

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA



TÍTULO: “ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA.PERÚ”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO

AUTOR: BACH. GIANINA LÓPEZ CORSINO

Callao, 2021

PERÚ

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gianina", with a stylized flourish at the end.

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read "Raúl Porras Barrenechea", with a prominent loop at the end.

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

MIEMBROS DEL JURADO DE SUSTENTACIÓN:

Dr. OSCAR JUAN RODRÍGUEZ TARANCO	Presidente
Mg. RICARDO RODRÍGUEZ VÍLCHEZ	Secretario
Dra. CARMEN GILDA AVELINO CARHUARICRA	Miembro
Mg. WIMPPER DANIEL MONTERO ARTEAGA	Miembro

ASESOR: Dr. JULIO CÉSAR CALDERÓN CRUZ

N° de Libro: 1

N° de Acta: 031

Fecha de aprobación de Tesis: 24 de febrero del 2021.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, por darme esta oportunidad, a mis padres, por su incesante ejemplo de lucha y a todos los que me motivan a ser mejor que ayer.

INDICE

INDICE.....	1
TABLAS DE CONTENIDO.....	4
TABLAS DE GRÁFICOS.....	7
RESUMEN.....	9
RESUMO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Objetivos.....	13
1.4. Limitantes de la investigación.....	14
II. MARCO TEORICO.....	15
2.1. Antecedentes	15
2.1.1. Antecedente Internacional.....	15
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	15
2.2. Bases Teóricas.....	21
2.2.1. Estrategia.....	21
2.2.2. Clima Organizacional.....	25
2.2.3. Líder.....	28
2.2.4. Liderazgo.....	28
2.3. Conceptual.....	31
2.3.1. Habilidades Socioemocionales y Sociales.....	31

2.3.2. Inteligencia emocional.....	34
2.3.3. Calidad de Servicio	35
2.4. Definición de términos básicos.....	39
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	42
3.1. Hipótesis.....	42
3.1.1. Hipótesis general.....	42
3.1.2. Hipótesis específicas.....	42
3.2. Definición conceptual de variables	43
3.3. Operacionalización de las variables.....	44
IV. DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
4.1. Tipo y diseño de investigación.....	45
4.2. Método de investigación.....	46
4.3. Población y muestra	46
4.3.1. La población.....	46
4.4. Lugar de estudio y período desarrollado	47
4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	47
4.6. Análisis y procesamiento de datos	47
V. RESULTADOS.....	48
5.1. Resultados descriptivos.....	48
5.1.2. Selección y validación del instrumento	48
5.1.3. Descripción de otras técnicas de recolección de datos.....	52
5.1.4. Tratamiento estadístico e interpretación de datos.....	55

5.1.5. Estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “RÀUL PORRAS BARRENE- CHEA” en el Distrito de Carabayllo-Lima. Perú.....	100
5.2. Propuesta de Tesis Desarrollada.....	104
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	111
6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados...	111
6.1.1. Hipótesis general.....	111
6.1.2. Hipótesis específicas.....	114
6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares.....	121
6.3. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes	123
CONCLUSIONES.....	124
RECOMENDACIONES.....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
ANEXOS.....	132
-Matriz de Consistencia Completa.....	133
-Validación de los instrumentos.....	134
-Instrumentos	140
Cuestionario Modalidad Encuesta.....	140
Guía de Entrevista a Directora.....	142
Guía de Entrevista a Subdirectora.....	144
-Tabulación de los Datos por Variables.....	146
-Sustento Legal: Resolución de Secretaria General N° 014-2019 MINEDU.....	148

TABLAS DE CONTENIDO

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de variables.....	44
Tabla 2. Tabulación de datos general.....	50
Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos.....	51
Tabla 4. Estadística de fiabilidad	51
Tabla 5. Palabras claves de entrevista estructurada abierta.....	53
Tabla 6. Parte del trabajo en equipo.....	55
Tabla 7. Fomento del trabajo en equipo.....	56
Tabla 8. Logros del trabajo en equipo.....	58
Tabla 9. Funciones definidas y comunicadas.....	59
Tabla 10. Barrera de comunicación.....	61
Tabla 11. Comunicación permanente, oportuna y acertada.....	62
Tabla 12. Motivación en sus funciones.....	64
Tabla 13. Estrategias de Motivación.....	65
Tabla 14. Fomento de autonomía.....	67
Tabla 15. Iniciativa.....	68
Tabla 16. Consideración de opinión.....	70
Tabla 17. Trato igualitario.....	71
Tabla 18. Participación.....	73
Tabla 19. Pertenencia.....	74
Tabla 20. Compromiso.....	76
Tabla 21. Fomento de la visión.....	77

Tabla 22. Visión.....	79
Tabla 23. Trabajo de directivos.....	80
Tabla 24. Directivos innovadores.....	82
Tabla 25. Dirección significativa.....	83
Tabla 26. Cumplimiento de responsabilidades.....	85
Tabla 27. Asistencia y puntualidad.....	86
Tabla 28. Estabilidad emocional.....	88
Tabla 29. Emociones.....	89
Tabla 30. Gestión de tiempo.....	91
Tabla 31. Comunicación.....	92
Tabla 32. Sensación de trabajo en equipo.....	94
Tabla 33. Trabajo en equipo y relación.....	95
Tabla 34. Solución de problemas.....	97
Tabla 35. Problemas sociales.....	98
Tabla 36. Análisis FODA.....	100
Tabla 37. Valoración de percepción de resultados.....	103
Tabla 38. Variable estrategias para sostener un clima laboral favorable.....	103
Tabla 39. Variable necesidades de liderazgo.....	103
Tabla 40. Variable necesidades de habilidades socioemocionales.....	104
Tabla 41. Ficha técnica de la comisión de la calidad, innovación y aprendizajes 2020.....	108

Tabla 42. Resumen de procesamiento de casos.....	112
Tabla 43. Tabla cruzada estrategias y clima laboral.....	112
Tabla 44. Prueba de Chi-cuadrado.....	113
Tabla 45. Resumen de procesamiento de casos.....	115
Tabla 46. Tabal cruzada liderazgo y clima laboral.....	116
Tabla 47. Prueba Chi –cuadrado.....	116
Tabla 48. Resumen del procesamiento de casos.....	119
Tabla 49. Tabla cruzada habilidades socioemocionales y clima laboral...	119
Tabla 50. Prueba de Chi-cuadrado.....	120

TABLAS DE GRÁFICOS

	Pág.
Figura 1. Stakeholders.....	25
Figura 2. Parte del trabajo en equipo.....	55
Figura 3. Fomento del trabajo en equipo.....	57
Figura 4. Logros del trabajo en equipo.....	58
Figura 5. Funciones definidas y comunicadas.....	60
Figura 6. Barrera de comunicación.....	61
Figura 7. Comunicación permanente, oportuna y acertada.....	63
Figura 8. Motivación en sus funciones.....	64
Figura 9. Estrategias de Motivación.....	66
Figura 10. Fomento de autonomía.....	67
Figura 11. Iniciativa.....	69
Figura 12. Consideración de opinión.....	70
Figura 13. Trato igualitario.....	72
Figura 14. Participación.....	73
Figura 15. Pertenencia.....	75
Figura 16. Compromiso.....	76
Figura 17. Fomento de la visión.....	78
Figura 18. Visión.....	79
Figura 19. Trabajo de directivos.....	81
Figura 20. Directivos innovadores.....	82
Figura 21. Dirección significativa.....	84
Figura 22. Cumplimiento de responsabilidades.....	85

Figura 23. Asistencia y puntualidad.....	87
Figura 24. Estabilidad emocional.....	88
Figura 25. Emociones.....	90
Figura 26. Gestión de tiempo.....	91
Figura 27. Comunicación.....	93
Figura 28. Sensación de trabajo en equipo.....	94
Figura 29. Trabajo en equipo y relación.....	96
Figura 30. Solución de problemas.....	97
Figura 31. Problemas sociales.....	99

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo establecer estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

El tipo de investigación fue aplicada, de diseño descriptivo correlacional. La muestra fue igual a la población, que estuvo compuesta por 66 colaboradores de la I.E “Raúl Porras Barrenechea”, se aplicó dos instrumentos, un cuestionario en su modalidad de encuesta con escala de Likert para todo el personal y una entrevista estructurada abierta para los dos directivos.

El cuestionario en su modalidad de encuesta con escala de Likert y la entrevista estructurada abierta, fueron previamente sometidos a la validación por juicio de dos expertos con grado de doctor y magister, la alta confiabilidad que se obtuvo del cuestionario en su modalidad de encuesta con escala de Likert fue de 0,991 de coeficiente, luego de aplicar el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Esta tesis presenta la conclusión con un nivel de significancia de 0,05, donde las estrategias de trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo se relaciona significativamente con un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

Palabras clave: estrategias, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, liderazgo, clima laboral y calidad de servicio.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é estabelecer estratégias para sustentar um ambiente de trabalho favorável à qualidade do serviço prestado da I.E “Raúl Porras Barrenechea” no Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

O tipo de pesquisa foi aplicado, com desenho descritivo correlacional. A amostra foi igual à população, que foi composta por 66 colaboradores da I.E “Raúl Porras Barrenechea”, foram aplicados dois instrumentos, um questionário na sua modalidade survey com escala Likert para todo o pessoal e uma entrevista aberta estruturada para os dois gestores .

O questionário em sua modalidade survey com escala Likert e a entrevista aberta estruturada, foram previamente submetidos à validação por julgamento de dois especialistas com doutorado e magistério, a alta confiabilidade obtida do questionário em sua modalidade survey com escala de coeficiente Likert foi de 0,991 , após a aplicação do coeficiente alfa de Cronbach.

Esta tese apresenta a conclusão com um nível de significância de 0,05, onde as estratégias de trabalho em equipe, comunicação, motivação, empoderamento e liderança estão significativamente relacionadas a um ambiente de trabalho favorável à qualidade de serviço da I.E “Raúl Porras Barrenechea” no Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

Palavras chave: estratégias, trabalho em equipe, comunicação, capacitação, liderança, ambiente de trabalho e qualidade de serviço.

INTRODUCCIÓN

El clima institucional o clima organizacional, es la base importante para el desarrollo de toda organización, más en el sector educativo por ser un sector que enfatiza la formación integral de la persona.

De allí la importancia para la mayoría de las instituciones del mundo actual, que buscan un continuo mejoramiento del ambiente en su organización con el fin de mejorar su servicio, ser totalmente competitivos sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización, pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de toda institución, el clima es la percepción personal que los trabajadores y directivos se forman de su organización y que incide directamente en los resultados de la misma.

Para la institución educativa “RAÚL PORRAS BARRENECHEA” es de vital importancia el tema ya que el estudio del clima institucional es un proceso complejo a raíz de su dinámica, de su entorno y del recurso humano que posee.

De esta manera, observando la gestión pública en la mayoría de instituciones estatales y más en la realidad educativa he notado un clima institucional dañado, mal llevado y en algunos casos rotos, hasta el punto de hacer imposible la convivencia laboral con el personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia.

De allí surge la necesidad de brindar una alternativa para afrontar esta problemática tan recurrente en toda entidad pública y privada. Con el desarrollo de la presente investigación espero aportar una solución a la problemática, como parte de mi labor en esta institución educativa.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Se tomó en cuenta el análisis de diario Gestión, donde menciono que el informe del Banco Mundial de los últimos años, sobre productividad en la Región, se debe a la deficiencia en el capital humano; donde el Perú ocupa los últimos lugares en productividad.

Así, la reciente encuesta de habilidades en el trabajo de (Enhat) del BID y el INEI revelo que el 47% de empresas tiene dificultad para encontrar en el mercado a trabajadores con las habilidades que requiere.

Rafael Novella consultor del BID, detallo que entre la principal causa es la falta de habilidades socioemocionales que contempla un 32%, patrón que se mantiene en las empresas de todos los tamaños.

En el sector educación se tiene una brecha de 51%, donde las habilidades más escasas son: trabajo en equipo con un 38.4%, comunicación con 31.9%, responsabilidad con 31.2%, estabilidad emocional con 23.7%, resolución de problemas con 23.7%, liderazgo con 23.5% entre otras; detalles según la ficha técnica llevado a cabo en el periodo de setiembre de 2017 a marzo de 2018, en un universo de 4105 empresas formales; es de allí donde nació nuestra preocupación y se determinó así nuestro problema que se investigó.

Entendiendo que el clima laboral de nuestra organización educativa siempre incide en como percibimos y nos sentimos en relación al entorno de nuestro trabajo.

Contamos con elementos, como: el reglamento interno, el reglamento de organización y funciones, el estilo de supervisión que ejerce la directora, la relación del personal y las normas establecidas para el desarrollo del trabajo.

Un elemento importante también es la dimensión emocional personal: somos nosotros, con nuestros antecedentes y nuestras emociones personales, quienes reaccionamos con alegría, tristeza, agrado, frustración, indiferencia o empatía ante las relaciones y comunicación con los directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes. Nuestra productividad y nuestro desempeño se ven influidas por nuestro dominio emocional. Éste, a su vez,

depende del ambiente humano en el que nos desenvolvemos para brindar un servicio de calidad.

Por ello, la efectividad organizacional depende del clima laboral, para lograr desarrollar la misión, visión, la práctica de valores y por ende sus objetivos y metas organizacionales.

Por todo lo expuesto se considera necesario que en las Instituciones Educativas debe mantenerse un clima laboral favorable para garantizar, la calidad de servicio, teniéndose como pilares fundamentales el desarrollo del liderazgo y el adecuado manejo de habilidades socioemocionales.

1.2. Formulación del problema

Problema General

¿Cómo deben ser las estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú”?

Problemas Específicos

- a) ¿Cuáles son las necesidades de liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú”?
- b) ¿Cuáles son las necesidades de habilidades socioemocionales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú?

1.3. Objetivos

Objetivo General

Establecer estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

Objetivos Específicos

- a) Identificar las necesidades de liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabaylo- Lima. Perú.

- b) Identificar las necesidades de habilidades socioemocionales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabaylo- Lima. Perú.

1.4. Limitantes de la investigación:

1.4.1 Temporal:

El estudio del clima laboral en la institución educativa “RAUL PORRAS BARRENECHEA” de Carabaylo, se sujeta a la susceptibilidad de temas de coyuntura nacional, regional y distrital que influye en gran medida, en el estudio de investigación.

1.4.2. Espacial:

La institución educativa “RAUL PORRAS BARRENECHEA” de Carabaylo, donde se desarrolla el trabajo de investigación, está sufriendo de problemas de infraestructura, por lo que algunas áreas, jefaturas y coordinaciones están compartiendo oficinas, generando algunas fricciones entre el personal, influenciando en el trabajo de investigación.

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

2-1.1 Antecedente Internacional:

Contreras, S. (2015). *Propuesta de Mejora de Clima Laboral en una Institución de Educación Superior* (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala.

El objetivo general de la tesis fue establecer los resultados del clima organizacional de una institución de educación superior de la ciudad de Guatemala que permitan proponer un plan de mejora para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. En esta investigación se aplicó la metodología de tipo descriptiva, utilizó la estadística descriptiva, explica cuántas observaciones fueron registradas y qué tan frecuentemente ocurrió los datos de cada puntuación o categoría de observaciones. Los resultados obtenidos indican que los colaboradores se muestran satisfechos con el clima laboral general y consideran que es necesario reforzar aspectos como capacitación, condiciones, liderazgo y comunicación, además de que los trabajadores consideran que la institución les brinda la oportunidad de mejorar e indican que es necesario diseñar e implementar programas motivacionales de formación, crecimiento del personal y fortalecimiento en programas de reconocimiento al buen desempeño; de manera que pueda ser factible desarrollar el talento humano dentro de la organización, aunado a la permanencia laboral que posee. Y la conclusión general establece implementar un plan de mejora integral que favorezca el clima organizacional según el análisis y recomendaciones de la investigación realizada.

2.1.2 Antecedentes Nacionales:

Pérez, N. & Rivera, P. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana*

(Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. *Período 2013*, Iquitos, Perú.

El objetivo general fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. En esta tesis se aplicó la metodología en investigación de tipo descriptivo y correlacional, diseño No Experimental - Transaccional; con una muestra de 107 trabajadores. Los resultados obtenidos demuestran que existe relación entre el nivel del clima organizacional y el nivel de satisfacción en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013, con lo que queda demostrada la hipótesis planteada en esta investigación. La conclusión general determina que existe un nivel medio o moderado de clima organizacional de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013, y existe un nivel medio o moderado de satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013, concluyendo también que en lo que respecta a la dimensión de involucramiento laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.

