información fluye adecuadamente?	4	22.2	7	38.8	3	16.6	4	22.2		
10. ¿Los objetivos de trabajo son retadores?	4	22.2	10	55.5	2	11.1	2	11.1		

Fuente: Elaboración propia

Se evidencian en la **dimensión de auto realización** una **percepción favorable** en la comunidad educativa en relación con que cada docente asegura sus niveles de logro en el trabajo en un 83%, mejoramiento continuo de los métodos de trabajo en un 77.7%, el compromiso con el éxito en la institución educativa, en un 77.5%, objetivos de trabajo retadores, en un 77.7%, las oportunidades de progresar en la institución educativa en el 77.6%, y que el rector se interesa por el éxito de los docentes, en un 75 % de los participantes.

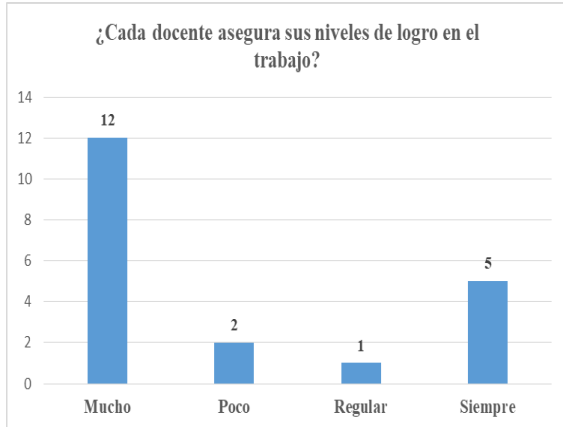


Figura 12: Resultados de docente que asegura los niveles de logros en el trabajo

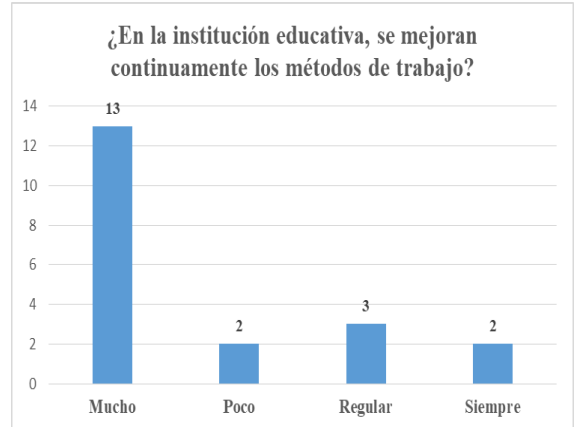


Figura 13: Resultados de mejora continua de los metodos de trabajo



Figura 14: Resultados del compromiso con el éxito de la institución.

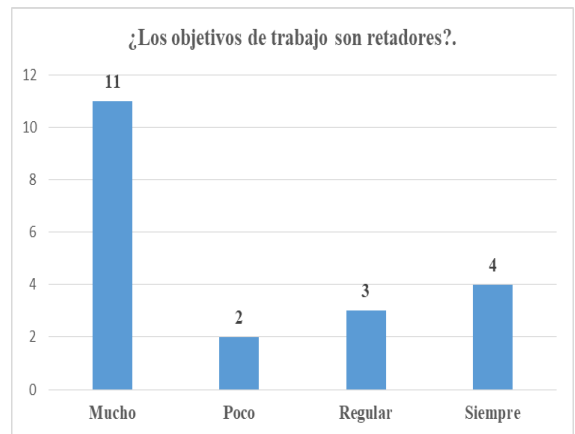


Figura 15: Resultados de los objetivos de trabajo que son retadores.

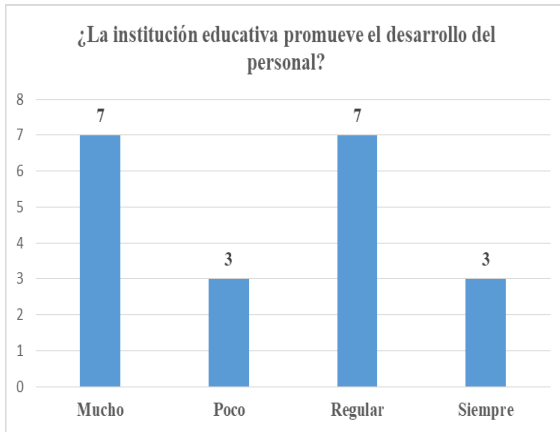


Figura 16: Resultados de la promoción del desarrollo personal de la institución.

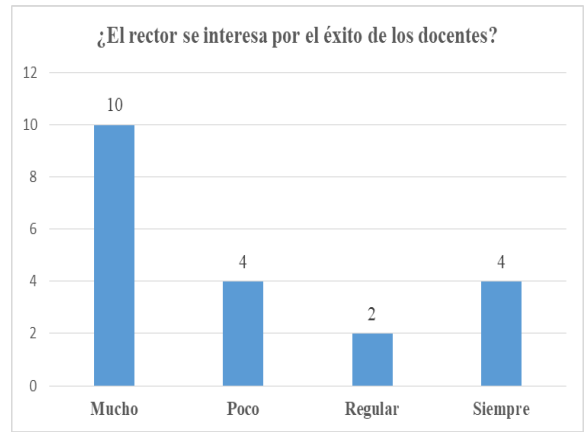


Figura 17: Resultados del interés por el rector.

Por otra parte, se evidencian **oportunidades de mejoramiento** con relación a que el rector brinde apoyo para superar los obstáculos que se presentan, en un 38.8% y el contar con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo en un 38.8%.

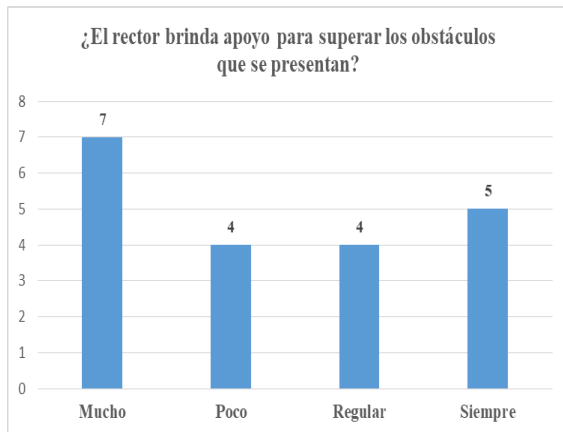


Figura 18: Resultados del apoyo que brinda el rector para superar obstáculos.

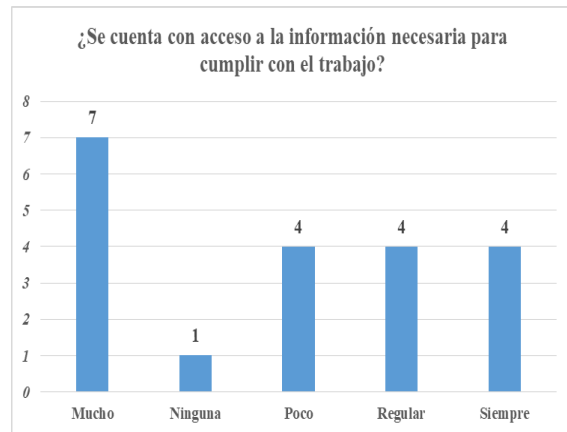


Figura 19: Resultados del acceso de la información para cumplir con el trabajo.

Tabla 10: Resultados de la dimensión de involucramiento laboral

PREGUNTA	RESULTADOS									
	4 = Siempre	%	1 = Mucho	%	3 = Regular	%	2 = Poco	%	5 = Ninguna	%
1. ¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?	5	27.7	8	44.4	3	16.6	2	11.1		
2. ¿Cada docente se considera	4	22.2	11	61.1	2	11.1	1	5.5		

Factor clave	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
factor clave para el éxito de la institución educativa?												
3. ¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea?	3	16.6	11	61.1	2	11.1	1	5.5	1	5.5	1	5.5
4. ¿En el equipo de docentes, existe una relación armoniosa?	5	27.7	5	27.7	6	33.3	2	11.1				
5. ¿Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?	5	27.7	8	44.4	3	16.6	2	11.1				
6. ¿Se valora los altos niveles de desempeño?	2	11.1	10	55.5	4	22.2	1	5.5	1	5.5	1	5.5
7. ¿Los docentes están comprometidos con la institución educativa?	5	27.7	7	38.8	4	22.2	2	11.1				
8. ¿Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo?	2	11.1	8	44.4	5	27.7	3	16.6				
9. ¿Existen suficientes canales de comunicación?	3	16.6	6	33.3	7	38.8	2	11.1				
10. ¿El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado?	3	16.6	7	38.8	5	27.7	3	16.6				

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia en la dimensión de involucramiento laboral una percepción favorable en la comunidad educativa en relación con que cada docente se considera factor clave para el éxito de la institución educativa en un 83.3%, la evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea, en un 77.7%, los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad, en un 72.1% y se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo, en un 72.1%.