Bobadilla, C. (2017) *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. En esta investigación se aplicó la metodología de tipo aplicada en el nivel descriptivo con el método descriptivo y diseño descriptivo correlacional. Los resultados nos muestran que se logró evidenciar que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de la ciudad de Huancayo, esto reflejado con la prueba chi cuadrada, que menciona que existe una relación; sólo que es una relación

débil, resultado obtenido por la prueba de contingencia. El desempeño laboral también expresa diferencias entre los cuatro institutos. Al generalizar los resultados por cada empresa educativa, presentan los siguientes niveles: instituto Franklin Roosevelt, instituto Santiago Antúnez de Mayolo de Palian y el instituto San Pedro tienen un desempeño laboral “logrado”; mientras que el instituto Eugenio Paccelly presentó un desempeño laboral “en proceso” para finalmente establecer que la prueba estadística precisa como la prueba de contingencia, que permite conocer la relación entre variables. Éste estadígrafo expresa un resultado de 0,088; lo que determina que existe una relación positiva débil entre las variables clima organizacional y desempeño laboral. La conclusión general comprueba que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo. Esta relación se determinó con la prueba estadística de Chi cuadrada, a través de la prueba de hipótesis. La prueba confirma la existencia de la relación entre las variables, porque los datos expresan una Chi calculada (0,8199) mayor que la Chi teórica (0,711), con un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ y $gl = 4$, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, además se precisó la relación existente las variables mediante el estadígrafo coeficiente de contingencia. Esta prueba expresa un resultado de 0,088; lo que atribuye que existe una relación positiva débil entre el clima organizacional y desempeño laboral en los institutos superiores de tecnológicos de Huancayo. Los Institutos Superiores Tecnológicos investigados se encuentran ubicados en dos niveles del clima organizacional, de tres posibles alternativas, bueno, regular y malo. Se encuentran en el nivel bueno, los institutos Franklin Roosevelt y San Pedro; y en el nivel regular los institutos Santiago Antúnez de Mayolo y Eugenio Paccelly. El instituto con mejor clima organizacional es el instituto San Pedro, seguido del instituto Franklin Roosevelt, en tercer lugar, el instituto Santiago Antúnez de Mayolo y por último el instituto Eugenio Paccelly.

Luza, F. (2017) *El Clima Laboral, la Satisfacción Laboral y la Calidad Educativa de Instituciones Educativas de Lima* (Tesis de Doctorado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del clima laboral y la satisfacción laboral en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima. En la tesis se aplicó la metodología hipotético-deductivo, tipo de investigación básica, diseño no experimental porque se realizó sin la manipulación deliberada de variable. Los resultados muestran que se ha encontrado que la satisfacción laboral influye significativamente ($p < 0.05$) en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima. El nivel de predicción de la variable satisfacción laboral sobre la calidad educativa es al 91,5% ya que el modelo propuesto explica el 91,5% de la variable dependiente (R^2 de Nagelkerke=0.915). Estos resultados evidencian que la disposición hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005), determinan calidad educativa en términos de mejora de aprendizajes de los estudiantes (Bolaños, 1998). Lo mismo manifiesta Calva y Hernández (2004), cuando concluyen cuanto más se conoce al trabajador y este más conoce a su institución, ambos conocimientos permitirán mejores y mayores resultados que afianza la calidad. A ello suma Berrocal (2008) cuando menciona que para ello es necesario enfatizar el sentido de pertenencia y la cohesión. La conclusión determina que el nivel de predicción de las variables clima laboral y satisfacción laboral sobre la calidad educativa es a un nivel estadístico significativo ($\chi^2=213,859$; $gl=14$; $p=0.000$); además, el valor R^2 de Nagelkerke obtenido indica que el modelo propuesto explica el 91.5% de la variable dependiente (0.915) de acuerdo a estos resultados, se concluye que el clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

Segura, J. G. (2016). *Influencia del Clima Organizacional en la Calidad del Servicio en los Trabajadores de la Empresa Comercializadora de Útiles*

Escolares y de Oficina TAI LOY S.A. – Chiclayo (Tesis de Grado).
Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.

El objetivo general de la investigación fue determinar la influencia del clima organizacional y la calidad del servicio en los colaboradores de la empresa comercializadora de útiles escolares y de oficina TAI LOY S.A – CHICLAYO. Se aplicó la metodología de exploración, modelo descriptivo -correlacional -propositivo; descriptivo porque describe la realidad problemática de la empresa TAI LOY S.A, correlacional porque busca hallar vínculo entre la variable independiente (Clima organizacional) y la variable dependiente (Calidad del servicio), y finalmente propositivo porque la investigación propondrá estrategias de clima organizacional para prosperar la calidad del servicio en el negocio TAI LOY S.A; el diseño de la exploración es cuantitativa - no experimental. Los resultados muestran que según los productos alcanzados de la variable independiente (Clima organizacional), específicamente en la dimensión de sistemas organizacionales nos muestran que un 92% de personas encuestadas manifiestan que están totalmente de acuerdo que existe un clima autoritario explotador por parte de los directivos hacia los colaboradores, lo que sin duda afecta a la empresa en su conjunto, también un 80% de personas encuestadas da a conocer que están totalmente en desacuerdo en que los directivos poseen una confianza condescendiente hacia sus colaboradores y finalmente un 84% detallan que están totalmente en desacuerdo que siente satisfacción al momento de realizar su trabajo en la empresa Tai Loy S.A. Chruden y Sherman (1996), exponen que hacer las actividades coherentemente, es hacerlo ahorrando lapso y empeño. Así mismo según los resultados obtenidos de la variable dependiente (Calidad del servicio), específicamente en la dimensión de tangibles nos aclara que el 78% de encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo que Tai Loy S.A. tiene su área de ventas y almacén bien distribuidas. Además, los resultados obtenidos en la dimensión de confiabilidad evidencia que el 70% de participantes están totalmente en desacuerdo que la empresa Tai Loy S.A; cumple con sus entregas y despacho en almacén dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos. La conclusión donde arriban es que sí, existe correlación entre el Clima organización y la Calidad del servicio,

porque la correlación de Pearson dió (.827), por lo tanto, si existe influencia en los colaboradores de TAI LOY S.A – CHICLAYO, y el clima organizacional en la empresa Tai Loy S.A; es autoritario explotador, dado que un 92% de personas encuestadas manifiestan su total acuerdo frente a esa realidad.

Cabrera, R. & Gamarra, V. (2015) *Propuesta para Mejorar el Clima Laboral en la Empresa Pacífico Seguros S.A en la Sucursal de la Ciudad de Chiclayo, 2014.* (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

El objetivo general de la investigación fue elaborar una propuesta para mejorar el clima laboral en la empresa Pacífico Seguros S.A en la ciudad de Chiclayo. Se aplicó la metodología de tipo descriptiva, además tuvo un diseño transversal basado en la recolección de datos, la cual permitió conocer las percepciones del clima laboral en base a siete dimensiones de la Escala de Likert, utilizando el nivel de acuerdo o desacuerdo y así se analizó la situación actual de la problemática, donde se procedió a elaborar una propuesta. Se realizó una encuesta, dirigida a los trabajadores de Pacífico Seguros S.A de la ciudad de Chiclayo, considerando las cinco dimensiones que previamente se definió en el cuadro de operacionalización de las variables. Teniendo como resultados de las preguntas del 1 al 4, señalan que los trabajadores de Pacífico Seguros S.A consideran de manera general que su labor permite un desarrollo personal y profesional en un nivel medio alto, representado en el 3.79 según escala de Likert. Según los trabajadores cada labor desempeñada es un reto que les brinda un nuevo aprendizaje cada día, esta afirmación se refleja en el 4,14 (pregunta 3); sin embargo, vale considerar que un 3,33 (pregunta 2) se encuentra disconforme en el tema de oportunidades ya que no identifica los correctos parámetros de evaluación y de esta manera no progresa como quisiera. La conclusión fue que en términos generales, la percepción de los trabajadores sobre los 5 factores que determinan el clima laboral en la Oficina de Pacífico Seguros S.A - Chiclayo, están dentro de un nivel aceptable.

2.2. Bases Teóricas:

2.2.1. Estrategia

La estrategia de la empresa, que hoy entendemos como un concepto habitual en la misma, tiene su origen en la estrategia militar. El término estrategia procede de la palabra griega stratos (ejército) y ag (dirigir). Pero la primera vez que aparece el concepto de estrategia no es con los griegos, sino en el libro de Sun Tzu “El arte de la guerra”.

Buscando la similitud entre la estrategia militar y la empresarial encontramos los conceptos de estrategia y táctica.

La estrategia es superior y, englobando a la táctica, trata de lograr la ventaja decisiva respecto al enemigo. La táctica, por su parte, se dirige hacia una acción específica. Con la táctica ganamos una batalla y con la estrategia ganamos la guerra. Por esta razón es tan importante la estrategia, dentro de la cual se toman unas decisiones que tienen las siguientes características:

- Son importantes
- Comprometen recursos significativos
- No son fácilmente reversibles

Pese a la similitud que hemos comentado entre estrategia militar y empresarial y al hecho cierto de que muchos conceptos empresariales tienen su origen en antecedentes militares, existen al mismo tiempo importantes diferencias entre los que se entiende como competencia en uno y otro campo. Mientras que en el ámbito militar, el principal objetivo reside en la derrota del enemigo para ganar la guerra, desde la empresa se entiende la competencia más como la coexistencia con sus competidores que la definitiva eliminación de los mismos. (Robert M. Grant, 2001).

➤ Conceptos Iniciales de Estrategia

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos”

que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico.

Carreto (2009) afirma;” La palabra estrategia significa literalmente guía de los ejércitos” (p1)

El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía.

De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia. En ese contexto militar, Sol (1999) se refiere a Epaminondas (418 AC. – 362 AC) como un general y político tebano que hizo gala de todo su conocimiento para aplicar la estrategia del “orden oblicuo” y derrotar en forma contundente a los espartanos en la guerra de Leuctra (Tebas contra Esparta), pese a contar con un ejército menor en número, lo que corrobora que quien posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa. (Pensamiento & Gestión, 2013)

➤ **Concepto de Estrategia**

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing. La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que

quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control.

Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa, así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.

Para concluir ofrecemos definiciones formales del concepto de estrategia:

- La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.
- La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser.
- La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva, único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.
- La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente. (Robert M. Grant, 2001).

➤ **Funciones de la Estrategia en la Empresa**

A nivel directivo, la estrategia se emplea como el medio para realizar diversas funciones como:

- Soporte para la toma de decisiones. - aporta sencillez y coherencia a las decisiones que se toman en la empresa, tanto en las pequeñas del día a día como en las más importantes. La unidad en las decisiones de la empresa en cuanto a que todas sigan un mismo rumbo es fundamental para conseguir el éxito.
- Proceso de coordinación y comunicación. - responde al concepto de planificación estratégica, que sirve para lograr la coordinación y el consenso de las decisiones empresariales.
- Meta: el propósito estratégico. - una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia de la empresa.

- **Otro Punto de Vista de la Empresa: shareholders – stakeholders:**

Este apartado que denomino como otro punto de vista de la empresa abarca a todas aquellas personas u organizaciones que, de una u otra forma, se benefician de la implantación con éxito de una estrategia en una determinada empresa. Por un lado están los "shareholders", que son los accionistas de la empresa. Y por otro lado se encuentran los "stakeholders", que son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva.

Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados. Los grupos referidos pueden verse en el siguiente gráfico, (véase figura 1) afectando de forma distinta a cada uno de ellos la creación de valor por parte de la empresa.

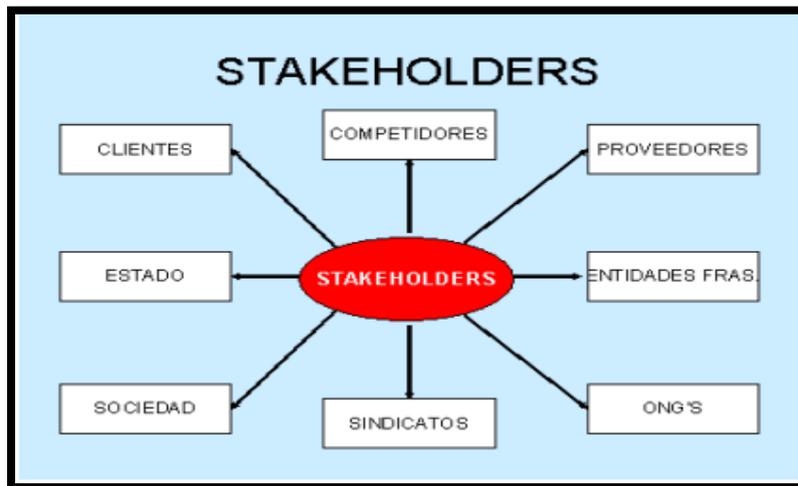


Figura 1. Stakeholders.

Fuente: Revista Estrategias-Liderazgo y Mercadeo-2005

La actividad de la empresa no sólo afecta a los accionistas, sino que afecta a los trabajadores, consumidores, competidores y la sociedad en general. Es por esto que es preciso analizar las consecuencias de las acciones empresariales para los diversos grupos. (Estrategias-Liderazgo y Mercadeo-2005).

2.2.2. Clima Organizacional

Podemos decir que es una "percepción subjetiva" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en su desempeño.

El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. (Dessler y Gary, 1993, p181).

❖ Orígenes y Antecedentes del Clima Organizacional

Para contar con antecedentes sobre el tema, podemos indagar en los orígenes del clima organizacional.

La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a

abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían. (Gómez, 2011)

Pero tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado tales temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial contribuyo al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial. (Cuevas, 2010)

Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones. Por ello se empezó los estudios de los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral.

Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral. “Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones, así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de un adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente.

1. Centrados en este aspecto, y conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología se da espacio entonces al término de clima organizacional, el cual según investigaciones se planteó en la década de los sesenta por Lewin.

2. Con su trabajo Espacio Vital, definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo.

Además, hace énfasis en la relación del hombre con el medio. (Talcott Parsons, 1999)

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en lo vital del papel que cuenta todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Se considera que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. (Edel, R., 2007)

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. (El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje, 2012).

2.2.3. Líder

Una definición clara, la encontramos en el siguiente texto:

Cuando una persona es capaz de influir con sus ideas u opiniones en un número importante de personas, podemos decir que estamos frente a un líder. El líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos. La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder.

(Programa de Capacitación y Metodología- División de Organizaciones Sociales-PROCM-DOS, 2011)

Siliceo, Cáseras y González (como se cito en Zuzama, 2014) el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales.

2.2.4. Liderazgo

Encontramos de manera más clara, como lo definen otros autores:

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Flores, 2011, p. 20)

El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (French y Bell,.1996, p. 104)

El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (Cardona y Buelvas, 2010, p.144).

A. Tipos de Liderazgo

Encontraremos distintos tipos de liderazgo, entre los más destacados y reconocidos, tenemos:

a. Líder Ausente

No toma decisiones más bien la demora, nadie de su equipo sabe hacia dónde va, no visiona y no traza metas, no dirige a las personas hacia ningún rumbo.

Este tipo de líderes solo está concentrado en su propio mundo. Creen que su trabajo será exitoso si logran sus propias metas. No entienden que gran parte de su trabajo es ayudar a que los otros logren sus metas. Da el poder pero no lo delega (No prepara ni capacita a las personas para que asuman responsabilidades y puedan decidir inteligentemente). No motiva ni inspira.

b. Liderazgo democrático o participativo

En el liderazgo democrático, el líder sí que tiende a involucrar a los empleados de «rango inferior» en la toma de decisiones. Además, es él quien los alienta a que participen a la hora de decidir acerca de los procedimientos, objetivos, metas de trabajo, etc.

Sin embargo, debemos destacar que es él quien toma también la última decisión o quien tiene la última palabra en la misma. Ello no quiere decir que tome las decisiones unilateralmente o sin tener en cuenta al resto del equipo.

c. Líder Transaccional

El líder transaccional y el subordinado operan a base del egoísmo. Cada uno busca su propio interés. Es un liderazgo por recompensas condicionadas.

Satisface necesidades de logro y quizás autoestima, pero no las necesidades de trascendencia, buscan su propio beneficio y no les interesa el bienestar de la empresa como un todo.

d. Líder Transformador

Orientación genuina hacia una causa trascendente, una visión con significado.

Además de trabajar con incentivos orienta a su personal hacia una causa con significado en esencia predicar con el ejemplo, solo a través del ejemplo tendremos el poder para influenciar y movilizar a las personas.

e. Líder sin Autoridad

Tenemos que dejar de pensar que el liderazgo pertenece a los jefes y los gerentes. El liderazgo es una actitud que es materia de todos.

El liderazgo no tiene nada que ver con una posición jerárquica ni con la autoridad formal si no con el profundo deseo de hacer la diferencia. Profundo deseo de generar un cambio positivo. Es un liderazgo más difícil, más engorroso, tienen que disuadir, convencer y no tiene la autoridad para hacerlo, pero es factible.

f. Seudo Líder

Persona egocéntrica y manipuladora que busca el poder para beneficio personal y no para trascender ni desarrollar a nadie excepto a sí mismo.

Este tipo de líder tiene muy baja autoestima, muy poco poder interno y lo compensa obteniendo el poder externo. Los símbolos de poder son su droga, necesita sentir que vale porque profundamente no se lo cree. Busca sus propios intereses sin importarle sus seguidores. A él le conviene mostrarse como el más inteligente, el más creativo, no le conviene que su gente destaque, que sea visible, eso es una amenaza para él. Solo se preocupa por su status, posición y poder. (Fischman, D. 2016)

2.3. Conceptual:

Con respecto al marco teórico citado, en lo que se refiere a Estrategia desde nuestra concepción la encontramos como una gran herramienta de planeación y por ende coincidimos en todo el contenido referido a este concepto desde su origen en las guerras y su amplio uso militar, además de su importancia que tiene en el proceso de planeamiento estratégico de toda organización, marcando la base de la formulación y ejecución estratégica que ha de aplicarse en toda empresa.

Así también asumimos la gran importancia de clima laboral en las organizaciones por lo que encontramos pertinente el marco teórico sobre este tema donde se atañe a la concepción de valores, habilidades socioemocionales y la forma personal de como la persona se siente y siente a la organización en todo su conjunto, desarrollándose dentro de ella con lo que siente y percibe. Cabe mencionar la importancia que tienen los "shareholders", y los stakeholders como parte fundamental del clima organizacional de la empresa.

Además de destacar la gran importancia de la calidad de servicio que se trata en el marco teórico, compartiendo en gran medida el tratamiento que se le da, como un hecho que toda organización busca constantemente como proveedor y cliente; enfatizando al mismo tiempo de ser empáticos con los clientes, trabajadores, proveedores y todos los miembros de la empresa, haciéndolos sentir, entendidos y comprendidos.

2.3.1. Habilidades Socioemocionales y Sociales

Para entender este tema que ha venido trayendo gran influencia e impacto dentro del clima organizacional de toda organización, se cuenta con:

Las habilidades socioemocionales, como la perseverancia, sociabilidad y curiosidad son habilidades socioemocionales que, como su nombre lo indica, están estrechamente relacionadas con las emociones, las cuales

se encuentran presentes en todos nuestros comportamientos y son las encargadas de motivar, energizar y dirigir tanto el pensamiento como la conducta. La palabra emoción proviene de la raíz latina *motere*, que significa “moverse”, lo que sugiere que la tendencia a la acción está implícita en las emociones (West, 2016).

Las habilidades sociales se pueden definir como un conjunto de capacidades y destrezas interpersonales que nos permiten relacionarnos con otras personas de forma adecuada, siendo capaces de expresar nuestros sentimientos, opiniones, deseos o necesidades en diferentes contextos o situaciones, sin experimentar tensión, ansiedad u otras emociones negativas.

La conducta socialmente hábil implica tres elementos diferenciados:

1. Dimensión conductual: tipo de habilidad
2. Dimensión personal: contenidos cognitivos
3. Dimensión situacional: el contexto o situación

(Dongil, 2014)

Arellano (como se cito en Briones, 2017) refiere que las habilidades sociales como situaciones específicas. Ya que ninguna conducta en sí misma es o no socialmente habilidosa, sino que depende del contexto, de la situación y como también sus reglas de las personas con las que se interactúa, como son el género, edad, sentimientos. Para que una conducta sea socialmente hábil, es necesario que la persona, tenga motivación o metas sociales y también tiene capacidad de percibir la información básica de dicho contexto o situación, percepción de indicadores verbales, no verbales. Debemos ser capaces de procesar dicha información en base a la experiencia, la observación, el aprendizaje y la maduración.

✓ **Habilidades sociales más importantes**

Las habilidades sociales como ya hemos hablado, son un conjunto de hábitos, comportamientos, conductas, etc., que desarrollamos las personas para poder relacionarnos con los demás, dentro de las más reconocidas, tenemos:

- **Apego:** es la capacidad que adquirimos para crear lazos afectivos o de unión con otras personas. Se desarrolla un vínculo emocional, a través del cual recibimos seguridad, lo cual es indispensable para las personas, ya que de esta forma desarrollan su personalidad, se sienten protegidos, aceptados.
- **Empatía:** Es una de las habilidades sociales más importantes, ya que a través de ésta, somos capaces de ponernos en el lugar del otro y entenderle. Todas las relaciones que se establecen en torno a la empatía se basan en unos principios de confianza, respeto, aprecio, etc.
- **Asertividad:** es la capacidad que adquirimos para poder defender nuestros derechos y opiniones propias, sin dañar las de los demás. Una buena conducta asertiva la tenemos cuando primero pensamos el qué vamos a decir y cómo lo vamos a hacer, tenemos en cuenta el momento oportuno sin llegar a precipitarnos, saber describir exactamente las conductas o acciones que nos pueden llegar a molestar o a no parecernos oportunas y hablar de las mismas sin exagerarlas y siempre ciñéndonos a la verdad, al igual que saber expresar nuestras emociones y sentimientos tal y como las sentimos, hablar de ellas con confianza y respetando siempre el punto de vista de la otra persona.
- **Cooperación:** es la capacidad de colaborar con los demás, para entre todos, conseguir alcanzar un objetivo común. Este objetivo es compartido por varios y saben que al unirse, son capaces de conseguir mejores resultados.
- **Comunicación:** es la capacidad de comunicarnos, hablar, mantener conversaciones con los demás, expresarnos y escuchar. La comunicación

como habilidad social, nos sirve para tratar con infinidad de situaciones donde surgen relaciones interpersonales.

Es muy importante saber que la comunicación puede ser verbal o no verbal, pero todas ellas tienen el mismo objetivo y es de conseguir una relación o una interacción efectiva con la otra persona.

□ Resolución de conflictos: es la capacidad que debemos adquirir las personas para poder afrontar y aprender a resolver los problemas y los conflictos de una forma pacífica. “Es responsabilidad de todos aprender a resolver los conflictos de una manera pacífica hoy, para construir un mundo en el que no hay cabida para errores irreversibles en el mañana”

□ Autoestima: es la valoración que una persona hace de sí misma, es nuestra propia concepción sobre nosotros mismos, cómo nos valoramos, cómo nos juzgamos y lo que creemos que valemos. Esta está ligada a dos necesidades muy importantes para nosotros, saber que valemos para hacer algo. Pero también saber que valemos para otros. (Cerezo, 2014)

2.3.2. Inteligencia emocional

Goleman (como se cita en Briones, 2017) A este respecto se refiere el mencionado autor que la inteligencia emocional es toda habilidad que tiene nuestra propia persona de poder apreciar los sentimientos. También se puede emplear en describir cualidades de nuestra propia capacidad humana por ejemplo entender, sentir, controlar así como también el modificar nuestros estados emocionales de modo que no deberíamos ocultar nuestras emociones, lo que es más importante es que la inteligencia emocional como habilidad social nos permite como persona auto controlarnos ante situaciones. Sin esta inteligencia perdemos la cordura y no podríamos lograr poder manejar una situación estresante como también la interacción.

2.3.3. Calidad de Servicio:

Un elemento que a toda empresa le permitirá permanecer vigente en el gusto del consumidor o usuario es la calidad.

Este elemento de gran importancia que es la calidad, la cual debe de permear en toda la organización y proyectarse hacia fuera de la misma dando a conocer en su entorno no únicamente lo que hace sino también él como lo hace y esto da mejores resultados si la organización lo toma como una filosofía de vida y no como una política sexenal o una moda pasajera.

La calidad de un producto sea este el que sea, es fácil de identificar ya que las características que definen este concepto en el mismo son tangibles y por lo tanto fáciles de medir, el problema comienza cuando hablamos de servicios (educación, servicios médicos, etc.), en los cuales las características que definen la calidad del mismo son intangibles y si a esto le agregamos que el concepto de buena o mala calidad va a depender de la percepción de un ser humano, lo hace difícil de medir.

Por lo tanto nos avocaremos a tratar de definir el concepto de calidad en el servicio y los elementos que lo conforman. Primeramente debemos estar conscientes de que toda organización está conformada por personas o grupos de personas dentro de determinado contexto, las cuales desarrollan actividades, las cuales son orientadas por un conjunto de valores comunes para el logro de un fin determinado. Aquí debemos poner atención no únicamente en la organización formal la cual tiene definidos los roles a seguir, sino debemos poner también atención en la organización informal la cual aunque no tiene un propósito consciente, si impacta y ayuda en gran medida en el logro de los objetivos de una empresa.

Lo primero de lo que tenemos que estar conscientes es de la siguiente pregunta ¿por qué la calidad?, sencillamente se debe a que los servicios

han adquirido una complejidad tal y están conformados por varios componentes que los errores seguramente tienen que aparecer en algún momento y en cualquier punto del proceso de la prestación del servicio, además de ayudarnos a conocer cuáles son las características o especificaciones con la cuales el cliente lo necesita. Ahora debemos hacernos la siguiente pregunta ¿qué es la calidad?, podemos contestar la pregunta anterior de muchas maneras pero citaremos a uno de los pioneros de la calidad W. Edwards Deming (2009), el cual define que: “La calidad es traducir las necesidades futuras de los clientes en características medibles, solo así puede ser diseñado un producto (agregamos o servicio) para dar satisfacción”.

Pero que implica lo anterior, implica que como organización debemos primeramente tener identificados quien o quienes son nuestros clientes y nuestros clientes no son únicamente los que adquieren nuestros servicios, también lo son nuestros subordinados o compañeros de trabajo (clientes externos e internos).

Una vez que los hemos identificado debemos lograr que la organización se enfoque en ellos (enfoco al cliente) es decir conozcamos cuales son las necesidades del cliente y como este nos percibe, una vez logrado esto debemos de trabajar en que las personas, los recursos materiales, los equipos y procedimientos estén agrupados de forma racional (enfoco a procesos) y en actividades que sean concebidas para generar un resultado final, el cual debe ser la satisfacción del cliente tanto interno como externo y de forma amplia.

Además debemos considerar que lo que mencionamos anteriormente, implica para todo el ser humano que conforma la organización el colaborar con amabilidad con los compañeros que conforman el equipo de trabajo, el ser puntuales, el tener un buen trato con los demás, el buscar soluciones y no estar justificando los errores que se presenten, ser oportuno en el

cumplimiento de las tareas que se nos asignen, aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos, ser ordenado con las herramientas y el equipo de trabajo, simplificar (desburocratizar) lo complicado y sobre todo ser responsable y generar confianza en los demás.

Si a todo esto adicionamos un estilo directivo basado en la confianza mutua, con atención a las relaciones humanas y unas relaciones sociales más estrechas, el resultado será una alta productividad.

Ahora definiremos lo que es el servicio y cuál es el proceso del servicio, desde el punto de vista administrativo, podemos decir que el servicio es un conjunto de actividades realizadas de forma racional cuya finalidad es lograr la satisfacción del cliente, y para que esto se lleve a cabo necesitamos llevar a cabo los siguientes pasos a los cuales se les conoce como las 4A del proceso del servicio y son:

1. Atender al cliente.
2. Aclarar la situación.
3. Actuar satisfaciendo la necesidad.
4. Asegurarse de la satisfacción.

Comenzamos con la primera de las 4^a:

-El atender al cliente, significa el reconocer la presencia del cliente estableciendo el contacto visual y al mismo tiempo darle la bienvenida, hacerlo sentir que tiene nuestro apoyo, modulando el tono de voz y siendo diplomático.

-Aclarar la situación, implica que debemos preguntar de forma amable al cliente que es lo que necesita y escuchar con atención al mismo. Si el cliente tiene dudas,

-Actuar satisfaciendo la necesidad, es el buscar exceder las expectativas del cliente siempre que esto sea posible, si es algo rutinario debemos actuar con rapidez, en caso contrario debemos convenir en un plan de acción.

-Asegurarse de la satisfacción, en este punto debemos preguntar al cliente si se cubrieron sus expectativas, sino fue así debemos aclarar la situación, establecer alguna acción correctiva y por ultimo despedir amablemente al cliente.

¿Qué quiere el cliente?, básicamente el cliente de inicio quiere ser comprendido es decir necesita sentir que se está comunicando efectivamente, que los mensajes que el transmite son interpretados correctamente.

Debemos estar conscientes de que se pueden interponer en el camino barreras emocionales o de lenguaje. También necesita sentirse bienvenido y necesita sentirse importante, cualquier cosa que podamos hacer para que el cliente se sienta especial, es un paso en el camino correcto. Recordemos que todos necesitamos sentirnos importantes y que una poderosa necesidad humana es la autoestima.

El cliente necesita sentirse cómodo tanto física como psicológicamente, físicamente contar con un lugar para esperar, descansar, hablar o tratar asuntos de trabajo en buenas condiciones (ventilado, iluminado, espacioso, etc.) y psicológicamente, estar seguros de que van a ser atendidos de forma adecuada y con la confianza de que se reconocerán sus necesidades.

Y ante todo esto ¿Qué es la calidad en el servicio?, la calidad en el servicio es medida desde dos vertientes. Desde el punto de vista del proveedor, el cual mide el grado de respuesta a los requisitos descritos en las especificaciones del servicio, y desde el punto de vista del cliente el cual mide el grado de respuesta de un servicio a sus demandas, deseos y expectativas.

El cliente percibe el servicio desde dos tipos de calidad: la calidad dura, que es el contenido material del servicio como es un menú o una carta de vinos, planes de estudio, horas de apertura, horario de vuelo, plazos de

pago entre otros, y una calidad suave que es el contenido emocional del servicio como es el compromiso, actitud, amabilidad, atención, ambiente, cumplimiento de citas, etc.

Podemos concluir que el factor humano determina como los clientes perciben la calidad en el servicio y la determina cuando se cumplen dos elementos: los beneficios que obtiene por un intercambio de activos (Percepción del valor) y sus experiencias derivadas de sus requerimientos, deseos, necesidades y expectativas del pasado (Satisfacción), es decir cómo se sintió la última vez que adquirió el servicio. Por lo tanto podemos definir qué: calidad en el servicio es prestar atención.

Y cuando se hace esto nos convertimos en organizaciones eficientes ya que cumplimos con los dos requisitos indispensables para serlo: Preguntar y escuchar. (Revista Panorama Administrativo-2012).

2.4. Definición de términos básicos:

- a. Calidad del Servicio:** jerarquía para satisfacer las demandas del comprador (Pérez, 1994).
- b. Cambio:** son modificaciones e innovaciones producto del crecimiento de las organizaciones por características del mercado en que actúan o compiten. (Cantú, 2002).
- c. Cambio Organizacional:** es la transformación característica de aspectos más o menos significativos, los cuales están establecidos y se rigen dentro de una empresa. (Cantú, 2002).
- d. Conflicto:** se presenta en las relaciones laborales, conflicto que enfrenta a los trabajadores, a través de sus representantes, con los empresarios. Afecta a una empresa o a un sector económico y su resolución tiene efectos generales.
- e. Control:** comprobación, inspección, fiscalización, intervención de un superior o jerarca hacia un subordinado respecto a sus labores.

- f. **Competitividad:** capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; donde los consumidores son cada vez más demandantes en calidad, precio, tiempo de respuesta y con respecto a la ecología. (Cantú,2002).
- g. **Conducta:** conjunto de reacciones de un individuo ante determinada situación. (Larousse, 2001).
- h. **Cultura:** es la conducta convencional de una sociedad, que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. (Cantú,2002).
- i. **Cultura Organizacional:** es la parte más importante de la organización que está presente en todas las acciones y funciones que realizan todos los miembros que la componen. (Cantú, 2002).
- j. **Clima organizacional:** es un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibida directamente e indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real, que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. (Hall. R y otros -1996, p.12)
- k. **Desempeño laboral:** es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. El desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar, las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir. (Chiavenato 2000, p.54).
- l. **Estrategia:** es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción. (Cantú, 2002).
- m. **Gestión:** período de tiempo en que una o varias personas o un departamento tratan de lograr un objetivo. (Larousse, 2001).
- n. **Habilidad:** La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

(<https://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>,2008)

- o. Liderazgo:** capacidad de influir en los demás (Gil Ruiz & Ruiz,1997).
- p. Organización:** manera en que un estado, una administración o un servicio están constituidos. (Larousse, 2001).
- q. Motivación:** define la motivación hacia el trabajo, es una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo, así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña (Schwarz 1994)
- r. Recursos Humanos:** es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa. (Cantú, 2002).
- s. Sistema:** es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia, entre lo que existe una cierta cohesión y unidad de propósito. (Larousse, 2001).
- t. Socioemocional:** Estas son las llamadas habilidades blandas o socioemocionales, que refieren, a grandes rasgos, a un conjunto de conductas aprendidas de forma natural que se manifiestan en situaciones interpersonales. Esto quiere decir que no nacemos con estas habilidades, sino que tenemos el potencial de adquirirlas y desarrollarlas a lo largo de la vida. (Alejandra Torres e Inés Zinny, 2014).
- u. Tecnología:** estudio de las técnicas y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria. (Larousse, 2001).