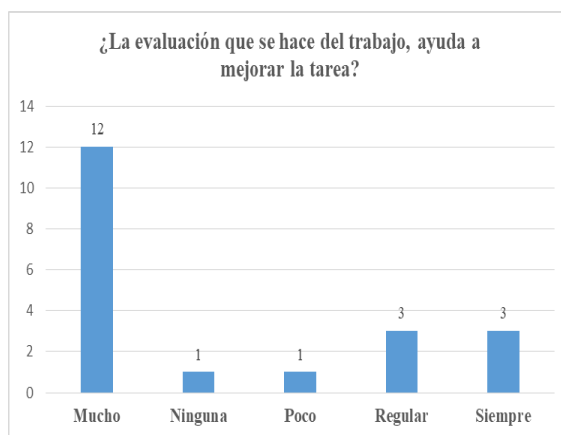
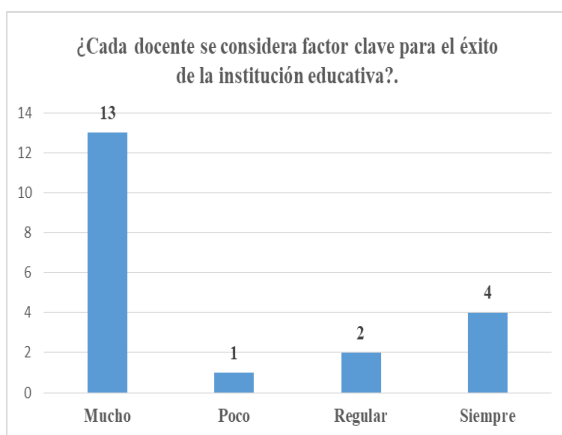


Figura 20: Resultados de factor clave del docente en **Figura 21:** Resultados de la importancia de la

la institución

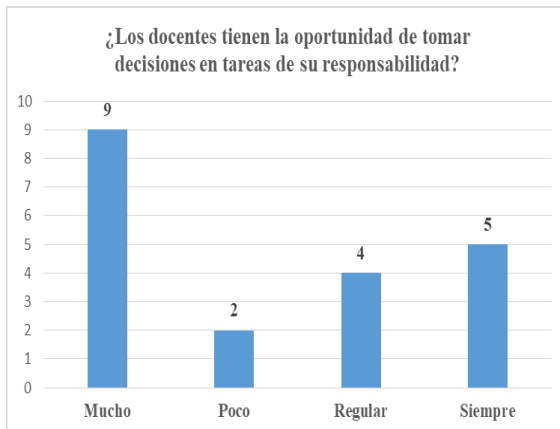


Figura 22: Resultados de la oportunidad de los docentes para la toma de decisiones.

evaluación del trabajo para mejorar

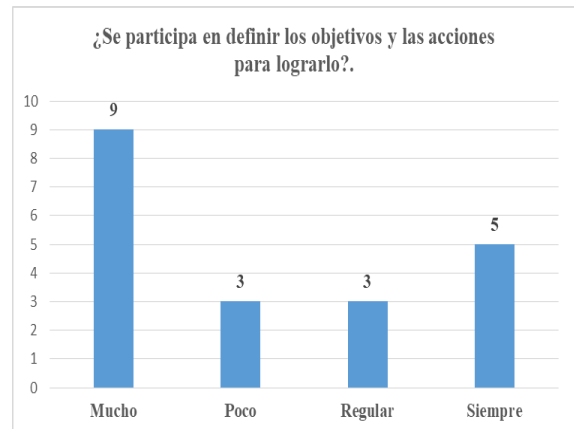


Figura 23: Resultados de la participación para definir objetivos y acciones para lograrlo.

Por otra parte, se evidencian oportunidades de mejoramiento con relación a insuficientes canales de comunicación, en un 49.9%, la relación armoniosa en el equipo de docentes, en un 44.4% y la preparación necesaria para realizar el trabajo, en un 44.3%.

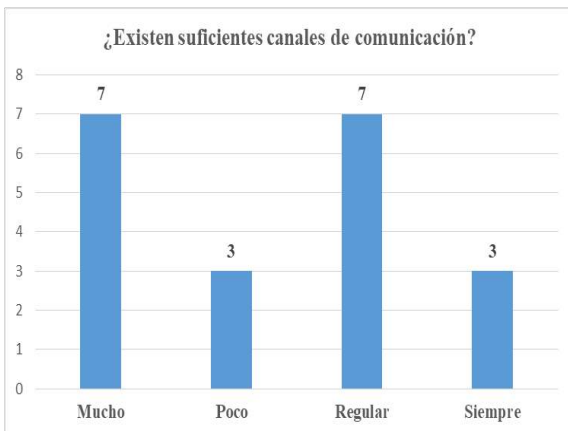


Figura 24: Resultados sobre suficiencia de canales de comunicación

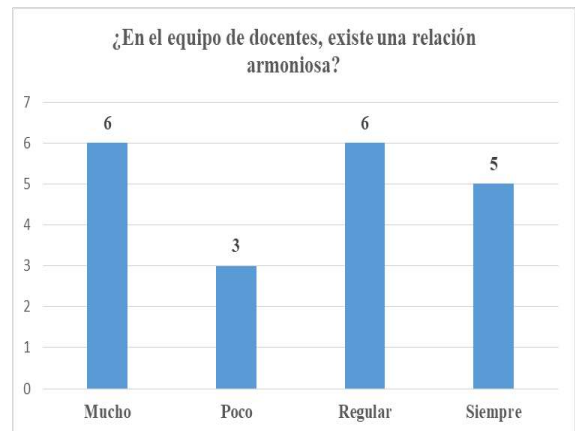


Figura 25: Resultados sobre la relación armoniosa en el equipo de docentes

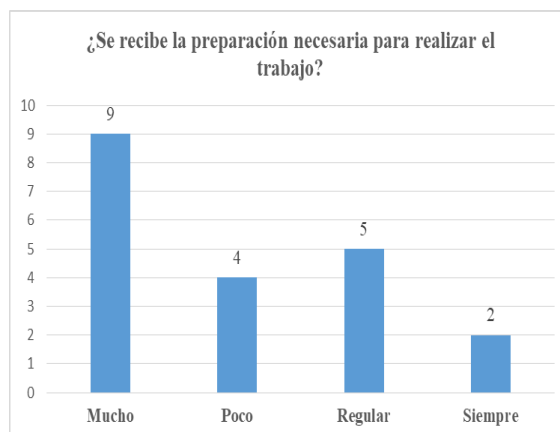


Figura 26: Resultados sobre la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Tabla 11: Resultados de la dimensión de supervisión

PREGUNTA	RESULTADOS									
	4 = Siempre	%	1 = Mucho	%	3 = Regular	%	2 = Poco	%	5 = Ninguna	%
1. ¿El rector expresa reconocimiento por los logros?	3	16.6	7	38.8	6	33.3	2	11.1	0	5
2. ¿En la institución educativa, se hacen mejor las cosas cada día?	2	11.1	9	50	6	33.3	1	5.5		
3. ¿Las responsabilidades de la función docente están claramente definidas?	6	33.3	9	50	1	5.5	2	11.1		
4. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en el organigrama?	3	16.6	11	61.1	2	11.1	2	11.1		
5. ¿Se cuenta con la oportunidad de proponer cambios en beneficio de la unidad educativa?	5	27.7	10	55.5	1	5.5	2	11.1		
6. ¿Las actividades que se realizan permiten aprender y desarrollarse como docente?	3	16.6	12	66.6	1	5.5	2	11.1		
7. ¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?	4	22.2	11	61.1	1	5.5	2	11.1		
8. ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?	4	22.2	7	38.8	5	27.7	2	11.1		
9. ¿En la institución educativa, se afrontan y superan los obstáculos?	3	16.6	9	50	3	16.6	3	16.6		
10. ¿Existe buena administración de los recursos?	2	11.1	7	38.8	7	38.8	2	11.1		

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia en la dimensión de supervisión una percepción favorable en la comunidad educativa en relación a la oportunidad de proponer cambios en beneficio de la unidad educativa, en un 83.2%, las actividades que se realizan permiten aprender y desarrollarse como docente en un 83.2%, el cumplimiento con las tareas diarias en el trabajo, que permite el desarrollo del personal, en un 83.2%, las responsabilidades de la función docente están claramente definidas, en un 83.2% y la posibilidad de la interacción con personas de mayor jerarquía en el organigrama, en un 77.7%.

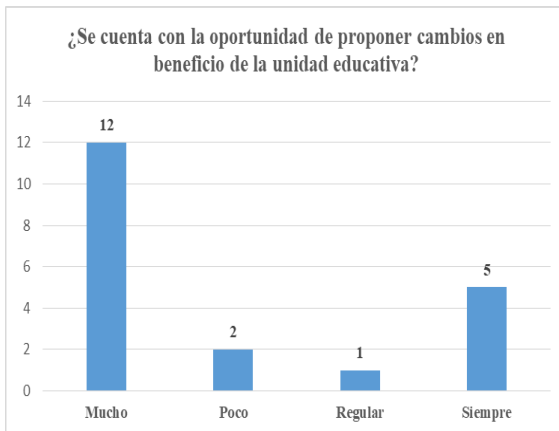


Figura 27: Resultados de oportunidad para proponer cambios que benefician la institución.

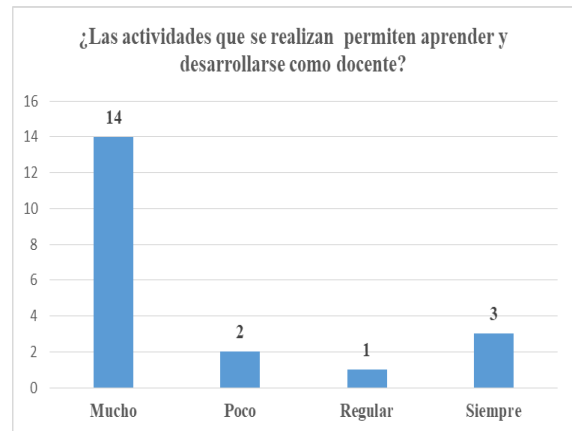


Figura 28: Resultados de las actividades que se realizan permiten aprender y desarrollarse.

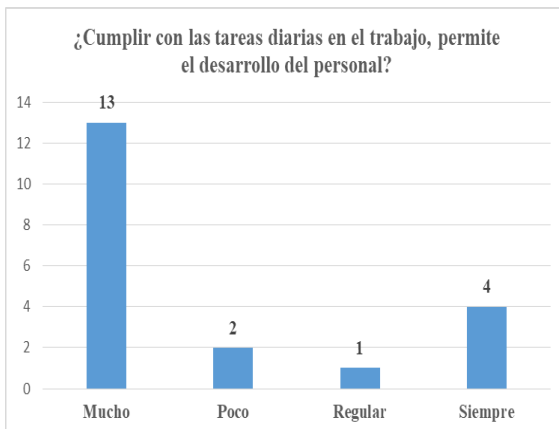


Figura 29: Resultado de las tareas diarias en el trabajo permitel el desarrollo del personal.