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Las estrategias deben desarrollar trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

3.1.2. Hipótesis específicas

a). Necesidades de liderazgo

Las necesidades de liderazgo deben desarrollar un liderazgo democrático y transformacional para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

b). Necesidades de habilidades socioemocionales

Las necesidades de habilidades socioemocionales deben desarrollar aspectos intrapersonal-individual e interpersonales-grupales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

3.2. Definición conceptual de variables

Definición de las variables.

De la ecuación:

$$Y = f(X1, X2)$$

Tenemos:

a) Variable dependiente.

Y= Estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabaylo.

-Estrategia: Es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos. (Robert M. Grant, 2001).

b) Variables independientes

X1= Necesidad de liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabaylo.

-Liderazgo: capacidad de influir en los demás (Gil Ruiz & Ruiz,1997).

X2= Necesidad de habilidades socioemocionales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabaylo.

-Habilidades Socioemocionales: Manejo de los sentimientos: capacidad para regular los propios sentimientos. (Graczyk, Payton y otros,2000).

3.3. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLE DEP. “Y”	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEMS
Y= Estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo.	-Trabajo en equipo.	-Logro de objetivos en común.	Entrevista y encuesta.	(01-03)
	-Comunicación.	-Se comunican en forma permanente y eficaz.		(04-06)
	-Motivación.	-Tiene iniciativa para dar solución a los diversos problemas		(07-08)
	-Empoderamiento.	-Delega funciones eficazmente.		(09-10)
VARIABLES IND. “X”	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO	ITEMS
X1= Necesidad de liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo.	-Liderazgo democrático.	-Toma en cuenta opiniones de todos. -Estimula el sentido de pertenencia a la organización.	Entrevista y encuesta a especialistas	(11-15)
	-Liderazgo transformacional.	-Visión compartida. -Dirección significativa.		(16-20)
X2= Necesidad de habilidades socioemocionales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo.	-Habilidades socioemocionales intrapersonales- individuales.	-Responsabilidad- autogestión. -Estabilidad emocional- autorregulación -Manejo de tiempo-gestión de tiempo.	Entrevista y encuesta a los colaboradores	(21-25)
	-Habilidades socioemocionales interpersonales- grupales.	-Comunicación. -Trabajo en equipo. -Resolución de problemas sociales.		(26-30)

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue de tipo aplicada. La investigación aplicada, es aquella que está orientada a la utilización de los conocimientos. Interesa conocer para aplicar este tipo de investigación se caracteriza por el interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas. (Sánchez y Reyes, 2006, p. 37).

La investigación tiene el diseño descriptivo correlacional. Permite relacionar y precisar que existe relación entre las variables donde buscan describir correlaciones entre variables o relaciones causales entre variables en uno o más grupos de personas o indicadores y en un momento determinado. (Hernández y otros, 2006, p. 31).

$$M = Y, r (X1 X2)$$

Donde:

M = Muestra.

Y = Estrategias para sostener un clima laboral favorable.

X1= Necesidad de liderazgo.

X2= Necesidad de habilidades socioemocionales.

r = Relación de variables.

4.2. Método de investigación

La investigación uso el método descriptivo. Este tipo de estudio tiene como propósito medir la relación entre dos o más variables en un contexto en particular. (Hernández y otros, 2006, p.30).

4.3. Población y muestra

4.3.1 La población.

Estuvo constituida por 49 docentes que laboran en la I.E “Raúl Porras Barrenechea”, 04 auxiliares de educación y 13 trabajadores administrativos, haciendo un total de 66 trabajadores de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” del Distrito de Carabaylo.

La población o universo es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica siendo una ciudadanía común. (Levin, 1979, p.120).

Por lo cual, debido a que la población es pequeña, no se recurrirá al análisis de una muestra representativa y se trabajará con toda la población, que está compuesta de 66 personas.

Por lo tanto, tenemos:

$$N = 66$$

Donde:

N = Población.

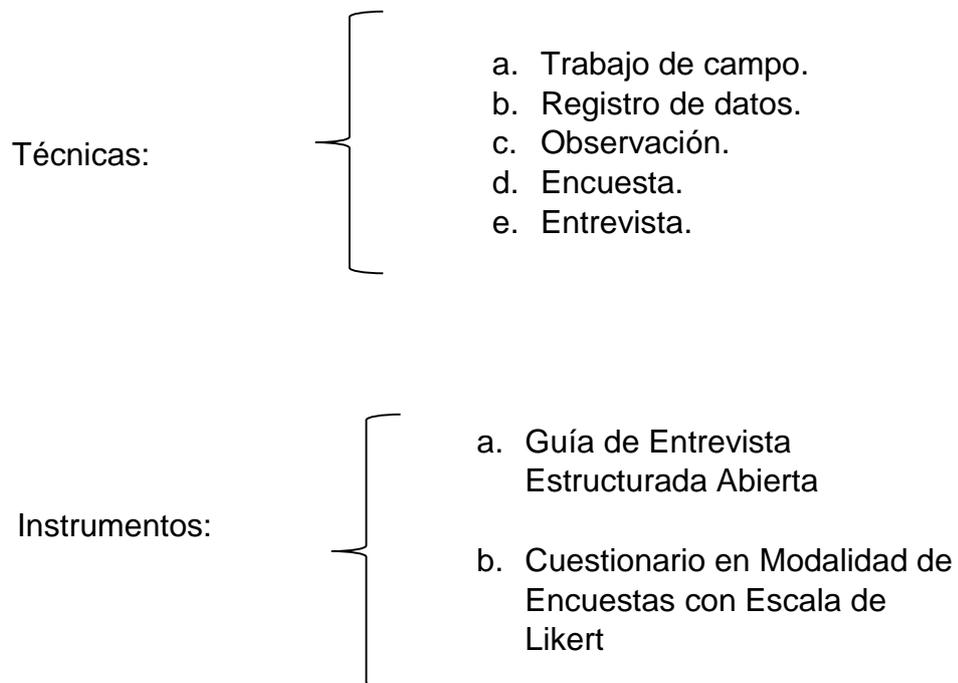
4.4. Lugar de estudio y período desarrollado

El trabajo de investigación se desarrolló en la Institución Educativa “RAÚL PORRAS BARRENECHEA” del Distrito de Carabaylo, Provincia de Lima, en el Departamento de Lima, Perú.

El periodo de desarrollo de la investigación fue desde el 2018 hasta el 2019.

4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

En nuestro trabajo de investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:



4.6. Análisis y procesamiento de datos

Para el análisis y procesamiento de datos, una vez tabulados en el software Microsoft Excel 2016, se empleó el software SPSS (v.25) en la aplicación del análisis de la confiabilidad del instrumento cuestionario en su modalidad de encuesta con escala de Likert y la aplicación de la prueba no paramétrica de Chi Cuadrado para la contrastación y demostración de la hipótesis.

V. RESULTADOS

5.1. Resultados descriptivos

5.1.2. Selección y validación del instrumento

a). Selección

La selección del instrumento se tomó al observar y analizar las ventajas y desventajas de otros instrumentos, seleccionando el cuestionario en su modalidad de encuesta con escala de Likert, como instrumento por su gran fiabilidad, fácil manejo y aplicación con la población.

Así mismo se seleccionó como instrumento a la entrevista en su tipo estructurada abierta, para aplicar a los líderes de la organización, conformado por dos directivos.

b). Validación

La validación de los instrumentos consiste en determinar la capacidad, en este caso del cuestionario en su modalidad de encuesta con escala de Likert, y la entrevista estructurada abierta, de medir la realidad para la que fue construido. Referido a la validez, Sabino, C. (1992:154) dice: “Para que una escala pueda considerarse como capaz de aportar información objetiva, debe reunir los siguientes requisitos básicos: validez y confiabilidad”.

Este procedimiento se llevó a cabo mediante el juicio de expertos, para cuyo efecto acudimos a la opinión de los siguientes docentes de la UNAC, Facultad de Ingeniería Química con grado de magíster y doctor correspondientemente: RODRIGUEZ VILCHEZ, Ricardo y ANCIETA DEXTRE, Carlos Alejandro, quienes cuentan con una reconocida trayectoria en la Universidad Nacional del Callao, quienes validaron y determinaron la aplicabilidad del cuestionario en su modalidad de encuesta con escala de Likert, y de la entrevista estructurada abierta.

Al respecto, los expertos consideraron el cumplimiento de todos los indicadores en el cuestionario de modalidad encuesta con escala de Likert, lográndose el cumplimiento en 100%.

En conclusión, podemos afirmar que la validez de los instrumentos, seleccionados para la aplicación de la investigación cuenta con un nivel de validación aceptable por el juicio de expertos.

b.1). Análisis de la confiabilidad del instrumento cuestionario en su modalidad encuesta con escala de Likert

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó en la presente investigación, por el coeficiente Alfa de Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión.

-Coeficiente Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K: El número de ítems
- $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
- S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems
- α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de Confiabilidad de Valores

No es confiable 0

Baja confiabilidad 0.01 a 0.49

Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75

Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89

Alta confiabilidad 0.9 a 1

El instrumento se aplicó en la población de 66 colaboradores de la I.E. "RAUL PORRAS BARRENECHEA" del Distrito de Carabaylo, Lima, Perú.

Tabla 2

Tabulación de datos general

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Población
Item 1	5	2	43	16	66
Item 2	0	6	43	17	66
Item 3	5	5	34	22	66
Item 4	1	5	24	36	66
Item 5	33	10	18	5	66
Item 6	3	7	41	15	66
Item 7	4	8	37	17	66
Item 8	8	21	30	7	66
Item 9	4	9	38	15	66
Item 10	0	7	37	22	66
Item 11	2	7	42	15	66
Item 12	4	16	35	11	66
Item 13	3	11	34	18	66
Item 14	3	6	38	19	66
Item 15	0	5	35	26	66
Item 16	3	11	34	18	66
Item 17	0	6	40	20	66
Item 18	0	8	42	16	66

Item 19	4	19	36	7	66
Item 20	2	12	43	9	66
Item 21	0	5	42	19	66
Item 22	0	9	40	17	66
Item 23	0	6	36	24	66
Item 24	28	13	19	6	66
Item 25	0	4	27	35	66
Item 26	0	3	42	21	66
Item 27	0	0	25	41	66
Item 28	3	4	19	40	66
Item 29	0	5	26	35	66
Item 30	21	12	27	6	66

Tabla 3

Resumen de procesamiento de casos

Casos	N	%
Válido	66	100,0
Excluido	0	,0
Total	66	100,0

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 4

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,991	30

Interpretación: Del resultado se evidencio que la confiabilidad obtenida fue $\alpha = 0.991$, lo que indica que el instrumento de medición es **altamente confiable**.

5.1.3. Descripción de otras técnicas de recolección de datos

a) Análisis de entrevista estructurada abierta

Ficha Técnica

- Nombre: Entrevista Estructurada Abierta
- Autor: Elaboración propia
- Administración: Individual
- Duración: 12 minutos
- Aplicación: Líderes de la organización (2 directivos: Directora y Subdirectora)
- Significación: Conocer los rasgos de liderazgo en la I.E “RAÚL PORRAS BARRENECHEA” del Distrito de Carabaylo, Lima, Perú.
- Descripción: El instrumento consta de 10 preguntas estructuradas abiertas, teniendo en cuenta las ocho (08) dimensiones: trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento, liderazgo democrático, liderazgo transformacional, habilidades socioemocionales intrapersonales y habilidades socioemocionales interpersonales.

Para un mejor análisis de los resultados de la aplicación de esta entrevista, hemos creado la siguiente tabla:

Tabla 5

Palabras claves de entrevista estructurada abierta

	Entrevistada 1	Entrevistada 2	Palabras claves en
	Respuesta	Respuesta	respuestas
Nombres y Apellidos	Mirta Victoria VEGA AREAS	Ana Beatriz, AGUIRRE JIMENEZ	-
Cargo	Directora	Subdirectora	-
Pregunta 1 ¿Cómo fomenta el trabajo en equipo desde su cargo directivo en la institución?	Estimula la participación del personal en los colegiados y organizando comisiones de trabajo.	Sensibilizando y concientizando al logro de objetivos.	SENSIBILIZACIÓN
Pregunta 2 ¿Qué herramientas aplica para fomentar una comunicación asertiva y oportuna en la institución?	Diálogo directo y el buen trato.	Entablar la conversación usando la diplomacia y la empatía.	DIÁLOGO CON BUEN TRATO
Pregunta 3 ¿Qué estrategias de motivación utiliza con usted y el personal de la institución?	Una motivación autónoma y con el personal le alienta en forma personal y pública.	La neurociencia y el masaje cerebral	AUTOMOTIVACIÓN
Pregunta 4 ¿Qué estrategias de empoderamiento aplica con el personal de la institución?	Sensibilizo, diálogo y doy la oportunidad de asumir retos involucrándome.	Delegando funciones y apoyando en la consecución de objetivos y metas.	DELEGACIÓN DE FUNCIONES
Pregunta 5 ¿Se siente una líder democrática? ¿Por qué?	Si, por que se les da la oportunidad a todos, dándole voz y voto.	Si, aplico la equidad y la justicia	IGUALDAD
Pregunta 6 ¿Qué estrategias de liderazgo usa con el personal?	Delegar funciones de acuerdo al perfil de las características y capacidades del personal.	Estrategias de liderazgo transformacional, dejando asumir el protagonismo a otros.	DELEGA FUNCIONES
Pregunta 7 ¿Desde su papel de líder ha logrado cambios favorables en la institución?	Si, ha habido mejora en las relaciones personales, más involucramiento y compromiso con los docentes.	Si, se ha logrado unificar criterios en relación a los documentos de planificación y algunas áreas han asumido más responsabilidades.	MÁS INVOLUCRAMIENTO
Pregunta 8 ¿Qué habilidad social intrapersonal rescata de usted en la institución?	Mi personalidad, el trato amable, la empatía y la tolerancia.	Tolerancia, paciencia, la empatía y la búsqueda del desarrollo humano.	TOLERANCIA EMPATIA
Pregunta 9 ¿Cómo genera el cambio positivo de habilidades socioemocionales en el personal de la institución?	Incentivando en la participación en todas las actividades, motivándoles y fomentando actividad de integración.	Tratándolos por igual con cariño y respeto, desde la puerta hasta la Dirección.	INTEGRACIÓN RESPETO
Pregunta 10 ¿Cómo fomenta la mejora de las habilidades socioemocionales interpersonales en la institución?	Cuándo hay conflicto, diálogo con las personas involucradas para mantener un buen clima laboral, además de organizar actividades integradoras.	Promoviendo la ayuda mutua y el trabajo colaborativo.	COOPERACIÓN COLABORACIÓN

Del análisis de la entrevista estructurada abierta podemos mencionar que las dos líderes de la organización, que son los dos directivos, tanto directora y sub

directora, se sienten involucradas en la institución enfocándose con rasgos de líderes democráticas, de acuerdo a las palabras claves de sus respuestas brindadas, que se ubican en su mayoría en los indicadores de la dimensión de líder democrático.

5.1.4. Tratamiento estadístico e interpretación de datos

Tabla 6

Parte del trabajo en equipo

1. ¿Usted se siente parte del trabajo en equipo en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	7,6	7,6	7,6
	En desacuerdo	2	3,0	3,0	10,6
	De acuerdo	43	65,2	65,2	75,8
	Muy de acuerdo	16	24,2	24,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

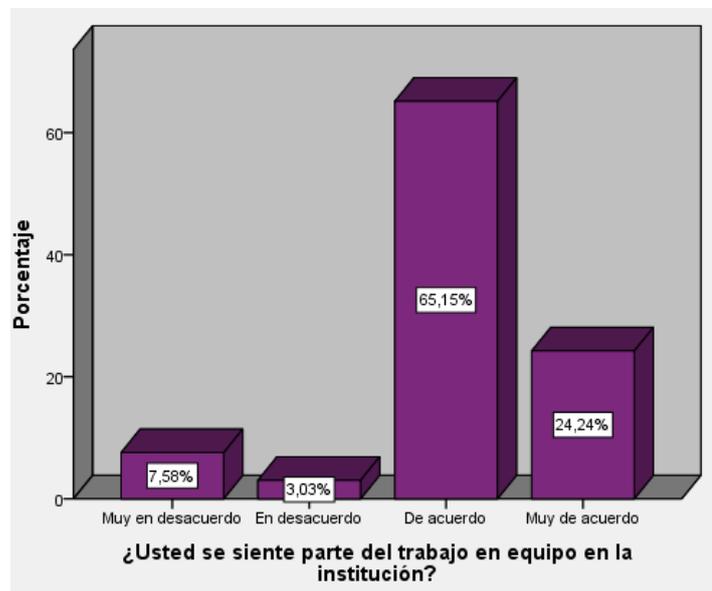


Figura 2. Parte del trabajo en equipo

Interpretación

De la pregunta se observa, 5 encuestados que representan al 7.6% respondieron Muy en desacuerdo, 2 encuestados que representan al 3.0% respondieron En desacuerdo, 43 encuestados que representan al 65.2% contestaron de acuerdo, 16 encuestados que representan al 24.2% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 65.2% de encuestados que respondieron que respondieron estar de acuerdo al sentirse parte del trabajo en equipo en la institución.