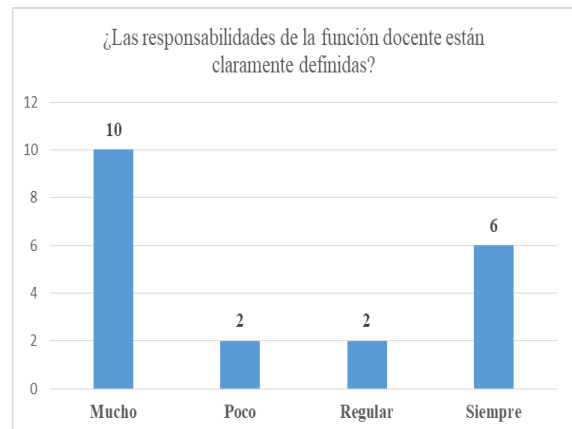


Figura 30: Resultados de la defición de las responsabilidades del docente

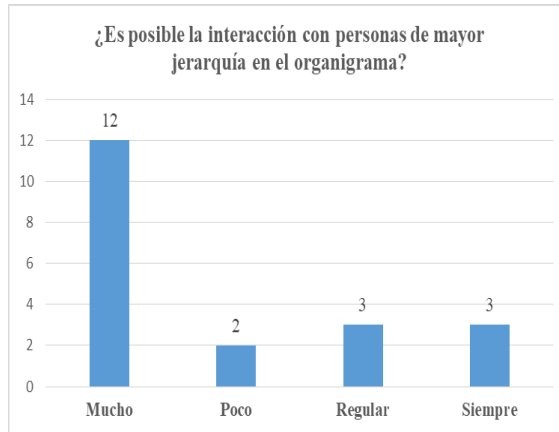


Figura 31: Resultados de la interacción con personas de mayor jerarquía

Por otra parte, se evidencian **oportunidades de mejoramiento** con relación a la buena administración de los recursos, en un 49.9%, el rector expresa reconocimiento por los logros, en un 44.4%, la institución educativa, se hacen mejor las cosas cada día, en un 38.8%, y la disposición de un sistema para el seguimiento y control de las actividades en un 38.8%.

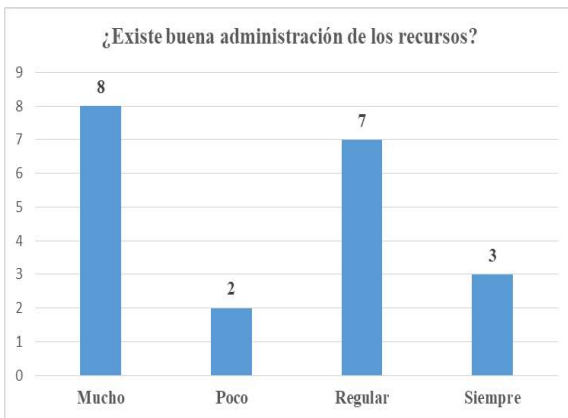


Figura 32: Resultados de la buena administración de los recursos

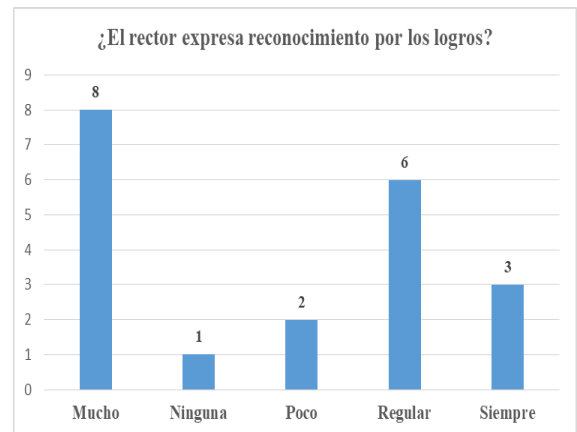


Figura 33: Resultados de reconocimiento del rector por los logros

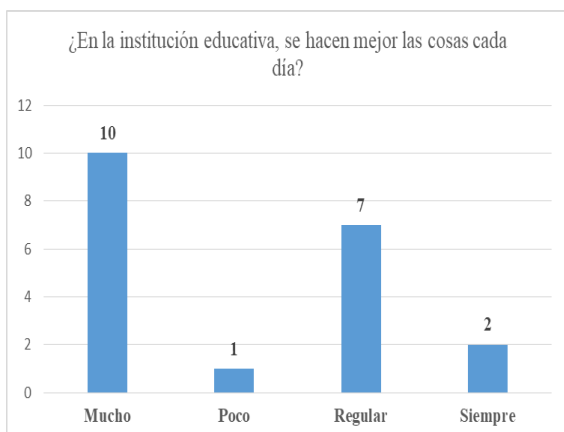


Figura 34: Resultados sobre la institución cada día hace mejor las cosas.

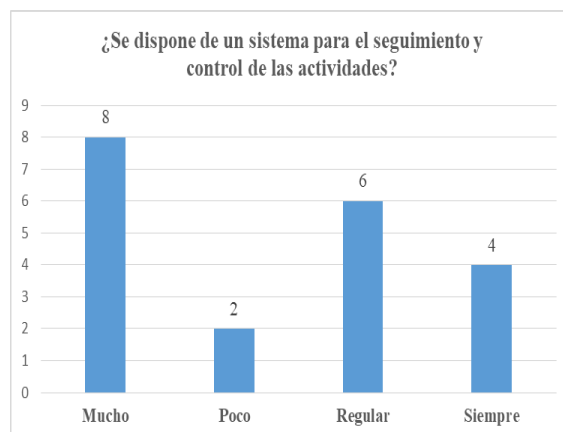


Figura 35: Resultados sobre la disposición de un sistema para el seguimiento y control de actividades

Tabla 12: Resultados de la dimensión de capacitación

PREGUNTA	RESULTADOS									
	4 = Siempre	%	1 = Mucho	%	3 = Regular	%	2 = Poco	%	5 = Ninguna	%
1. ¿El rector promueve la capacitación que se necesita?	3	16.6	6	33.3	3	16.6	5	27.7	1	5.5
2. ¿La institución educativa promueve el desarrollo del personal?	3	16.6	6	33.3	7	38.8	2	11.1		
3. ¿Los servicios de la institución educativa, son motivo de orgullo del personal?	4	22.2	7	38.8	5	27.7	2	11.1		

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia **en la dimensión de capacitación** una **percepción favorable** en la comunidad educativa en relación a que los servicios de la institución educativa son motivo de orgullo del personal, en un 60.2%.

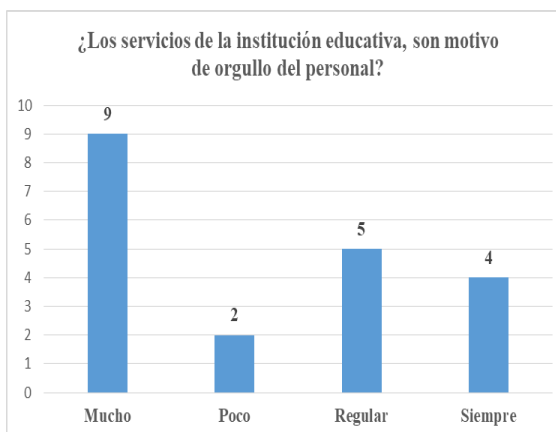


Figura 36: Resultados sobre los servicios de la institución motivo de orgullo

Por otra parte, se evidencian **oportunidades de mejoramiento** con relación al desarrollo del personal en la institución educativa, en un 49.9% y la promoción por parte del rector de capacitación que necesita el personal, en un 44.3%

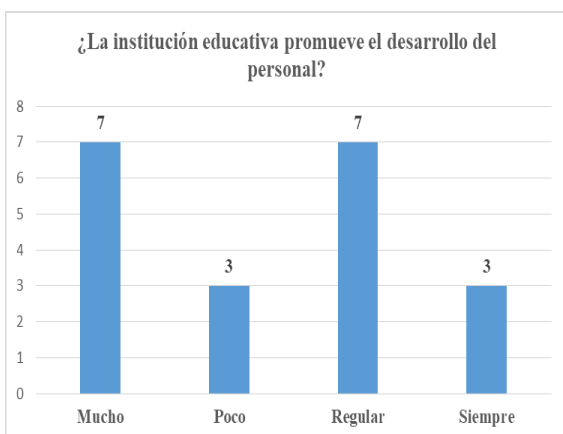


Figura 37: Resultados sobre la promoción del desarrollo del personal

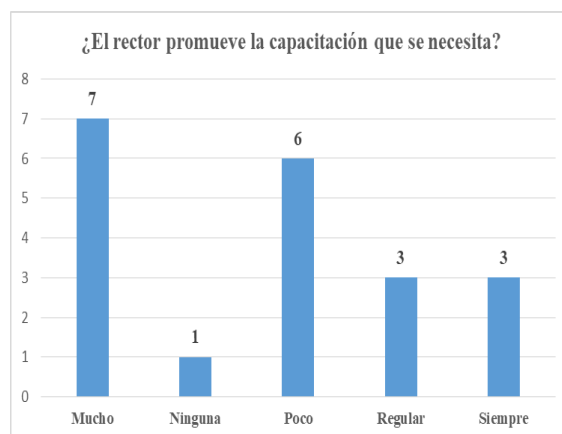


Figura 38: Resultados sobre la promoción del rector para capacitación que se requiere

Tabla 13: Resultados de la dimensión de comunicación

PREGUNTA	RESULTADOS									
	4 = Siempre	%	1 = Mucho	%	3 = Regular	%	2 = Poco	%	5 = Ninguna	%
1. ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?	3	16.6	8	44.4	5	27.7	2	11.1		

2.	¿La institución educativa fomenta y promueve la comunicación interna?	2	11.1	6	33.3	9	50	1	5.5
3.	¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?	4	22.	11	61.1	2	11.1	1	5.5
4.	¿El rector escucha los planteamientos que se le hacen?	3	16.6	8	44.4	4	22.2	3	16.6
5.	¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?	1	5.5	12	66.6	4	22.2	1	5.5

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia en la dimensión de comunicación una **percepción favorable** en la comunidad educativa en relación a que los objetivos del trabajo están claramente definidos, en un 83.3% y que estos guardan relación con la visión de la institución, en un 72.1%.