Tabla 7

Fomento del trabajo en equipo

2. ¿Usted fomenta y promueve el trabajo en equipo en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	6	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo	43	65,2	65,2	74,2
	Muy de acuerdo	17	25,8	25,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

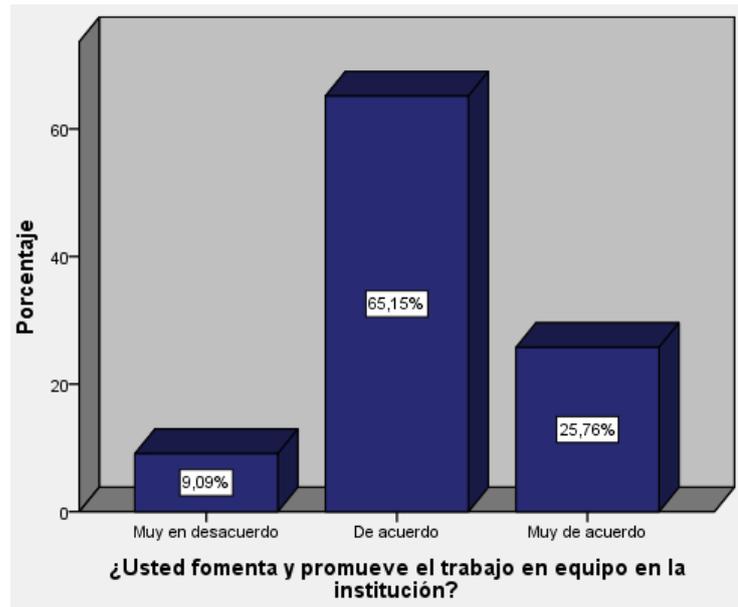


Figura 3. Fomento del trabajo en equipo

Interpretación

De la pregunta se observa, 6 encuestados que representan al 9.1% respondieron Muy en desacuerdo, 43 encuestados que representan al 65.2% contestaron de acuerdo, 17 encuestados que representan al 25.8% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 65.2% de encuestados que respondieron que respondieron estar de acuerdo al sentirse parte del trabajo en equipo en la institución.

Tabla 8

Logros del trabajo en equipo

3. ¿El trabajo en equipo le ha permitido logros en común dentro de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	7,6	7,6	7,6
	En desacuerdo	5	7,6	7,6	15,2
	De acuerdo	34	51,5	51,5	66,7
	Muy de acuerdo	22	33,3	33,3	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

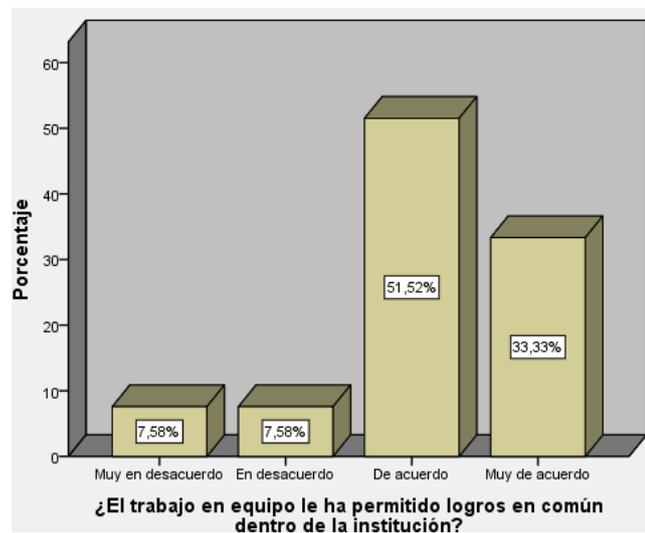


Figura 4. Logros del trabajo en equipo

Interpretación

De la pregunta se observa, 5 encuestados que representan al 7.6% respondieron Muy en desacuerdo, 5 encuestados que representan al 7.6% respondieron en desacuerdo, 34 encuestados que representan al 51.5% contestaron de acuerdo, 22 encuestados que representan al 33.3% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 51.5% de encuestados que respondieron que respondieron estar de acuerdo con el trabajo en equipo que le ha permitido logros en común dentro de la institución.

Tabla 9

Funciones definidas y comunicadas

4. ¿En la institución sus funciones están claramente definidas y comunicadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
	En desacuerdo	5	7,6	7,6	9,1
	De acuerdo	24	36,4	36,4	45,5
	Muy de acuerdo	36	54,5	54,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

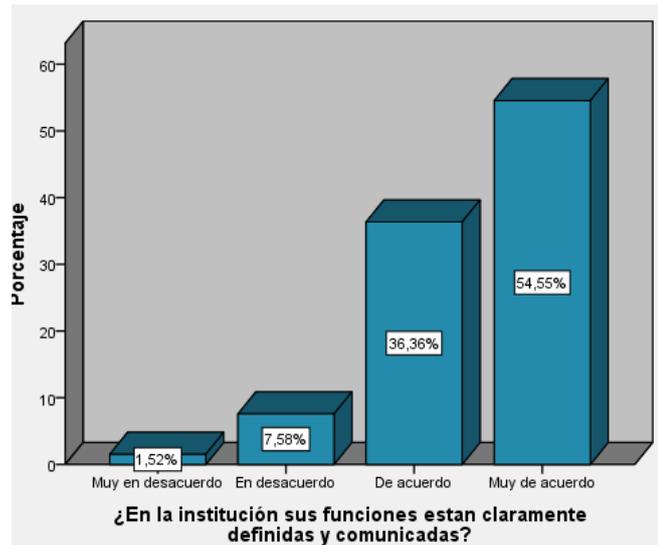


Figura 5. Funciones definidas y comunicadas

Interpretación

De la pregunta se observa, 1 encuestado que representan al 1.5% respondieron Muy en desacuerdo, 5 encuestados que representan al 7.6% respondieron en desacuerdo, 24 encuestados que representan al 36.4% contestaron de acuerdo, 36 encuestados que representan al 54.5% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 54.5% de encuestados que respondieron que respondieron estar muy de acuerdo en sus funciones definidas y comunicadas.

Tabla 10

Barrera de comunicación

5. ¿Existe alguna barrera de comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa y usted?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	33	50,0	50,0	50,0
	En desacuerdo	10	15,2	15,2	65,2
	De acuerdo	18	27,3	27,3	92,4
	Muy de acuerdo	5	7,6	7,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

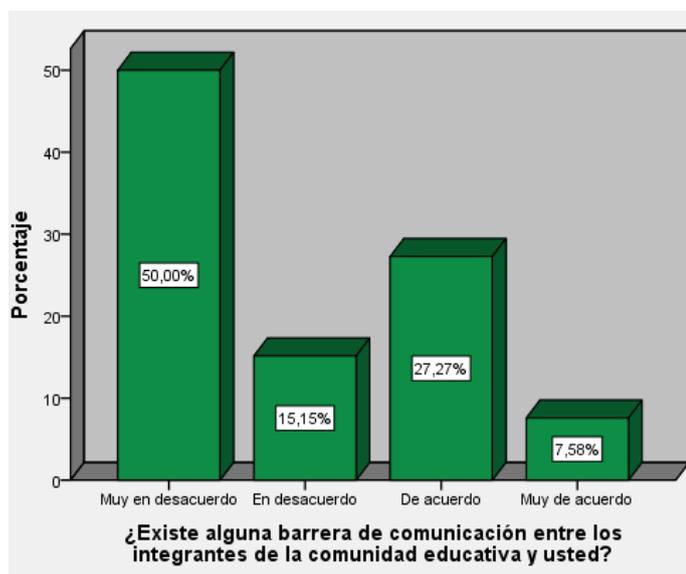


Figura 6. Barrera de comunicación

Interpretación

De la pregunta se observa, 33 encuestados que representan al 50% respondieron Muy en desacuerdo, 10 encuestados que representan al 15.2% respondieron en desacuerdo, 18 encuestados que representan al 27.3% contestaron de acuerdo, 5 encuestados que representan al 7.6% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 50% de encuestados que respondieron muy en desacuerdo respecto a la presencia de barreras de comunicación.

Tabla 11

Comunicación permanente, oportuna y acertada

6. ¿La comunicación que mantiene en la institución es siempre permanente, oportuna y acertada ?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
	En desacuerdo	7	10,6	10,6	15,2
	De acuerdo	41	62,1	62,1	77,3
	Muy de acuerdo	15	22,7	22,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

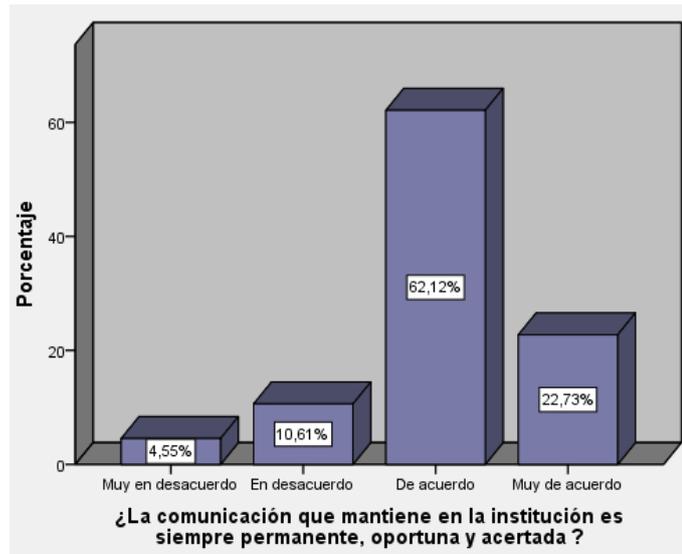


Figura 7. Comunicación permanente, oportuna y acertada

Interpretación

De la pregunta se observa, 3 encuestados que representan al 4.5% respondieron Muy en desacuerdo, 7 encuestados que representan al 10.6% respondieron en desacuerdo, 41 encuestados que representan al 62.1% contestaron de acuerdo, 15 encuestados que representan al 22.7% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 62.1% de encuestados que respondieron de acuerdo con la comunicación permanente y acertada.

Tabla 12

Motivación en sus funciones

7. ¿Se siente motivado(a) en el cumplimiento de sus funciones en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	6,1	6,1	6,1
	En desacuerdo	8	12,1	12,1	18,2
	De acuerdo	37	56,1	56,1	74,2
	Muy de acuerdo	17	25,8	25,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

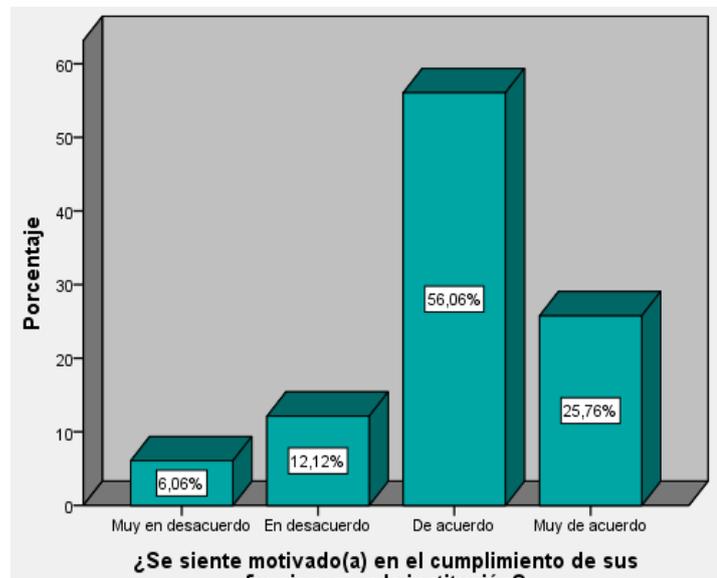


Figura 8. Motivación en sus funciones

Interpretación

De la pregunta se observa, 4 encuestados que representan al 6.1% respondieron Muy en desacuerdo, 8 encuestados que representan al 12.1% respondieron en desacuerdo, 37 encuestados que representan al 56.1% contestaron de acuerdo, 17 encuestados que representan al 25.8% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 56.1% de encuestados que respondieron de acuerdo frente a la motivación de sus funciones.

Tabla 13

Estrategias de Motivación

8. ¿Los directivos han aplicado estrategias de motivación con usted en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	12,1	12,1	12,1
	En desacuerdo	21	31,8	31,8	43,9
	De acuerdo	30	45,5	45,5	89,4
	Muy de acuerdo	7	10,6	10,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	



Figura 9. Estrategias de Motivación

Interpretación

De la pregunta se observa, 8 encuestados que representan al 12.1% respondieron muy en desacuerdo, 21 encuestados que representan al 31.8% respondieron en desacuerdo, 30 encuestados que representan al 45.5% contestaron de acuerdo, 7 encuestados que representan al 10.6% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 45.5% de encuestados que respondieron estar de acuerdo con las estrategias de motivación aplicadas en ellos.

Tabla 14

Fomento de autonomía

9. ¿Los directivos fomentan su autonomía para tomar decisiones en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	6,1	6,1	6,1
	En desacuerdo	9	13,6	13,6	19,7
	De acuerdo	38	57,6	57,6	77,3
	Muy de acuerdo	15	22,7	22,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

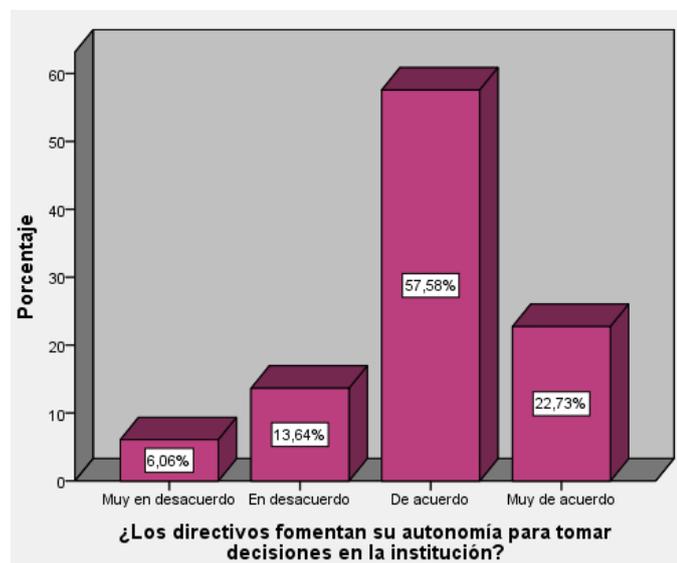


Figura 10. Fomento de autonomía

Interpretación

De la pregunta se observa, 4 encuestados que representan al 6.1% respondieron muy en desacuerdo, 9 encuestados que representan al 13.6% respondieron en desacuerdo, 38 encuestados que representan al 57.6% contestaron de acuerdo, 15 encuestados que representan al 22.7% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 57.6% de encuestados que respondieron de acuerdo respecto al fomento de su autonomía.

Tabla 15

Iniciativa

10. ¿Cuenta con iniciativa para dar solución a los problemas en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	10,6	10,6	10,6
	De acuerdo	37	56,1	56,1	66,7
	Muy de acuerdo	22	33,3	33,3	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

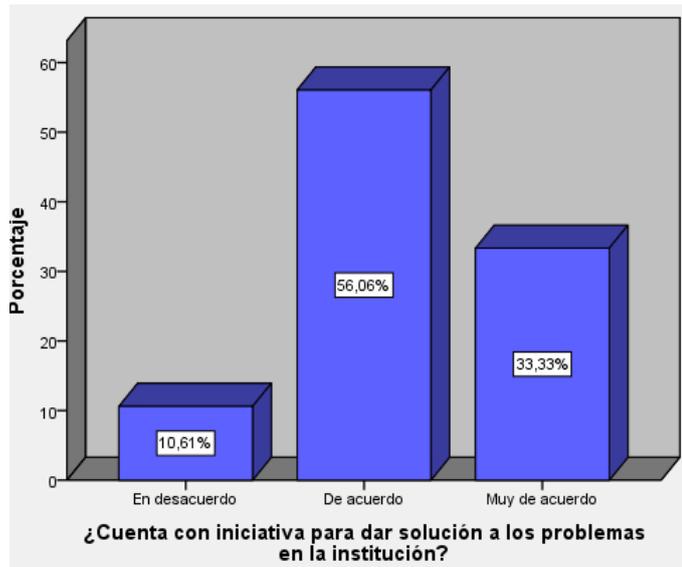


Figura 11. Iniciativa

Interpretación

De la pregunta se observa, 7 encuestados que representan al 10.6% respondieron en desacuerdo, 37 encuestados que representan al 56.1% respondieron de acuerdo, 22 encuestados que representan al 33.3% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 56.1% de encuestados que respondieron de acuerdo con su iniciativa.

Tabla 16

Consideración de opinión

11. ¿Los directivos de la institución toman en cuenta su opinión cuando se las brinda?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
	En desacuerdo	7	10,6	10,6	13,6
	De acuerdo	42	63,6	63,6	77,3
	Muy de acuerdo	15	22,7	22,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

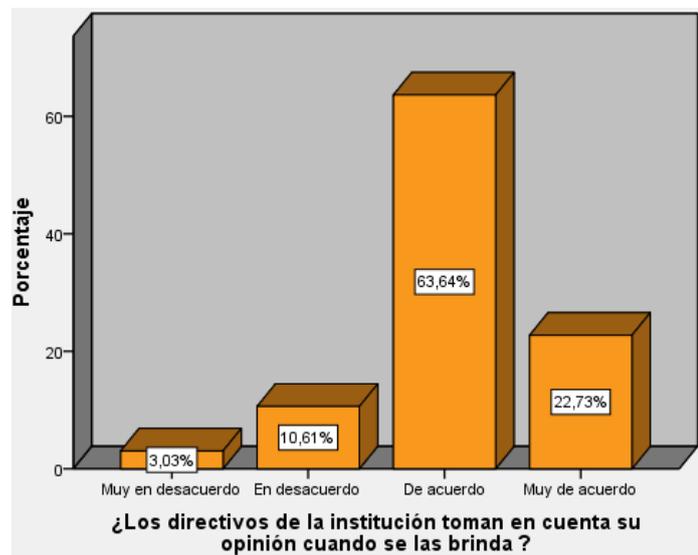


Figura 12. Consideración de opinión

Interpretación

De la pregunta se observa, 2 encuestados que representan al 3.0% respondieron muy en desacuerdo, 7 encuestados que representan al 10.6% respondieron en desacuerdo, 42 encuestados que representan al 63.6% contestaron de acuerdo, 15 encuestados que representan al 22.7% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 63.6% de encuestados que respondieron de acuerdo a la consideración de su opinión.

Tabla 17

Trato igualitario

12. ¿Los directivos le brindan un trato igualitario frente a otros colaboradores de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	6,1	6,1	6,1
	En desacuerdo	16	24,2	24,2	30,3
	De acuerdo	35	53,0	53,0	83,3
	Muy de acuerdo	11	16,7	16,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

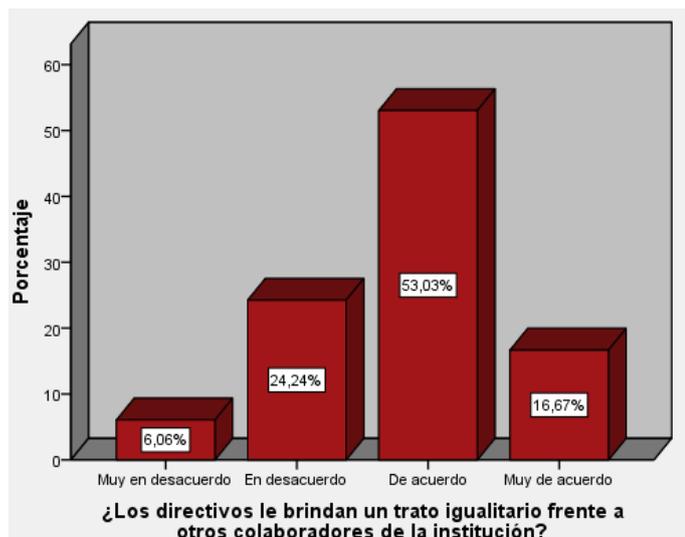


Figura 13. Trato igualitario

Interpretación

De la pregunta se observa, 4 encuestados que representan al 6.1% respondieron muy en desacuerdo, 16 encuestados que representan al 24.2% respondieron en desacuerdo, 35 encuestados que representan al 53% contestaron de acuerdo, 11 encuestados que representan al 16.7% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 53% de encuestados que respondieron de acuerdo en el trato igualitario.

Tabla 18

Participación

13. ¿Los directivos promueven su participación igual que con los otros colaboradores de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
	En desacuerdo	11	16,7	16,7	21,2
	De acuerdo	34	51,5	51,5	72,7
	Muy de acuerdo	18	27,3	27,3	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

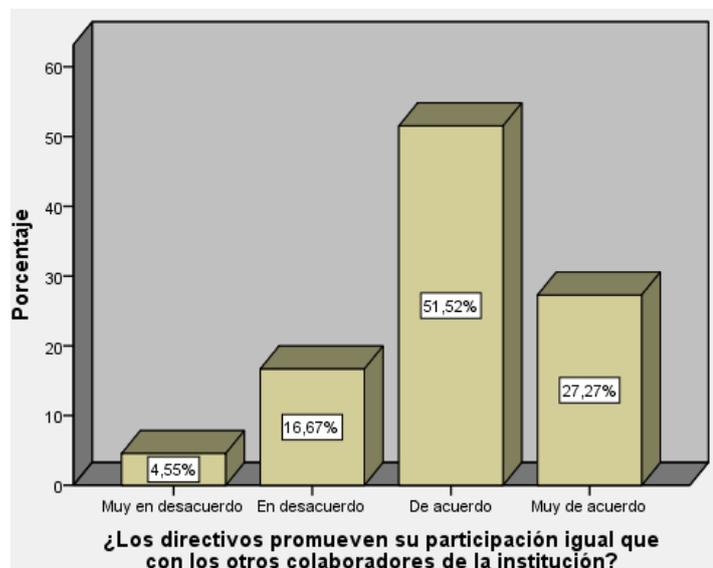


Figura 14. Participación

Interpretación

De la pregunta se observa, 3 encuestados que representan al 4.5% respondieron muy en desacuerdo, 11 encuestados que representan al 16.7% respondieron en desacuerdo, 34 encuestados que representan al 51.5% contestaron de acuerdo, 18 encuestados que representan al 27.3% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 51.5% de encuestados que respondieron de acuerdo a la promoción de su participación.

Tabla 19

Pertenencia

14. ¿Los directivos le hacen sentir parte de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
	En desacuerdo	6	9,1	9,1	13,6
	De acuerdo	38	57,6	57,6	71,2
	Muy de acuerdo	19	28,8	28,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	



Figura 15. Pertenencia

Interpretación

De la pregunta se observa, 3 encuestados que representan al 4.5% respondieron muy en desacuerdo, 6 encuestados que representan al 9.1% respondieron en desacuerdo, 38 encuestados que representan al 57.6% contestaron de acuerdo, 19 encuestados que representan al 28.8% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 57.6% de encuestados que respondieron de acuerdo al sentir de pertenencia.

Tabla 20

Compromiso

15. ¿Se siente comprometido(a) con la misión de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	7,6	7,6	7,6
	De acuerdo	35	53,0	53,0	60,6
	Muy de acuerdo	26	39,4	39,4	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

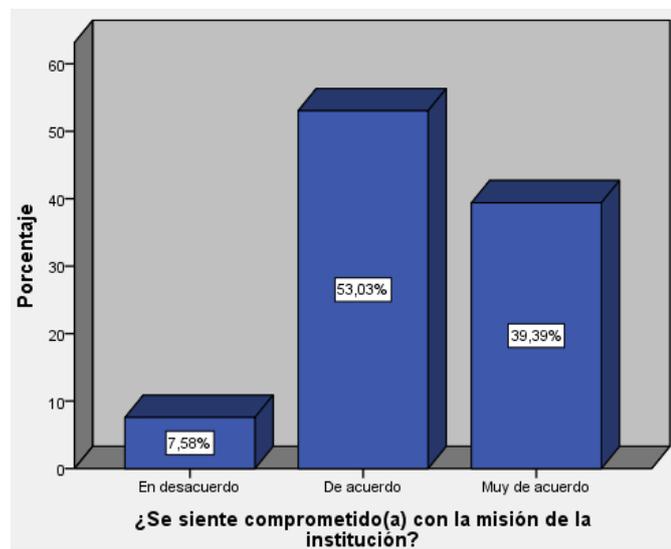


Figura 16. Compromiso

Interpretación

De la pregunta se observa, 5 encuestados que representan al 7.6% respondieron en desacuerdo, 35 encuestados que representan al 53.0% respondieron de acuerdo, 26 encuestados que representan al 39.4% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 53.0% de encuestados que contestaron estar de acuerdo con la misión institucional.

Tabla 21

Fomento de la visión

16. ¿Los directivos siempre fomentan la visión de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
	En desacuerdo	11	16,7	16,7	21,2
	De acuerdo	34	51,5	51,5	72,7
	Muy de acuerdo	18	27,3	27,3	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

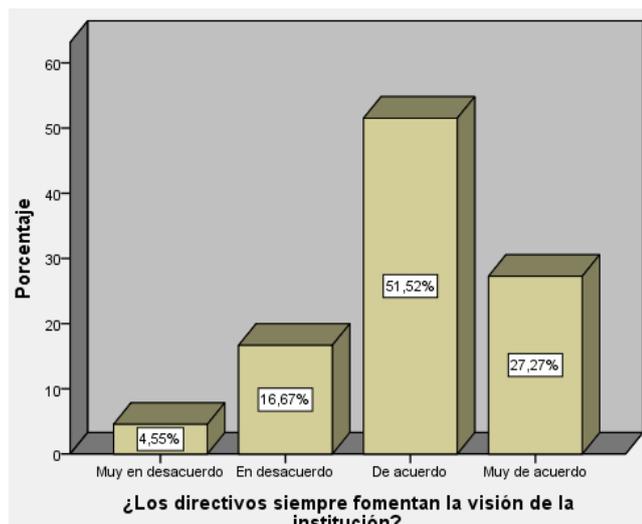


Figura 17. Fomento de la visión

Interpretación

De la pregunta se observa, 3 encuestados que representan al 4.5% respondieron Muy en desacuerdo, 11 encuestados que representan al 16.7% respondieron en desacuerdo, 34 encuestados que representan al 51.5% contestaron de acuerdo, 18 encuestados que representan al 27.3% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 51.5% de encuestados que respondieron de acuerdo con el fomento de la visión.

Tabla 22

Visión

17. ¿Usted se esfuerza por lograr la visión de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo	40	60,6	60,6	69,7
	Muy de acuerdo	20	30,3	30,3	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

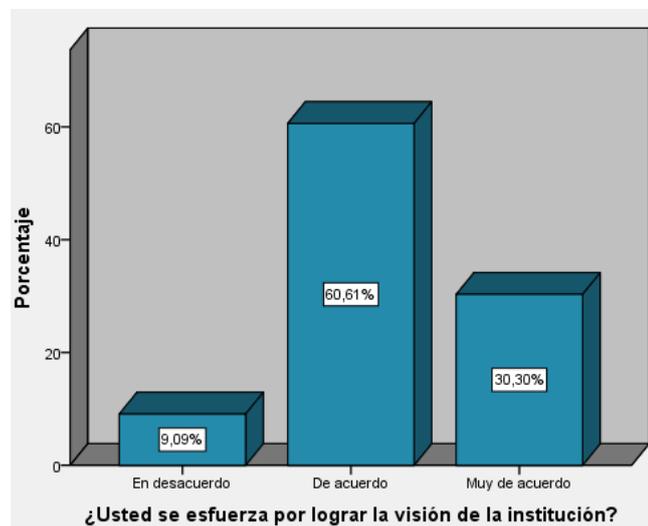


Figura 18. Visión

Interpretación

De la pregunta se observa, 6 encuestados que representan al 9.1% respondieron en desacuerdo, 40 encuestados que representan al 60.6% respondieron de acuerdo, 20 encuestados que representan al 30.3% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 60.6% de encuestados que contestaron de acuerdo con el logro de la visión.

Tabla 23

Trabajo de directivos

18. ¿El trabajo de los directivos con la comunidad educativa es buena, según su opinión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	12,1	12,1	12,1
	De acuerdo	42	63,6	63,6	75,8
	Muy de acuerdo	16	24,2	24,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

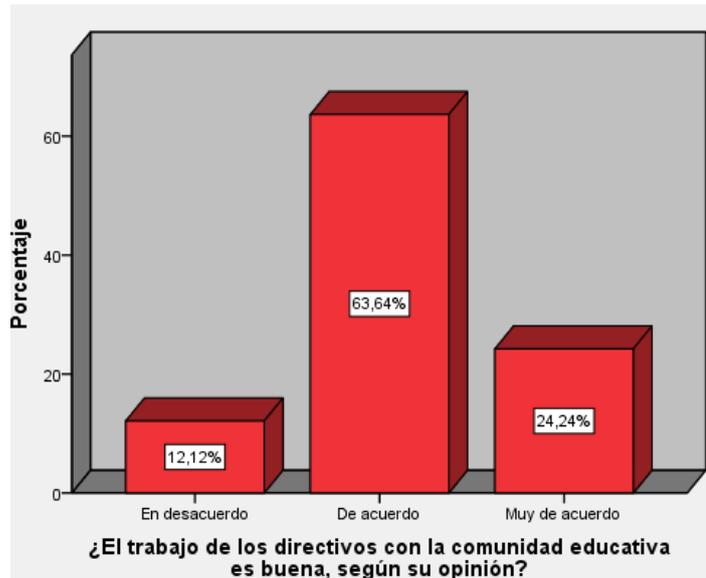


Figura 19. Trabajo de directivos

Interpretación

De la pregunta se observa, 8 encuestados que representan al 12.1% respondieron en desacuerdo, 42 encuestados que representan al 63.6% respondieron de acuerdo, 16 encuestados que representan al 24.2% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 63.6% de encuestados que contestaron de acuerdo con el trabajo de los directivos.

Tabla 24

Directivos innovadores

19. ¿Los directivos promueven ideas creativas e innovadoras en la resolución de problemas de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	6,1	6,1	6,1
	En desacuerdo	19	28,8	28,8	34,8
	De acuerdo	36	54,5	54,5	89,4
	Muy de acuerdo	7	10,6	10,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

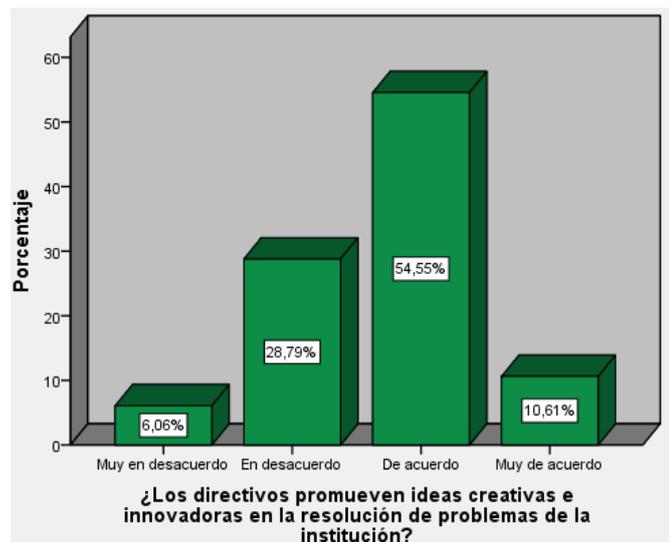


Figura 20. Directivos innovadores

Interpretación

De la pregunta se observa, 4 encuestados que representan al 6.1% respondieron Muy en desacuerdo, 19 encuestados que representan al 28.8% respondieron en desacuerdo, 36 encuestados que representan al 54.5% contestaron de acuerdo, 7 encuestados que representan al 10.6% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 54.5% de encuestados que respondieron de acuerdo al fomento de ideas creativas e innovadoras de los directivos..