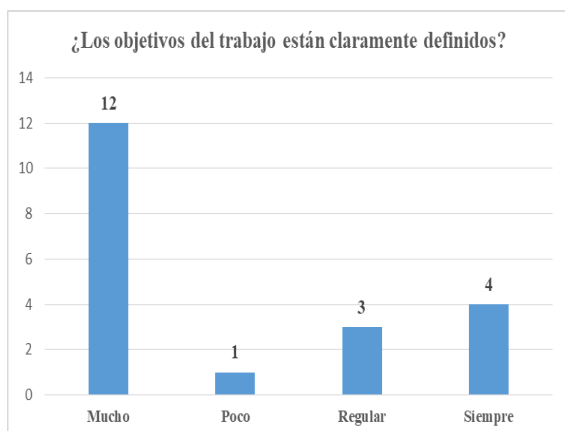


Figura 39: Resultados de los objetivos estan claramente definidos.



Figura 40: Resultados de los objetivos de trabajo guardan relación con la visión institucional

Por otra parte, se evidencian **oportunidades de mejoramiento** con relación a la promoción de la comunicación interna, en un 55.5% y la existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo, en un 38.8%.

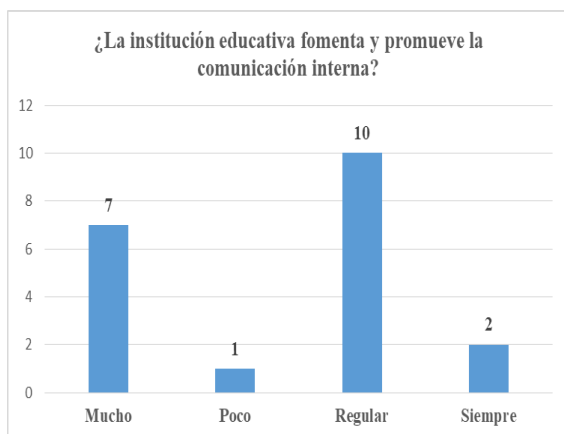


Figura 41: Resultados sobre el fomento y promoción de la comunicación interna.

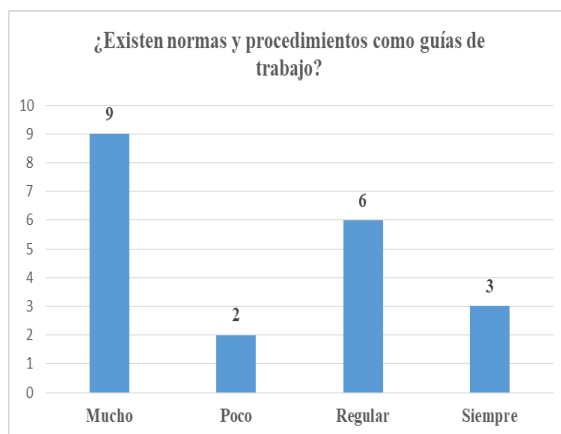


Figura 42: Resultados sobre las normas y procedimientos como guías de trabajo.

Tabla 14: Dimensión de condiciones laborales

PREGUNTA	RESULTADOS									
	4 = Siempre	%	1 = Mucho	%	3 = Regular	%	2 = Poco	%	5 = Ninguna	%
1. ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?	3	16.6	9	50	3	16.6	2	11.1	1	5.5
2. ¿Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución?	2	11.1	9	50	4	22.2	2	11.1	1	5.5
3. ¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos?	2	11.1	11	61.1	3	16.6	1	5.5	1	5.5
4. ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas?	2	11.1	9	50	5	27.7	1	5.5	1	5.5
5. ¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?	2	11.1	5	27.7	5	27.7	5	27.7	1	5.5
6. ¿Se reconocen los logros en el trabajo?	2	11.1	5	27.7	5	27.7	5	27.7	1	5.5
7. ¿La institución educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?	3	16.6	9	50	4	22.2	2	11.1		
8. ¿Existe un trato justo en la institución educativa?	2	11.1	9	50	5	27.7	2	11.1		
9. ¿Se conocen los avances en otras áreas de la institución educativa?	1	5.5	9	50	6	33.3	2	11.1		
10. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?			9	50	2	11.1	7	38.8		

11. ¿La remuneración es atractiva en comparación con las otras instituciones educativas?	9	50	2	11.1	7	38.8
12. ¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante?	10	55.5	6	33.3	2	11.1

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia en **la dimensión de condiciones laborales una percepción favorable** en la comunidad educativa con relación a que el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos, en un 73.2% y la promoción de la generación de ideas creativas o innovadoras, en un 66.6 %.

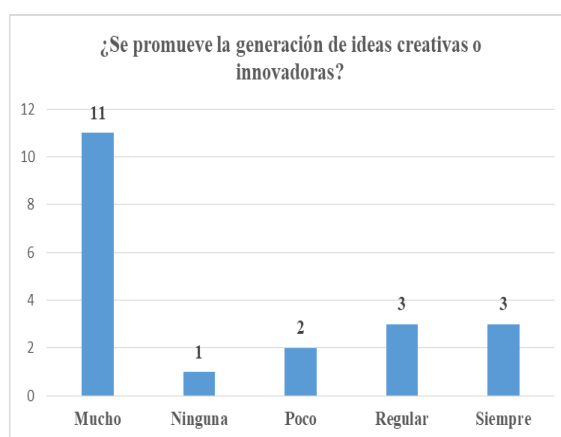
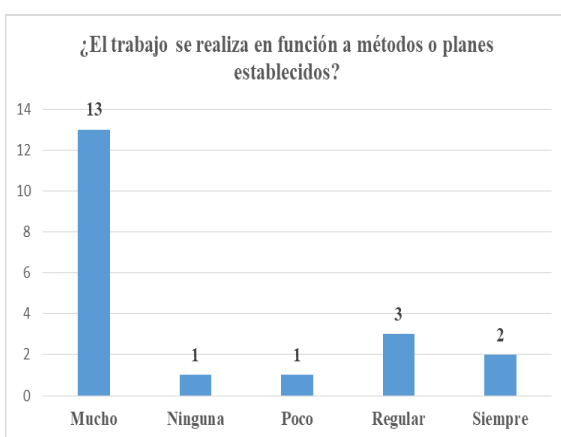


Figura 43: Resultados de la realización del trabajo en función a metodos y planes.

Figura 44: Resultados sobre la promoción de generación de ideas creativas e innovadoras.

Por otra parte, se evidencian **oportunidades de mejoramiento** con relación a la disposición de tecnología que facilita el trabajo, en un 55.4%, el reconocimiento de los logros en el trabajo, en un 55.4%, la remuneración en comparación con las otras instituciones educativas, en un 49.9% y el conocimiento de los avances en otras áreas de la institución educativa, en un 44.4%.

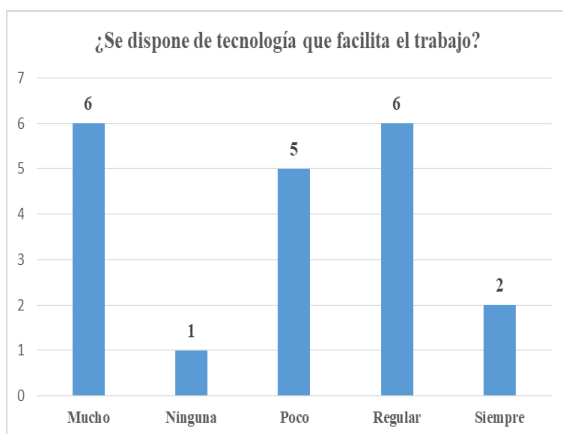


Figura 45: Resultados de la disposición de tecnología que facilita el trabajo.

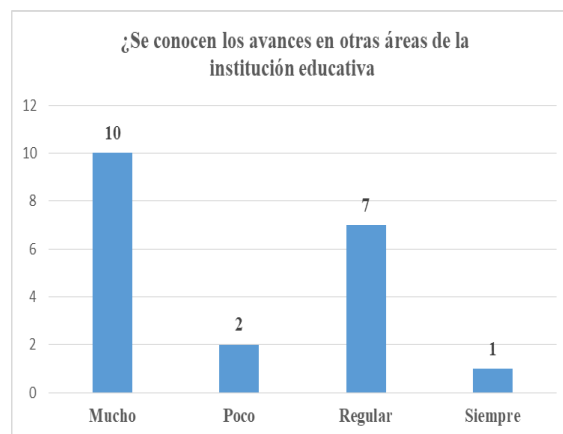


Figura 46: Resultados del conocimiento de los avances en otras áreas de la institución.

Por último, el objetivo específico número 4 tiene como propósito determinar la relación entre el liderazgo del rector y su incidencia en el clima laboral de la unidad educativa 17 de Diciembre. El siguiente cuadro evidencia la incidencia de las habilidades del liderazgo de la rectora.

Tabla 15: Incidencia del liderazgo del rector en el clima laboral

Habilidades de liderazgo de la rectora	Impacto positivo en el clima laboral	Oportunidades de mejoramiento	Impacto negativo en el clima laboral
Habilidades Genéricas	Espera y exigencia de los mejores resultados en el rendimiento de sus colaboradores y de sus alumnos, la relación con los actores escolares de manera respetuosa, distinguiendo el tiempo y la forma adecuada para interactuar, dirección y orientación hacia una visión establecida a la comunidad escolar, logrando la generación de compromiso en los actores escolares para el alcance de la visión y el saber discernir el momento oportuno y manera adecuada de actuar, mostrando así sensatez y moderación	Poner el ejemplo al ser el primero en realizar lo que solicita, apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en la planeación institucional y aceptar y respetar las otras formas de pensar y actuar, aunque pudiera no estar de acuerdo con estas.	Apoyo para superar los obstáculos que se presentan, contar con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. Canales de comunicación, la relación armoniosa en el equipo de docentes y la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Habilidades específicas	Conocimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje y su relación con la docencia y las funciones de todos los colaboradores escolares y la forma en que deben ser llevadas a cabo.	Cumplimiento de todas las funciones que le corresponden y adaptación de las actividades, grupos de alumnos y/o equipos con el conocimiento del FODA.	Promoción de la comunicación interna y la existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo. Disposición de un sistema para el seguimiento y control de las actividades Buena administración de los recursos, reconocimiento por los logros de los docentes, la institución educativa, se hacen mejor las cosas cada día. Desarrollo del personal en la institución educativa y la promoción por parte del rector de capacitación que necesita el personal.
--------------------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Este análisis busca profundizar en la influencia directa que ejerce el estilo de liderazgo del rector sobre el ambiente laboral dentro de la institución educativa, con especial enfoque en la Unidad Educativa 17 de Diciembre. Se pretende examinar cómo las acciones, decisiones y comportamientos del rector impactan en la percepción, motivación y satisfacción de los docentes, personal administrativo y estudiantes, contribuyendo así a comprender la importancia del liderazgo en la creación de un clima laboral favorable y productivo en el contexto específico de esta institución educativa.

2.10 Discusión de los resultados

Frente al objetivo específico en relación a **la percepción de los docentes sobre las habilidades de liderazgo del rector educativo de la unidad educativa 17 de Diciembre**, los resultados presentan una percepción favorable con respecto a la espera y exigencia de los mejores resultados en el rendimiento de sus colaboradores y de sus alumnos y la generación de compromiso en los actores escolares para el alcance de la visión, la relación con los actores escolares de manera respetuosa, distinguiendo el tiempo y la forma adecuada para interactuar, la dirección y orientación hacia una visión establecida a la comunidad escolar y el saber discernir el

momento oportuno y manera adecuada de actuar, mostrando así sensatez y moderación. Estas habilidades definen lo que es un equipo de trabajo que articula sus acciones para el alcance de las metas y está relacionado con la posición de Asencio (2018) quien plantea que un equipo es un colectivo de personas capaces de interactuar unas con otras, de ser conscientes de las personalidades de los demás, con sus aspectos positivos y negativos y de percibirse a sí mismos y a los demás como parte de una unidad. El trabajo que producen será, por tanto, muy superior en cantidad y calidad al que resultaría de la simple suma del trabajo individual de sus miembros.

Por otra parte, la percepción favorable indicada por los docentes guarda relación con los resultados de la investigación de Angulo Bolaños (2019) al expresar que las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo, donde se propicie la integración verdadera para ofrecer a la comunidad educativa un ambiente de cordialidad y respeto mutuo.

En las habilidades genéricas del rector, los resultados **arrojaron oportunidades de mejoramiento** relacionadas con relación a que el director sea quien ponga el ejemplo al ser el primero en realizar lo que solicita, apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en la planeación institucional, aceptar y respetar las otras formas de pensar y actuar, aunque pudiera no estar de acuerdo con estas. Estas habilidades son fundamentales para las adecuadas relaciones socio emocionales y el alcance de las metas establecidas. Para López-Lemus et al (2020) citando a Boal y Hooijberg (2000) el líder juega un papel importante, ya que mediante la influencia a sus colaboradores hará una sinergia estratégica que podrá enfrentar las demandas que se le presentan a las organizaciones y, con ello, contribuir al logro de los objetivos organizacionales de manera estratégica y, por consiguiente, alcanzar el éxito de la empresa que se encuentra liderando. Desde otro enfoque, para Angulo Bolaños (2019) los docentes que no participan de la toma de decisiones institucionales limitan el involucramiento de los propósitos a lograr a nivel de comunidad educativa causando dificultad en sus procesos administrativos.

Benítez (2021) expresa que los líderes deben potenciar capacidades para identificar y obtener resultados no solo en el presente sino en el futuro. Significa que es preciso obtener los resultados correctos de la manera correcta.

En un segundo plano, **frente a las habilidades específicas del rector**, se identificaron por parte de los docentes aspectos positivos como conocimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje y su relación con la docencia y las funciones de todos los colaboradores escolares y la forma en que deben ser llevadas a cabo. Para Quishpe Mosquera (2022) en opinión de los expertos, los directivos deben fortalecer su gestión con un alto componente del estilo de liderazgo pedagógico. En cuanto a la participación de los colaboradores (equipo docente y DECE) Benítez (2021) señala que al seleccionar la integración equipos como una competencia esencial, los líderes y directivos refieren que si la ejercen con efectividad, les puede proporcionar oportunidades para mejorar los resultados en la organización. Esta competencia asegura que los miembros de su equipo sean capaces de poner por encima de sus intereses personales los de la organización, fomenta la colaboración y apoyo mutuo.

En la **variable de clima laboral** las necesidades identificadas en la autorrealización están relacionadas con la superación de los obstáculos que se presentan y el acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. Raczynski, (2020) citado en Uribe (2019) considera en que una escuela es efectiva porque en definitiva sus prácticas directivas y docentes lo son. Es decir, se promueven objetivos comunes e incorporan a los docentes en la toma de decisiones.

Por otra parte, en el involucramiento laboral se identificaron insuficientes canales de comunicación, dificultades en la relación armoniosa en el equipo de docentes y la preparación necesaria para realizar el trabajo. Para Angulo Bolaños (2019) en los resultados de la investigación realizada manifiesta que los docentes que no participan de la toma de decisiones institucionales limitan el involucramiento de los propósitos a lograr a nivel de comunidad educativa y consideran que la falta de autoridad, criterio al momento de tomar decisiones causa dificultad en sus procesos administrativos. En sus dimensiones del clima organizacional Brancato y Juri (2021), considera importante la cooperación que es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Martínez-Garrido (2017) expresan en los resultados de la investigación que el ambiente laboral, el clima de aula, el apoyo de la dirección a los maestros son las variables que más impactan sobre el grado de satisfacción laboral de los docentes en Latinoamérica. Para el mismo autor el clima escolar es fundamental para explicar la satisfacción laboral de los docentes. El

ambiente laboral que propicie la comunicación y el trabajo en equipo entre el profesorado, el apoyo de la dirección en materia de instrucción, la relación de cordialidad entre el profesorado, el clima de aula basado en el apoyo, cuidado, respeto del otro y orientado hacia el aprendizaje.

En la dimensión de supervisión, dificultades en relación con la buena administración de los recursos, el reconocimiento por los logros y la disposición de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. Para Raczynski, (2020) citado en Uribe (2019) manifiesta que el líder planifica y monitorea el trabajo pedagógico. Quishpe Mosquera (2022) indica que los directivos deben fortalecer su gestión con un alto componente del estilo de liderazgo pedagógico. Además, en sus dimensiones del clima organizacional Brancato y Juri (2021), considera un pilar fundamental las recompensas, lo cual se traduce en que los empleados se les reconozcan y compensen por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.

En la dimensión de capacitación, falencias con respecto al desarrollo del personal en la institución educativa y la promoción por parte del rector de capacitación que necesita el personal. Para Salazar Marmolejo y Ospina Nieto (2019) los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más.

Finalmente, en relación con el objetivo número tres, con los resultados obtenidos, permitió **determinar que existe una relación entre el liderazgo del rector y su incidencia en el clima laboral de unidad educativa 17 de Diciembre**. Las habilidades de liderazgo de la rectora de la unidad educativa influyen de forma positiva o negativa en las dimensiones del clima escolar. Para López-Lemus et al (2020) citando a Boal y Hooijberg (2000) el líder juega un papel importante, ya que mediante la influencia a sus colaboradores hará una sinergia estratégica que podrá enfrentar las demandas que se le presentan a las organizaciones y, con ello, contribuir al logro de los objetivos organizacionales de manera estratégica y, por consiguiente, alcanzar el éxito de la empresa que se encuentra liderando.

Por otra parte, para Gorrochotegui Martell (2007), el liderazgo genera conciencia de la misión y visión del equipo y la organización, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades y, finalmente, motiva a los colegas y seguidores a ver, más allá de sus propios intereses, cuál puede beneficiar al grupo.

Capa Benítez y Benítez Narváez (2018) manifiestan que el liderazgo implica desarrollar habilidades, promover la creatividad, la innovación, la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización para trabajar juntos en la consecución de los objetivos planteados, de manera eficiente y eficaz.

La correlación que se obtuvo guarda relación con el estudio desarrollado por Macías, R. D. B & Ramírez, A. G. (2015) con el título “liderazgo transformacional como necesidad de las instituciones educativas”. El estudio concluye que el cambio de los estilos de dirección al superar el tradicional liderazgo educativo del director, favorece que las instituciones educativas sean más pertinentes con sus comunidades y entornos a partir de un accionar conjunto que integre a las familias, instituciones públicas y privadas y organizaciones en el enfrentamiento a cada manifestación no coherente con la formación ciudadana que forma parte de la misión de estas instituciones educativas.

En relación con la incidencia en el clima laboral, Raczynski, (2005) citado en Uribe (2007) expresa que una escuela es efectiva porque en definitiva sus prácticas directivas y docentes lo son. La evidencia indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico.

3 Capítulo 3: Presentación y validación de la propuesta

3.1 Presentación

La presente propuesta tiene como título “**Proyecto de formación sobre liderazgo educativo para favorecer el clima laboral y la calidad de los procesos en la unidad educativa 17 de Diciembre**”; En la autoevaluación realizada por el rector, se auto percibe que desarrolla de manera eficaz y eficiente cada uno de los procesos en las habilidades genéricas y específicas. Sin embargo, en los resultados de la percepción realizada por el equipo docente y equipo del Departamento de Consejería Estudiantil - DECE´-, se evidenciaron algunas dificultades en las habilidades del rector y en el clima laboral que permiten justificar y fundamentar la presente propuesta.