Tabla 25

Dirección significativa

20. ¿Los directivos le brindan una dirección significativa en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3,0	3,0	3,0
	En desacuerdo	12	18,2	18,2	21,2
	De acuerdo	43	65,2	65,2	86,4
	Muy de acuerdo	9	13,6	13,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

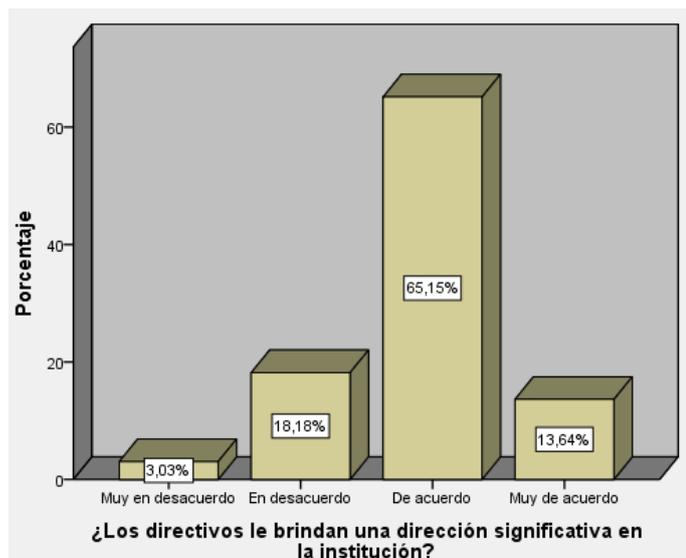


Figura 21. Dirección significativa

Interpretación

De la pregunta se observa, 2 encuestados que representan al 3.0% respondieron muy en desacuerdo, 12 encuestados que representan al 18.2% respondieron en desacuerdo, 43 encuestados que representan al 65.2% contestaron de acuerdo, 9 encuestados que representan al 13.6% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 65.2% de encuestados que respondieron de acuerdo a la dirección significativa que le brindan los directivos.

Tabla 26

Cumplimiento de responsabilidades

21. ¿Cumple con sus responsabilidades de manera adecuada en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	7,6	7,6	7,6
	De acuerdo	42	63,6	63,6	71,2
	Muy de acuerdo	19	28,8	28,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

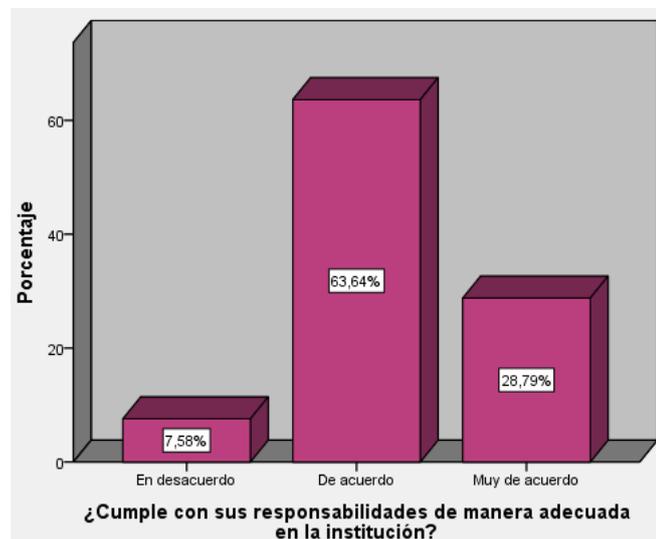


Figura 22. Cumplimiento de responsabilidades

Interpretación

De la pregunta se observa, 5 encuestados que representan al 7.6% respondieron en desacuerdo, 42 encuestados que representan al 63.6% respondieron de acuerdo, 19 encuestados que representan al 28.8 % contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 63.6% de encuestados que respondieron de acuerdo con el cumplimiento de sus responsabilidades.

Tabla 27

Asistencia y puntualidad

22. ¿Su asistencia y puntualidad es idónea en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	13,6	13,6	13,6
	De acuerdo	40	60,6	60,6	74,2
	Muy de acuerdo	17	25,8	25,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

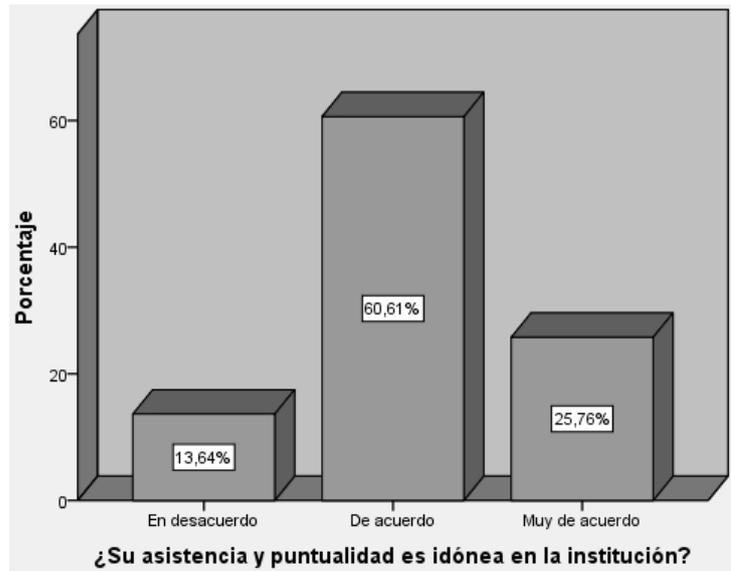


Figura 23. Asistencia y puntualidad

Interpretación

De la pregunta se observa, 9 encuestados que representan al 13.6% respondieron en desacuerdo, 40 encuestados que representan al 60.6% respondieron de acuerdo, 17 encuestados que representan al 25.8 % contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 60.6% de encuestados que respondieron de acuerdo respecto a su asistencia y puntualidad.

Tabla 28

Estabilidad emocional

23. ¿El manejo de su estabilidad emocional es buena en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	9,1	9,1	9,1
	De acuerdo	36	54,5	54,5	63,6
	Muy de acuerdo	24	36,4	36,4	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

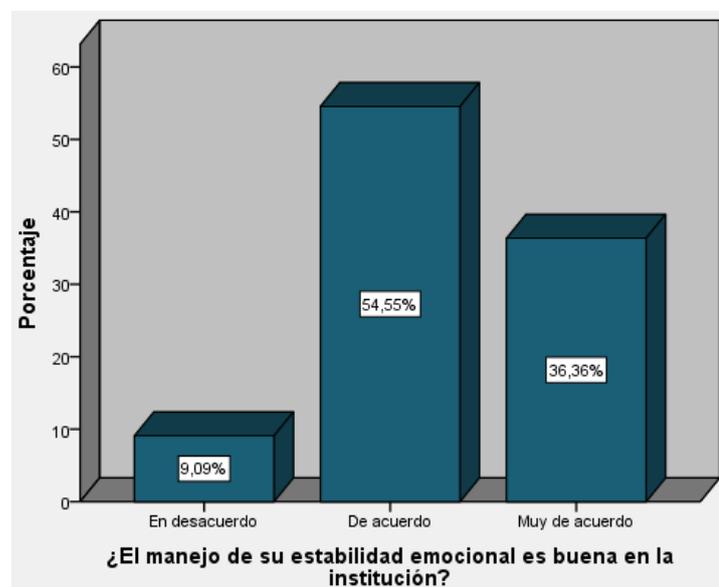


Figura 24. Estabilidad emocional

Interpretación

De la pregunta se observa, 6 encuestados que representan al 9.1% respondieron en desacuerdo, 36 encuestados que representan al 54.5% respondieron de acuerdo, 24 encuestados que representan al 36.4 % contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 54.5% de encuestados que respondieron de acuerdo con el manejo de su estabilidad emocional.

Tabla 29

Emociones

24. ¿Siente que sus emociones afectan su labor en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	28	42,4	42,4	42,4
	En desacuerdo	13	19,7	19,7	62,1
	De acuerdo	19	28,8	28,8	90,9
	Muy de acuerdo	6	9,1	9,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

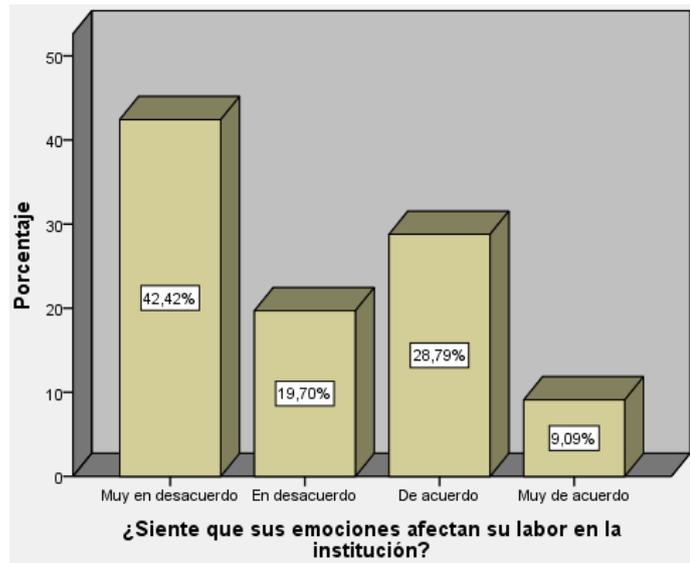


Figura 25. Emociones

Interpretación

De la pregunta se observa, 28 encuestados que representan al 42.4% respondieron Muy en desacuerdo, 13 encuestados que representan al 19.7% respondieron en desacuerdo, 19 encuestados que representan al 28.8% contestaron de acuerdo, 6 encuestados que representan al 9.1% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 42.4% de encuestados que respondieron muy en desacuerdo respecto a que sus emociones afecten su labor.

Tabla 30

Gestión de tiempo

25. ¿Gestiona su tiempo adecuadamente en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	6,1	6,1	6,1
	De acuerdo	27	40,9	40,9	47,0
	Muy de acuerdo	35	53,0	53,0	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

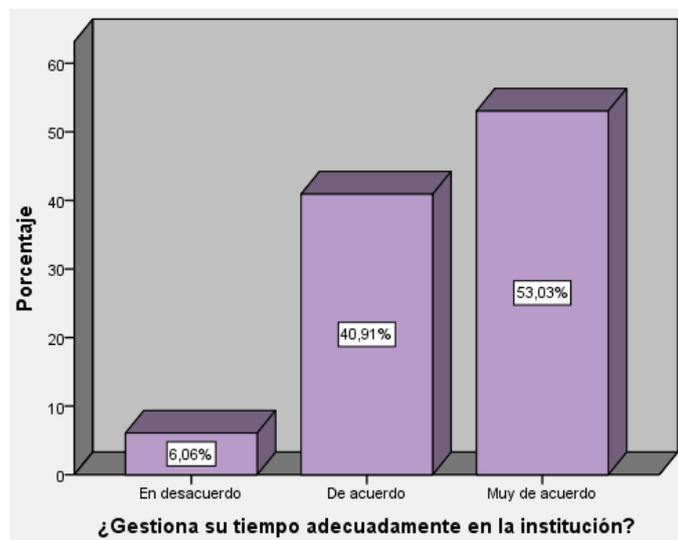


Figura 26. Gestión de tiempo

Interpretación

De la pregunta se observa, 4 encuestados que representan al 6.1% respondieron en desacuerdo, 27 encuestados que representan al 40.9% respondieron de acuerdo, 35 encuestados que representan al 53 % contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 53% de encuestados que respondieron muy de acuerdo frente a la gestión de su tiempo.

Tabla 31

Comunicación

26. ¿La comunicación entre los otros colaboradores y usted es buena?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
	De acuerdo	42	63,6	63,6	68,2
	Muy de acuerdo	21	31,8	31,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

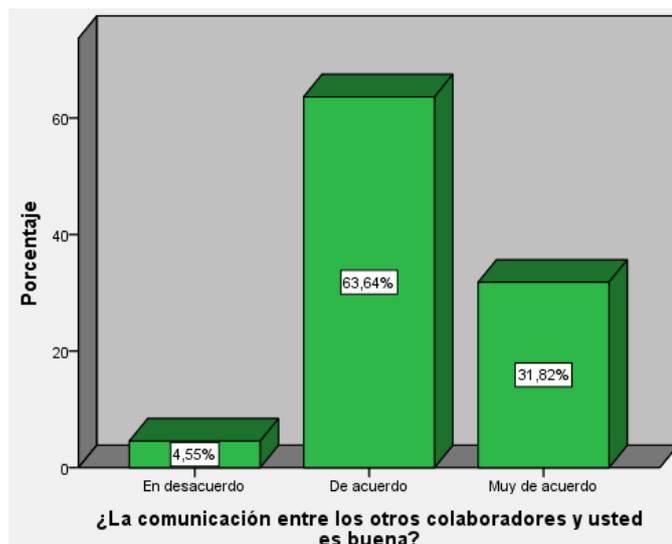


Figura 27. Comunicación

Interpretación

De la pregunta se observa, 3 encuestados que representan al 4.5% respondieron en desacuerdo, 42 encuestados que representan al 63.6% respondieron de acuerdo, 21 encuestados que representan al 31.8 % contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 63.6% de encuestados que respondieron de acuerdo con la buena comunicación dentro de la I.E.

Tabla 32

Sensación de trabajo en equipo

27. ¿Se siente bien cuándo realiza trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	25	37,9	37,9	37,9
	Muy de acuerdo	41	62,1	62,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

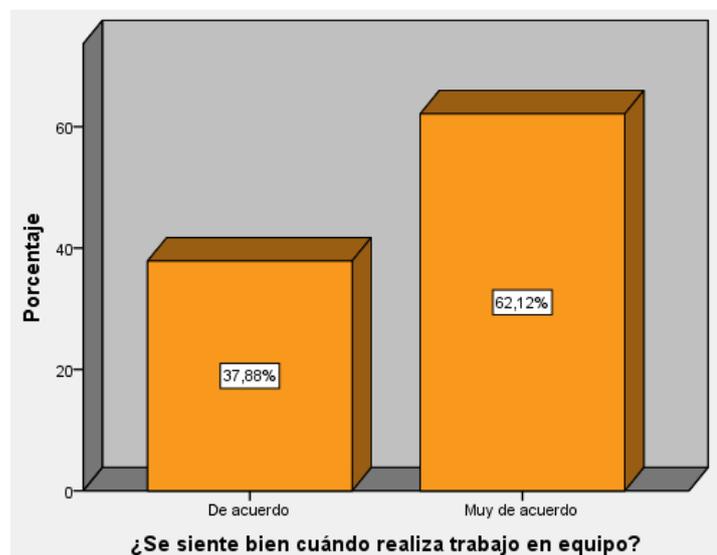


Figura 28. Sensación de trabajo en equipo

Interpretación

De la pregunta se observa, 25 encuestados que representan al 37.9% respondieron en de acuerdo, 41 encuestados que representan al 62.1% respondieron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 62.1% de encuestados que respondieron muy de acuerdo con su sensación de trabajo en equipo.

Tabla 33

Trabajo en equipo y relación

28. ¿El trabajo en equipo le ayuda a mejorar sus relaciones con los demás?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
	En desacuerdo	4	6,1	6,1	10,6
	De acuerdo	19	28,8	28,8	39,4
	Muy de acuerdo	40	60,6	60,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

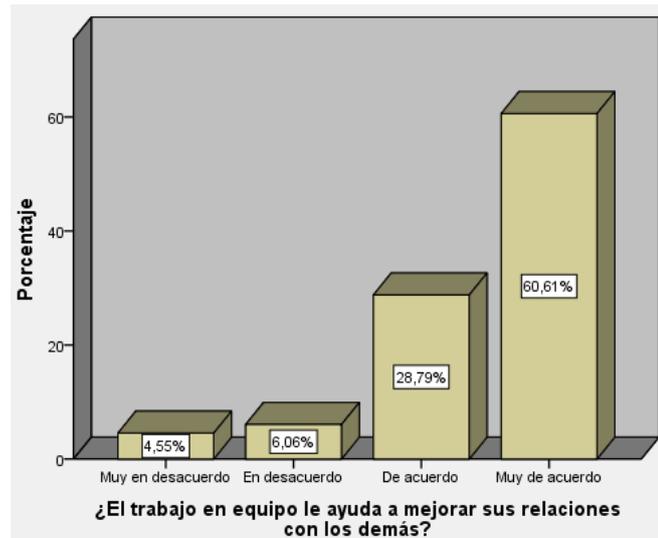


Figura 29. Trabajo en equipo y relación

Interpretación

De la pregunta se observa, 3 encuestados que representan al 4.5% respondieron Muy en desacuerdo, 4 encuestados que representan al 6.1% respondieron en desacuerdo, 19 encuestados que representan al 28.8% contestaron de acuerdo, 40 encuestados que representan al 60.6% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 60.6% de encuestados que respondieron muy de acuerdo con la ayuda para relacionarse en el trabajo en equipo.