Las necesidades identificadas que se convierten en oportunidades de mejoramiento en el liderazgo del rector y el clima laboral para mejorar la calidad educativa de la institución se describen a continuación. En las habilidades genéricas se evidencia necesidades en que sus acciones propias de su función se conviertan en un modelo para el equipo, apertura para escuchar a los demás actores escolares e incluir sus aportaciones en la planeación institucional, aceptar y respetar las otras formas de pensar y actuar, aunque pudiera no estar de acuerdo con estas.

En las habilidades específicas, dificultades identificadas en el cumplimiento de todas las funciones que le corresponden y la adaptación de actividades, grupos de alumnos y/o equipos con el conocimiento del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

En cuanto al clima laboral, en la que el rector juega un papel fundamental, para que los procesos administrativos y académicos – esta última que vincula a los padres de familia - se desarrollen en completa la normalidad, los resultados de los instrumentos implementados, arrojaron necesidades importantes para alimentar el proyecto de formación de la propuesta.

En la dimensión de auto realización se identificaron dificultades con relación a que el rector brinde apoyo para superar los obstáculos que se presenten y que el equipo docente y DECE puedan contar con acceso a la información necesaria para cumplir con sus labores. En la dimensión de involucramiento laboral falencias en insuficientes canales de comunicación y relación armoniosa en el equipo de docentes y la preparación necesaria para realizar el trabajo. Seguidamente en la dimensión de supervisión se evidenciaron dificultades en la buena

administración de los recursos, reconocimiento de los logros del equipo y la disposición de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.

En la dimensión de capacitación se evidencia oportunidades de mejoramiento con relación al desarrollo del personal en la institución educativa y la promoción por parte del rector de capacitación que necesita el personal. En la dimensión de comunicación falencias en relación con la promoción de la comunicación interna y la existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo. Finalmente, en la dimensión de condiciones laborales dificultades en la disposición de tecnología que facilita el trabajo, el reconocimiento de los logros, la remuneración en comparación con las otras instituciones educativas y el conocimiento de los avances en otras áreas de la institución educativa.

El rector como líder de la institución y representante ante la comunidad educativa, cumple una labor fundamental para que todos los procesos se desarrollen de manera efectiva y armónica y refleje una imagen institucional positiva al interior de la unidad y de forma externa con la sociedad. En este orden de ideas, la importancia de empoderar al rector en las habilidades genéricas y específicas que conduzcan a un buen clima laboral, que beneficie a los docentes, estudiantes y padres de familia.

3.2 Fundamentación

El proyecto de formación en primer lugar es el resultado de la aplicación de los instrumentos de recolección de la información. Con base a los resultados se establece un proyecto de formación al rector con el objeto de fortalecer sus habilidades que contribuyan al buen clima laboral. En este orden la fundamentación teórica de la propuesta se describe en el siguiente cuadro.

Tabla 16: Fundamentación de la investigación sobre las habilidades del liderazgo.

HABILIDAD	DESCRIPTOR	MARCO TEORICO PARA EL PLAN DE FORMACIÓN
General	El director es quien pone el ejemplo al ser el primero en realizar lo que solicita	Liderazgo Liderazgo transformacional
	Sabe escuchar con atención las ideas de los demás	Comunicación efectiva
	Acepta y respeta las otras formas de pensar y actuar, aunque pudiera no estar de acuerdo con estas	Trabajo en equipo. Delegación de funciones.

Específicas	Es capaz de adaptar las actividades, grupos de alumnos y/o equipos con el conocimiento del FODA.	Autoevaluación institucional Planeación institucional Plan de mejoramiento
	Es capaz de clarificar las responsabilidades de sus colaboradores Conoce las funciones de todos los colaboradores escolares y la forma en que deben ser llevadas a cabo	Marco legal de las funciones de directivos y docentes Manual de funciones

Fuente: Elaboración propia

Sobre el clima laboral, a continuación, las necesidades para fortalecer:

Tabla 17: Fundamentación teórica sobre el clima laboral.

DIMENSIÓN	DESCRIPTOR	MARCO TEORICO PARA EL PLAN DE FORMACIÓN
Autorrealización	El rector brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	Trabajo en equipo. ¿Cómo enfrentar las adversidades que se presentan en el proceso pedagógico y administrativo?
Dimensión de involucramiento laboral	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	Comunicación oportuna y eficaz
	Existen suficientes canales de comunicación Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	Canales de comunicación Comunicación oportuna y eficaz Trabajo en equipo Delegación de responsabilidades
Dimensión de supervisión	Existe buena administración de los recursos El rector expresa reconocimiento por los logros.	Administración de los recursos Reconocimiento de los logros.
	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	Sistema para el seguimiento y control de las actividades. Uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC)
Dimensión de capacitación	La institución educativa promueve el desarrollo del personal El rector promueve la capacitación que se necesita.	Desarrollo profesional Cualificación docente
la dimensión de comunicación	La institución educativa fomenta y promueve la comunicación interna Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	Comunicación bidireccional Retroalimentación de los procesos Proyecto Educativo Institucional Manual de convivencia
Dimensión de condiciones laborales	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	Uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC)
	Se reconocen los logros en el trabajo La remuneración es atractiva en comparación con las otras instituciones educativas	Reconocimiento de los logros. Normativa legal sobre salarios de los trabajadores del sector fiscal.
	Se conocen los avances en otras áreas de	Comunicación oportuna y eficaz

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 *Fundamentación teórica de la propuesta*

Partiendo de los conceptos que se definieron en la propuesta, se definen conceptos fundamentales para el desarrollo del Proyecto de formación sobre liderazgo educativo para favorecer el clima laboral y la calidad de los procesos en la unidad educativa 17 de Diciembre.

Tabla 18: Definición de conceptos fundamentales de la propuesta

Concepto	Definición
Liderazgo	El liderazgo se enfoca en mejorar el desarrollo del talento y modificar la dirección cuando las cosas no van como se espera, que incluyen los comportamientos de las personas, se espera que un líder sea bueno haciendo muchas cosas sobre todo en las que impactan en los resultados del equipo.
Liderazgo Transformacional	Los líderes transformacionales obtienen resultados, inicialmente haciendo que los subordinados sean conscientes del valor y la importancia de la tarea, segundo, haciendo que el subordinado vaya por encima de sus propios intereses y piense en el interés de la organización y tercero haciendo que los subordinados incrementen sus necesidades de nivel superior.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo se puede traducir como tomar un rumbo por donde andar y trabajar unidos para lograr un fin común; para ello es importante que el líder cimiente el concepto de sinergias donde se puede fusionar el conocimiento de cada miembro del equipo, bajo el paraguas de la colaboración recíproca y camaradería, reforzando siempre el sentido de responsabilidad en el papel que tiene asignado cada uno y del cual es responsable
Comunicación oportuna y eficaz	Uno de los principales beneficios de una adecuada comunicación es que se genera un clima de confianza y seguridad para abordar cualquier tema en particular, encontrar soluciones mediante el diálogo, llegar a acuerdos en un ambiente participativo y establecer límites contribuyendo a un equilibrio emocional. De allí que la comunicación desempeñe un rol significativo en todas las relaciones humanas, y desde el punto de vista del proceso educativo, la escuela y la familia como agentes socializadores deben propiciar las oportunidades e instancias que fortalezcan las relaciones en el contexto de aprendizaje donde el docente y los padres guíen, transformen, orienten desde la versatilidad, creatividad, innovación y comunicación permanente en un clima de reciprocidad.
Planeación Institucional	La planeación puede ser vista como un elemento de apoyo institucional para la apropiación de elementos estratégicos, de gestión y monitoreo que correspondan a su desarrollo institucional y su proyección de futuro.
Desarrollo estratégico	La actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos
Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.	Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) están referidas a todos los nuevos medios que, en los últimos años, han facilitado el flujo de información (Internet, los computadores portátiles y todos los aparatos tecnológicos que sirven para producir, desarrollar y llevar a cabo la comunicación.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Propósitos u objetivos generales y específicos

3.3.1 Objetivo General

Desarrollar las habilidades de liderazgo de los directivos y docentes de la unidad educativa, con el fin de promover la mejora continua de los procesos educativos y la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

3.3.2 Objetivos específicos

- Incorporar herramientas conceptuales sobre liderazgo educativo y gestión de la calidad en la educación.
- Aplicar técnicas de motivación y trabajo en equipo para promover una cultura organizacional orientada a la excelencia.
- Reflexionar sobre las prácticas pedagógicas innovadoras y su impacto en la calidad educativa.
- Desarrollar habilidades de comunicación y resolución de conflictos para promover un clima escolar favorable al aprendizaje.
- Implementar estrategias para el seguimiento y evaluación de los procesos educativos, con el fin de identificar áreas de mejora continúa.

3.4 Características (Caracterización de la propuesta)

La presente propuesta se caracteriza por los siguientes:

- Necesidades identificadas: El proyecto de formación propuesto, parte de las necesidades identificadas por el equipo docente y DECE, en relación con el liderazgo del rector educativo y el clima laboral de la unidad educativa.
- Revisión y evaluación de la propuesta: Previo presentación al rector de la propuesta, se les presentará al equipo docente y DECE para recibir retroalimentación y finalmente el aval.

- Apertura y aval del rector: El rector de la unidad educativa, consiente de la manifestación de su equipo docente y DECE, valora, respeta y acata los resultados de la aplicación de los instrumentos y está en completa disposición, para el proceso de formación.
- Espacios de formación teórico – prácticos: Los talleres formativos tendrán una metodología teórica – práctico, en el que el rector tendrá la oportunidad de fortalecer la fundamentación teórica y llevarlo a la práctica, mediante actividades lúdicas como juego de roles, situaciones problemas, ejercicio de preguntas y respuestas, entre otras.
- Participación del equipo docente y DECE: En algunos talleres específicos se vinculará al equipo docente y DECE, para fortalecer el trabajo en equipo y la articulación de las actividades interdisciplinarias.

3.5 Ideas básicas/claves/rectoras (si se considera)

El enfoque rector de la presente propuesta gira en torno a liderazgo del rector y el clima laboral, para fortalecer las habilidades genéricas y específicas y las dimensiones, respectivamente.

3.6 Estructura y dinámica de sus componentes (Tipo de propuesta)

La presente propuesta es de carácter formativo en el contexto pedagógico y permitirá cualificar las habilidades del rector, equipo pedagógico y DECE en el liderazgo educativo, para un buen desarrollo del clima laboral.

El proceso de cualificación del rector, equipo pedagógico y DECE partirá de lo general a los específicos en el desarrollo de los temas y la dinámica es que cada taller tendrá una duración de 1 hora y 30 minutos, en la que se experimentarán momentos de aprendizaje de la teoría y espacios de la puesta en práctica de estos conocimientos.

En el siguiente cuadro se describe en detalles la estructura y dinámica del proceso de capacitación. En total son 5 módulos y cada uno contiene temáticas a desarrollar. En total serán 20 sesiones. Cada módulo que se aborde, se realizará un espacio de evaluación y dinámica para corroborar lo aprendido.

MÓDULO	TEMÁTICAS	METODOLOGÍA	RECURSOS	EVALUACIÓN
Módulo 1: Fundamentos del liderazgo educativo y gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de liderazgo educativo. • Principios de gestión de la calidad en la educación. • Importancia del liderazgo para la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones presenciales y/o virtuales dirigidas por facilitadores expertos en liderazgo educativo y gestión de la calidad. • Trabajo colaborativo y participativo mediante dinámicas grupales, estudios de casos y actividades prácticas. Gestión pedagógica colaborativa • Acompañamiento individualizado para la implementación de vías de perfeccionamiento, autoperfeccionamiento y registro de experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico impreso y/o digital. • Plataformas de aprendizaje en línea para acceso a recursos complementarios. • Herramientas de comunicación para el seguimiento y apoyo entre los participantes y facilitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación continua del proceso formativo mediante la participación en las sesiones y la realización de actividades asignadas. • Evaluación de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el contexto de la unidad educativa, a través de indicadores de calidad definidos previamente. • Retroalimentación periódica para ajustar y mejorar el plan de formación según las necesidades identificadas.
Módulo 2: Motivación y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de motivación aplicadas al contexto educativo. • Fomento del trabajo en equipo y la colaboración • Estrategias para el empoderamiento y la participación del equipo docente 			
Módulo 3: Innovación pedagógica y calidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión sobre prácticas pedagógicas innovadoras. • Incorporación de la tecnología en el aula para mejorar la calidad del 			

	<ul style="list-style-type: none"> • aprendizaje. • Promoción de la creatividad y el pensamiento crítico en el proceso educativo.
Módulo 4: Comunicación y gestión de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación efectiva. • Resolución constructiva de conflictos en el ámbito escolar. • Cultura de diálogo y respeto mutuo.
Módulo 5: Seguimiento y evaluación de procesos educativos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de indicadores de calidad educativa. • Herramientas tecnológicas para el seguimiento y evaluación de procesos. • Utilización de datos para la toma de decisiones informadas.

Fuente: Elaboración propia

3.7 Exigencias/ requisitos / condiciones/ criterios que debe cumplir de acuerdo con su naturaleza y alcance.

El proyecto de formación cuenta con la aceptación del rector para el proceso de cualificación en liderazgo educativo y clima laboral para la calidad educativa de la institución. Como requisitos para el desarrollo de esta son las siguientes.

- En primer lugar, el rector determine un espacio cada semana para el proceso de formación. Esto evitará que se presenten interrupciones.
- Como segundo requisito, que se establezca un espacio en buenas condiciones que cuente con equipo audiovisual para la proyección de información relacionada con las dos temáticas que se abordará.
- En tercer lugar, para dinamizar los espacios de formación, el rector previamente revisará la agenda de trabajo, los conceptos que se trabajarán y la metodología.
- En cuarto lugar, cada temática desarrollada se evalúe lo aprendido desde lo teórico y se dinamice con actividades prácticas (juego de roles).

El alcance de la propuesta es el fortalecimiento de las habilidades del rector, que contribuya a un clima laboral armónico y saludable para la comunidad educativa en general. Los mayores beneficiados serán los estudiantes, quienes vivirán experiencias académicas gratificantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

3.8 Demostraciones, ejemplos

En el siguiente cuadro, se presenta un modelo de planificación de una capacitación teórico-práctica de un tema en específico.

Tabla 19: Sesión de capacitación sobre liderazgo

Módulo 1:	Tema:	Número de sesión:	Duración de la sesión:
Fundamentos del liderazgo educativo y gestión de la calidad	Concepto de liderazgo educativo.	1	hora y 30 minutos
Objetivo: Identificar el concepto de liderazgo y sus características.			
Hora / tiempo	Actividad	Recursos	Tiempo
11:00 am a 11:15 am	Bienvenida Presentación de la agenda Normas para cumplir en la capacitación.		15 minutos
11:15 am a 11:45 am	Conocimientos previos: ¿Qué es el liderazgo? Realiza un acróstico sobre el concepto de liderazgo.	Proyector Marcadores Papelote Cinta	20 minutos
11:45 am a 12:15 pm	Historia y definición del	Goma	45 minutos

12:15 am a 13:00 pm	concepto de liderazgo: Docente presenta a través de diapositivas la información. Evaluación del conocimiento: ¿Explique en un mapa conceptual que es el liderazgo?	15 minutos
---------------------	--	------------

Cierre de la jornada

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Sesión de capacitación sobre liderazgo

Módulo 2:	Tema:	Número de sesión:	Duración de la sesión:
Motivación y trabajo en equipo Objetivo: Fortalecer la habilidad del trabajo en equipo.	Estrategias para el empoderamiento y la participación del equipo docente.	3	hora y 30 minutos
Hora / tiempo	Actividad	Recursos	Tiempo
11:00 am a 11:15 am	Recordemos los temas trabajados en las sesiones anteriores (Técnicas de motivación aplicadas al contexto educativo y fomento del trabajo en equipo y la colaboración.)		15 minutos
11:15 am a 11:30 am	Conocimientos previos: ¿De dónde creen que viene el concepto de estrategias?, ¿Qué es estrategia?, ¿Qué estrategias realizar para realizar trabajo en equipo?	Proyector Marcadores Papelote Cinta Goma	20 minutos
11:30 am a 12:15 pm	Historia y definición del concepto de estrategia y trabajo en equipo a través de presentación de diapositiva y dinámica de juego de roles.		45 minutos
12:15 am a 13:00 pm	Evaluación del conocimiento: ¿Presentación de situaciones problemas?		20 minutos
Cierre de la jornada			

Fuente: Elaboración propia.

3.9 Formas de aplicación, implementación y evaluación

La evaluación de la propuesta será continua. Esto quiere decir que cada sesión y culminación de módulo será evaluada y la teoría puesta en práctica mediante diferentes dinámicas como juego de roles, situaciones problemas para conocer el actuar del directivo, docente o personal del DECE. Al finalizar el proyecto de formación se presentará situaciones

reales ocurridas en la unidad educativa para que en grupos representen formas de responder, articulando el trabajo en equipo. Por último, se les presentará a los participantes evalúen el proceso de formación.

3.10 Recursos

Los recursos se distribuirán entre locativos y materiales. El primero está relacionado con un espacio adecuado, libre de estímulos externos que distraigan el proceso formativo. Entre los recursos materiales se requerirá un proyector, computador (de mesa o portátil), marcadores, tablero, cartulinas, papel periódico y documentos o guías de apoyo que se le entregará al rector, docentes y personal del DECE.

3.11 Beneficiarios

La propuesta de la capacitación está directamente dirigida al rector de la unidad educativa 17 de Diciembre y como beneficiarios indirectos, los docentes y equipo del Departamento de Consejería Estudiantil – DECE – y los estudiantes.

3.12 Cierre

El cierre de la propuesta consistirá en la realización de dos ejercicios. Un primer ejercicio es teórico y consiste en la realización de una prueba que contendrá 20 preguntas, en las que se les presentará una pregunta y cuatro opciones de respuestas, para que elija la respuesta correcta. El otro ejercicio es práctico y consiste en la presentación de situaciones problemas con la participación del equipo docente para que, a través de un dramatizado o juego de roles, se brinden soluciones.

3.13 Validación de la propuesta

La propuesta denominada: “Proyecto de formación sobre liderazgo educativo para favorecer el clima laboral y la calidad de los procesos en la unidad educativa 17 de Diciembre”, propone mediante la técnica Delphi tomando en cuenta que es un método efectivo para estructurar y consensuar un proceso de comunicación grupal que tiene como fin solucionar un problema complejo con ayuda de la validación de expertos previamente seleccionados. El

propósito de la investigación fue diseñar, crear y validar mediante un método de consulta a expertos, la satisfacción de la propuesta antes mencionada.

3.13.1 Selección de expertos

Dado que la composición del grupo es decisiva para la consecución de los resultados, los evaluadores expertos en este estudio se seleccionan en función de: profesión, cargo, años de experiencia, categoría docente, titulación científica, pertenencia a un grupo o centro concreto y actividad actual.

Tabla 21: Caracterización de expertos

N^a	Nombre	Puesto o cargo	Años de experiencia
1	Marcos Martínez Calderón	Rector	19
2	Julieta Aguear Márquez	DECE	12
3	María Guanoluisa Mendiola	Docente	11
4	Mirta Guamán Castro	Docente	10
5	Milton Guevara Chichande	Docente	11

Fuente: Elaboración propia.

3.13.2 Fase exploratoria

En este apartado, los autores destacan los principales aspectos o características evaluables que son comunes en los estándares aprobados por investigadores reconocidos sobre el tema en estudio. Luego de esto a través de una escala dicotómica (Si o No) en una encuesta se realizan 5 preguntas puntuales acerca de la temática propuesta.

Tabla 22: Encuesta de validación de expertos

Validación de expertos							
Encuesta							
Esta encuesta tiene como objetivo validar la propuesta que tiene como título “ Proyecto de formación sobre liderazgo educativo para favorecer el clima laboral y la calidad de los procesos en la unidad educativa 17 de Diciembre ”							
Marcos Martínez Calderon	Julieta Aguear Marquez	María Guanoluisa Mendiola			Mirta Guamán Castro	Milton Guevara Chichande	
1	2	3	Respuesta de expertos		4	5	
Items		1		2	3	4	5
Campo de liderazgo educativo	¿Cree usted que en el taller se fundamenta bien el liderazgo?	SI	NO	SI	SI	SI	
	¿La motivación es importante en el liderazgo educativo?	SI	SI	SI	SI	SI	
	¿Innovar es importante en el campo educativo?	SI	SI	SI	SI	SI	
Clima Laboral	¿Considera importante recibir talleres acerca del clima laboral?	SI	SI	NO	NO	NO	
	¿La comunicación y gestión de conflictos mejora el clima laboral?	SI	SI	SI	SI	SI	

Fuente: Elaboración propia.

3.13.3 Fase de resultados y conclusiones

En este apartado se presentan las observaciones a las preguntas realizadas a los expertos:

Pregunta 1. ¿Cree usted que en el taller se fundamenta bien el liderazgo? En estos ítems se mantuvo el sí, sin embargo, es importante recalcar que uno de los expertos creyó que en el taller no se fundamenta el liderazgo.

Pregunta 2. ¿La motivación es importante en el liderazgo educativo? Es reconfortante decir que todos los expertos creen que la motivación es importante en el liderazgo.

Pregunta 3. ¿Innovar es importante en el campo educativo? La innovación es importante para nuestros expertos y esto se reafirma con una respuesta contundente al sí.

Pregunta 4. ¿Considera importante recibir talleres acerca del clima laboral? Es necesario evaluar la respuesta de tres expertos quienes dijeron que no son importante los talleres del clima laboral, sin embargo, hay dos expertos que indican que sí.

Pregunta 5. ¿La comunicación y gestión de conflictos mejora el clima laboral? Para esta respuesta se tuvo una gran acogida ya que todos los expertos estuvieron de acuerdo en que la comunicación y gestión de conflictos mejora el clima laboral.

Es importante adoptar nuevos hábitos que impulsen el buen clima laboral y para esto es de suma importancia mejorar el liderazgo educativo, si estamos formando futuros ejemplares de la sociedad pues el liderazgo los debe acompañar no como una materia sino el ejemplo que se debe percibir en las aulas con los maestros.

El ambiente de trabajo educativo es el principal factor que afecta la calidad de la educación. Se puede observar que factores del entorno laboral docente como el excelente apoyo, la autonomía, la comunicación efectiva y el sentido de justicia tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes y en su capacidad para realizar las tareas docentes. El síndrome de burnout es poco probable.

4 Conclusiones

El proyecto de investigación titulado “El desarrollo de habilidades de líder educativo y su incidencia en el clima laboral de la unidad educativa 17 de Diciembre”, concluye en primer lugar, que el rector auto percibe que los procesos y acciones que realiza propia de funciones, los está desarrollando de forma eficiente y eficaz y que estas inciden en la ejecución del funcionamiento pedagógico y administrativo de la unidad educativa. Sin embargo y como segunda conclusión, estos difieren con la percepción que tienen los docentes y miembros de DECE con relación a las habilidades genéricas y específicas del rector. En la percepción realizada por equipo docente y DECE se identificaron falencias en las funciones del rector, que fueron la base para la propuesta investigativa.

En segundo objetivo específico direccionado a conocer la percepción de los docentes sobre el clima escolar del rector educativo de la unidad educativa 17 de Diciembre, concluyó que existen fortalezas importantes, pero también falencias significativas en cada una de las dimensiones, que sumaron a que se fortaleciera y profundizará en la propuesta investigativa.

El tercer objetivo específico, con base a los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de la información permitió determinar que existe relación entre el liderazgo del rector y su incidencia en el clima laboral de unidad educativa 17 de Diciembre. En la propuesta investigativa se establecieron estrategias y acciones de mejora en el liderazgo rector para incidir positivamente en el clima laboral.

Por último, se concluye que el objetivo general “Implementar vías de perfeccionamiento de las habilidades del liderazgo educativo del rector en relación con su incidencia en el clima laboral de la Unidad Educativa 17 de Diciembre, a partir del resultado de la aplicación de una herramienta como la encuesta para proponer un proyecto guía a través de estrategias y acciones de mejora”, se cumple a cabalidad y los resultados aportan a fortalecer el liderazgo de la rectora y los procesos en la gestión directiva, académica y administrativa, con la participación y trabajo articulado con de la comunidad educativa que favorezca el clima laboral y calidad educativa.

5 Recomendaciones

Con base a los resultados de la investigación desarrollada, son muchas las recomendaciones que la unidad educativa puede implementar, para fortalecer el liderazgo de la rectora y que incida en el clima laboral, en el que la comunidad educativa resulte beneficiada.

En primer lugar, socializar los resultados de la investigación y la propuesta investigativa con el equipo docente, DECE y personal del distrito del Ministerio de Educación Nacional (MENDUC). En esta se profundice en la planeación estratégica establecida, cronograma y responsables.

En segundo lugar, se desarrolle la propuesta en el mediano plazo que permita fortalecer las habilidades de la rectora de la unidad educativa 17 de Diciembre. En el desarrollo de esta se identifique un docente que haga seguimiento y monitoreo al cronograma establecido. La persona que cumpla con el este rol cada mes informe sobre el estado del desarrollo de la propuesta (avances y dificultades).

En tercer lugar, aplicar nuevamente los instrumentos que permitan determinar los cambios en relación con el liderazgo educativo y el clima laboral y su incidencia en la calidad de los procesos académicos y administrativos.

En cuarto lugar, cuando se haya cumplido el 50% del desarrollo de la propuesta se haga una evaluación teórico - practica al rector que involucre situaciones con el equipo docente y DECE, referentes al clima laboral y se reflexione sobre el manejo que le brindó.

Por otra parte, la unidad educativa al finalizar el periodo académico 2023 – 2024, realice el ejercicio de autoevaluación institucional que permita profundizar en la gestión directiva, académica, administrativa y de la comunidad.

Finalmente, si la propuesta desarrollada y los resultados fueran exitosas, replicar el ejercicio de aplicación de los instrumentos con las unidades educativas del sector y organizar comunidades de aprendizaje.

Referencias Bibliográficas

- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación Research Method. *Daena: International journal of good conscience*, 9(3), 195-204.
- Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70.
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*, 5(4), 89-122.
- Alfaro, A. C. (2020). Acoso escolar, ciberacoso y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 36(3), 1-9
- Angulo Bolaños, J. J. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional* (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Maestría en Ciencias de la Educación).
- Asencio, A. D. (2018). *Trabajo en equipo*. Editorial Elearning, SL.
- Benítez, C. L. B. C. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? *Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza. Recuperado el, 17*.
- Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Pérez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174.
- Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. D. R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 285-288.
- de Franco, M. F., & Solórzano, J. L. V. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24.
- de Villamizar, M. C. F. (2020). Importancia de la comunicación en la relación familia-escuela y el proceso educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 345-357.
- Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- Galiani, D., & Terlato, A. N. (2020). *Desde la inteligencia emocional al liderazgo empático* (No. 768). Serie Documentos de Trabajo.
- García-Garnica, M. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(3), 493-526.
- Gentium, F. U. C. L. (2022). Política de Planeación Institucional-UNICATÓLICA.
- Gorrochotegui Martell, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Educación y educadores*, 10(2), 87-102.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Alcance de la Investigación.
- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18).
- López Salazar, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Ra Ximhai*, 6(2), 303-312.
- López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., & Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70.
- Macías, R. D. B., & Ramírez, A. G. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa. ISSN 1390-9010*, 3(2), 109-120
- Martínez-Garrido, C. (2017). La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina. *Education Policy Analysis Archives*, 25, 80-80.
- Maya, E., Zavala, J. J. A., & Argüelles, J. I. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Cienciamatria*, 5(9), 114-129.
- Moreno, C. E. R., Cegarra, O. J. C., del Carmen Vergara, H., & Matos, Y. M. (2016). Clima organizacional en el contexto educativo. *Revista Scientific*, 1(2), 316-339.
- Muriel, A. F. A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46.
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). de la investigación Metodología Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9).
- Oblitas, G. I. A. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98.
- Paredes Urrunaga, S. K. (2018). Influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral en Instituciones Educativas del distrito de Carabayllo, 2018.
- Quishpe Mosquera, K. D. (2022). *Liderazgo educativo: Análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas* (Master's thesis, Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica).
- Ríos Fagua, M. E., González Fúquene, I. C., Prieto Parra, Ó. E., & Moreno Reina, J. A. (2017). *Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá* (Master's thesis, Universidad de La Sabana).
- Robles-Barrantes, A. A., & Arguedas Zúñiga, R. (2020). Liderazgo pedagógico crítico: la docencia y la intelectualidad orgánica. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 196-207.

- Rodríguez, E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Gestión de la Educación*, 7(2), 20-42.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267.
- Salazar Marmolejo, L., & Ospina Nieto, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de investigación en Ciencias Estratégicas*.
- Santos Cedeño, Y. E. (2019). Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Unidad Educativa “Enrique Ibáñez Mora” Pascuales 2, Ecuador 2018.
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83.
- Soriano Villalva, M. L. (2020). Liderazgo directivo y clima laboral de la Unidad Educativa Emigdio Esparza de Babahoyo, Ecuador, 2019.
- Tobón, S. T. (2015). *Formación integral y competencias (Vol. 227)*. Editorial Macro.
- Zenteno-Hidalgo, Á. C., & Durán Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136.