Tabla 34

Solución de problemas

29. ¿Dentro de sus funciones ha podido dar solución a problemas encontrados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	7,6	7,6	7,6
	De acuerdo	26	39,4	39,4	47,0
	Muy de acuerdo	35	53,0	53,0	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

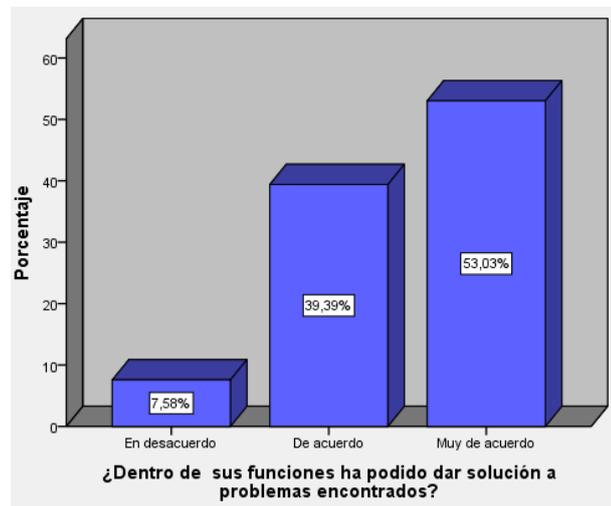


Figura 30. Solución de problemas

Interpretación

De la pregunta se observa, 5 encuestados que representan al 7.6% respondieron en desacuerdo, 26 encuestados que representan al 39.4% respondieron de acuerdo, 35 encuestados que representan al 53% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 53% de encuestados que respondieron muy de acuerdo frente a la resolución de problemas.

Tabla 35

Problemas sociales

30. ¿Los problemas sociales le afectan en el cumplimiento de sus funciones en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	21	31,8	31,8	31,8
	En desacuerdo	12	18,2	18,2	50,0
	De acuerdo	27	40,9	40,9	90,9
	Muy de acuerdo	6	9,1	9,1	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

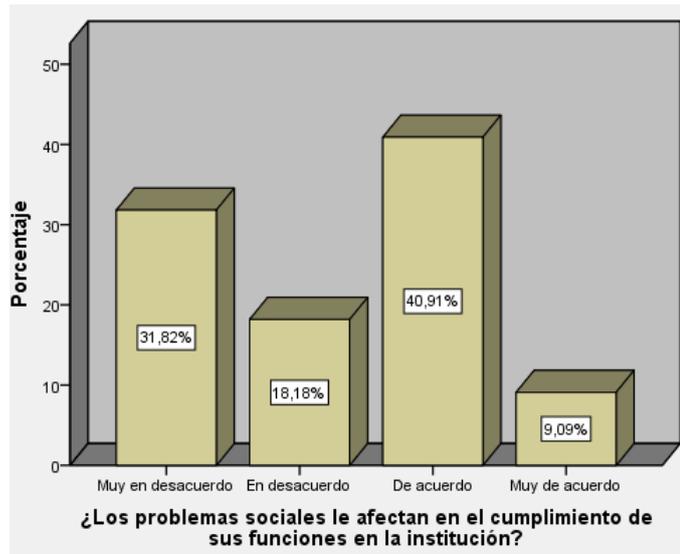


Figura 31. Problemas sociales

Interpretación

De la pregunta se observa, 21 encuestados que representan al 31.8% respondieron Muy en desacuerdo, 12 encuestados que representan al 18.2% respondieron en desacuerdo, 27 encuestados que representan al 40.9% contestaron de acuerdo, 6 encuestados que representan al 9.1% contestaron muy de acuerdo.

Por lo tanto, se evidencia una prevalencia porcentual del 40.9% de encuestados que respondieron de acuerdo con que los problemas sociales le afectación en sus funciones.

5.1.5. Estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “RAÚL PORRAS BARRENECHEA” en el Distrito de Carabayllo-Lima. Perú.

Se utilizó la herramienta FODA para poder realizar un mejor análisis reflexivo acerca de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos y la propuesta de las estrategias correspondientes.

Tabla 36

Análisis FODA

ANÁLISIS FODA DE LOS RESULTADOS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<p>VARIABLE: CLIMA LABORAL ✓ DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO. F1: Más del 80% de los colaboradores se sienten parte del trabajo en equipo. F2: Más del 80% de los colaboradores fomenta y promueve el trabajo en equipo. F3: Más del 80% de los colaboradores han obtenido logros en común. F4: Los directivos fomentan el trabajo en equipo organizando comisiones de trabajo y sensibilizando.</p> <p>✓ DIMENSIÓN COMUNICACIÓN F5: Más del 80% de los colaboradores tienen funciones claramente definidas y comunicadas. F6: Más del 80% de los colaboradores mantienen una comunicación permanente, oportuna y acertada. F7: Los directivos fomentan la comunicación mediante el diálogo directo, el buen trato y la empatía.</p> <p>✓ DIMENSIÓN MOTIVACIÓN F8: Más del 80% de los colaboradores se sienten motivados en el cumplimiento de sus funciones. F9: Los directivos utilizan el reconocimiento personal y en público.</p> <p>✓ DIMENSIÓN EMPODERAMIENTO F10: Más del 80% de los colaboradores tienen autonomía fomentada por los directivos.</p>	<p>VARIABLE: CLIMA LABORAL ✓ DIMENSIÓN COMUNICACIÓN D1: El 27.3% de los colaboradores encuentran barreras de comunicación en la institución.</p> <p>✓ DIMENSIÓN MOTIVACIÓN D2: El 31.8% de los colaboradores manifiestan que los directivos no aplican estrategias de motivación.</p>

- F11:** Más del 80% de los colaboradores cuenta con iniciativa para solucionar problemas.
F12: Los directivos dejan que el personal asuma retos y les delegan funciones.

VARIABLE: LIDERAZGO

✓ **DIMENSIÓN L. DEMOCRÁTICO**

- F13:** Más del 80% de los colaboradores aceptan que los directivos toman en cuenta su opinión.
F14: Más del 70% de los colaboradores sienten que los directivos promueven su participación.
F15: Más del 80% de los colaboradores afirman que los directivos le hacen sentir parte de la institución.
F16: Más del 80% de los colaboradores se sienten comprometidos con la misión de la institución.
F17: Los directivos se sienten líderes democráticos y buscan la equidad.

✓ **DIMENSIÓN L. TRANSFORMACIONAL**

- F18:** Más del 70% de los colaboradores afirman que los directivos fomentan la visión de la institución.
F19: Más del 80% de los colaboradores se esfuerza por lograr la visión de la institución.
F20: Más del 80% de los colaboradores afirman que el trabajo de los directivos es bueno.

VARIABLE: HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

✓ **DIMENSIÓN H.S. INTRAPERSONALES**

- F21:** Más del 80% de los colaboradores cumple sus responsabilidades.
F22: Más del 80% de los colaboradores tienen una asistencia y puntualidad idónea.
F23: Más del 80% de los colaboradores maneja su estabilidad emocional.
F24: Más del 80% de los colaboradores gestiona su tiempo.
F25: Los directivos reconocen la tolerancia y empatía como su habilidad intrapersonal.

✓ **DIMENSIÓN H.S. INTERPERSONALES**

- F26:** Más del 80% de los colaboradores manifiestan que tienen buena comunicación.
F27: Más del 80% de los colaboradores se siente bien cuando realiza trabajo en equipo.
F28: Más del 60% de los colaboradores siente que el trabajo en equipo le ayuda a mejorar sus relaciones.
F29: Más del 80% de los colaboradores dan solución a los problemas encontrados.
F30: Los directivos asumen y promueven el trabajo integrador y colaborativo con el personal.

FACTORES EXTERNOS

VARIABLE: LIDERAZGO

✓ **DIMENSIÓN L. DEMOCRÁTICO**

- D3:** El 24.2% de los colaboradores no sienten un trato igualitario de los directivos.

✓ **DIMENSIÓN L. TRANSFORMACIONAL**

- D4:** El 28.8% de los colaboradores manifiestan que los directivos no promueven ideas creativas innovadoras.
D5: El 18.2 % de los colaboradores afirman que los directivos no brindan una dirección significativa en la institución.
D6: 100% de los directivos no se reconocen como líder transformacional.

VARIABLE: HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

✓ **DIMENSIÓN H.S. INTRAPERSONALES**

- D7:** El 28.8% de los colaboradores siente que sus emociones afectan su labor.

✓ **DIMENSIÓN H.S. INTERPERSONALES**

- D8:** El 50% de los colaboradores están de acuerdo que los problemas sociales le afectan en el cumplimiento de sus funciones.
D9: 100% de los directivos preocupados por la infraestructura parcial, con riesgo de colapso.

OPORTUNIDADES

O1: Constante capacitaciones desde el MINEDU en formación profesional.

O2: Ascensos de niveles por escalas a docentes.

O3: El uso de tecnologías en el sector esta mejorando.

O4: La creación de Comisión de la Calidad, innovación y aprendizaje con la Resolución de Secretaria General N° 014-2019-MINEDU del 08 febrero de 2019.

ESTRATEGIAS FO

FO1: Autoevaluación del personal sobre “Liderazgo Democrático y Transformacional” desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

FO2: Talleres vivenciales y virtuales por bimestre sobre “Liderazgo Democrático y Transformacional” desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

FO3: Autoevaluación del personal en el manejo de “Habilidades Socioemocionales” y/o “Inteligencia Emocional” desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

FO4: Talleres vivenciales y virtuales por bimestre sobre “Habilidades Socioemocionales” y/o “Inteligencia Emocional” desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

ESTRATEGIAS DO

DO1: Aplicación de TICs: Crear y fomentar canales virtuales para mejorar la comunicación por bimestre chats, grupos de WhatsApp, correos y páginas web desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

DO2: Fomentar el uso de Paneles Informativos Externos e Internos: Para dar a conocer temas relevantes por bimestre de la I.E y así mejorar la comunicación con toda la comunidad educativa desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

DO3: Uso de TICs: En el reconocimiento al personal directivo, docente, administrativo y educando, mediante diversos canales virtuales de chats, grupos de WhatsApp, correos y páginas web desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

DO4: Fomentar el uso de Paneles Informativos: para reconocer al personal directivo, docente, administrativo y educando por bimestre, por sus logros desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes con pases de ingreso a un centro recreacional o de diversión.

AMENAZAS

A1: Bajo asignación de presupuestos al sector.

A2: Rotación de directivos.

A3: Normativas poco claras y sancionadoras.

A4: No se contempla capacitaciones sobre “Liderazgo Democrático y Transformacional” como también de “Habilidades Socioemocionales” en el sector.

ESTRATEGIAS FA

FA1: Realizar reuniones de integración denominada “Cuidándonos y Curándonos” de dos horas cronológicas por bimestre donde todo el personal menciones lo que más le gusto y disgusto de dicho periodo, se toma cinco minutos para abrazarse cada uno y abrazar o dar un saludo cordial a todos los presentes, para mejorar nuestras “Habilidades Socioemocionales”, finalizando con un pequeño compartir.

FA2: Co Evaluación Institucional al finalizar el año académico sobre clima laboral, liderazgo y habilidades socioemocionales entre directivos, personal docente y personal administrativo propiciada desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes, donde directivos evalúan al personal docente y administrativo, personal docente a directivos y personal administrativo finalizando con el personal administrativo que evalué a los directivos y personal docente para poder evaluar las condiciones de estos tres elementos para poder subsanarlos y mejorarlos.

ESTRATEGIAS DA

DA1: Realizar una autoevaluación a los directivos ingresantes y permanentes sobre “Liderazgo Democrático y Transformacional” y su respectiva participación en los talleres a llevarse a cabo desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

DA2: Realizar una autoevaluación a los directivos ingresantes y permanentes sobre “Habilidades Socioemocionales” y su respectiva participación en los talleres a llevarse a cabo desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

Se extrae de la presente matriz FODA una tabla de valoración de nuestra percepción sobre cada dimensión:

Tabla 37

Valoración de percepción de resultados

Nº	CONDICIÓN DE PERCEPCIÓN
1	MUY BUENA (80%-100% aceptación)
2	BUENA (60%-80% aceptación)
3	REGULAR (40%-60% aceptación)
4	MALO (20%-40% aceptación)
5	CRÍTICO (0%-20% aceptación)

Tabla 38

Variable Estrategias para Sostener un Clima Laboral Favorable

DIMENSIONES:	PERCEPCIÓN
Trabajo en equipo.	MUY BUENA
Comunicación.	BUENA
Motivación.	BUENA
Empoderamiento.	MUY BUENA

Tabla 39

Variable Necesidades de Liderazgo

DIMENSIONES:	PERCEPCIÓN
Liderazgo democrático.	BUENA
-Liderazgo transformacional.	MALO

Tabla 40

Variable Necesidades de Habilidades Socioemocionales

DIMENSIONES:	PERCEPCIÓN
Habilidades socioemocionales intrapersonales-individuales.	BUENA
-Habilidades socioemocionales interpersonales- grupales	REGULAR

5.2 Propuesta de Tesis Desarrollada:

ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I.E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA.PERÚ.

Estrategias ofensivas FO (Fortalezas con Oportunidades):

Estas estrategias se relacionaron con las fuerzas internas de nuestra I.E, para así aprovechar la ventaja que pueden ofrecer las oportunidades y tendencias en el sector.

- ✓ **FO1:** Autoevaluación del personal sobre ““Liderazgo Democrático y Transformacional”” desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.
- ✓ **FO2:** Talleres vivenciales y virtuales por bimestre sobre “Liderazgo Democrático y Transformacional” desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.
- ✓ **FO3:** Autoevaluación del personal en el manejo de “Habilidades Socioemocionales” y/o “Inteligencia Emocional” “desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

- ✓ **FO4:** Talleres vivenciales y virtuales por bimestre sobre “Habilidades Socioemocionales” y/o “Inteligencia Emocional” desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

Estrategias Defensivas FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)

Se han aprovechado las fuerzas de nuestra I.E para reducir las repercusiones de las amenazas externas.

- ✓ **FA1:** Realizar reuniones de integración denominada “Cuidándonos y Curándonos” de dos horas cronológicas por bimestre donde todo el personal mencione lo que más le gusto y disgusto de dicho periodo, se toma cinco minutos para abrazarse cada uno y abrazar o dar un saludo cordial a todos los presentes, para mejorar nuestras “Habilidades Socioemocionales”, finalizando con un pequeño compartir.
- ✓ **FA2:** Co-Evaluación Institucional al finalizar el año académico sobre clima laboral, liderazgo y habilidades socioemocionales entre directivos, personal docente y personal administrativo propiciada desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes, donde directivos evalúan al personal docente y administrativo, personal docente a directivos y personal administrativo finalizando con el personal administrativo que evalué a los directivos y personal docente para poder evaluar las condiciones de estos tres elementos para poder subsanarlos y mejorarlos.

Estrategias de Reorientación DO (Debilidades ante Oportunidades):

A través de estas estrategias se intenta reorientar y superar las debilidades identificadas, tomando como apoyo el aprovechamiento de las oportunidades que se han detectado en el ambiente externo del sector.

- ✓ **DO1:** Aplicación de TICs: Crear y fomentar canales virtuales para mejorar la comunicación por bimestre chats, grupos de WhatsApp, correos y páginas web desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.
- ✓ **DO2:** Fomentar el uso de Paneles Informativos Externos e Internos: Para dar a conocer temas relevantes por bimestre de la I.E y así mejorar la comunicación con toda la comunidad educativa desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.
- ✓ **DO3:** Uso de TICs: En el reconocimiento al personal directivo, docente, administrativo y educando, mediante diversos canales virtuales de chats, grupos de WhatsApp, correos y páginas web desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.
- ✓ **DO4:** Fomentar el uso de Paneles Informativos: para reconocer al personal directivo, docente, administrativo y educando por bimestre, por sus logros desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes con pases de ingreso a un centro recreacional o de diversión.

Estrategias de Supervivencia DA(Debilidades para resistir las Amenazas):

Estas tácticas defensivas nos ayudaran a disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

- ✓ **DA1:** Realizar una autoevaluación a los directivos ingresantes y permanentes sobre “Liderazgo Democrático y Transformacional” y su respectiva participación en los talleres a llevarse a cabo desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.
- ✓ **DA2:** Realizar una autoevaluación a los directivos ingresantes y permanentes sobre “Habilidades Socioemocionales” y su respectiva

participación en los talleres a llevarse a cabo desde la dirección y comisión de calidad, innovación y aprendizajes.

a) Normatividad sobre “Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes”:

- Sustentado bajo la Resolución de Secretaria General N° 014-2019-MINEDU del 08 febrero de 2019.

- Integrado por:
 - Director de la I.E.
 - Tres docentes elegidos en asamblea de docentes.
 - Un representante de padres de familia, elegido en asamblea general.
 - Un representante del Municipio Escolar o de la organización estudiantil que haga sus veces.

- Sus funciones son:
 - 1.1 Articular la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración, actualización, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión de la institución educativa.

 - 1.2 Propiciar la generación de comunidades de aprendizaje para enriquecer las practicas pedagógicas y de gestión, y favorecer los aprendizajes de los estudiantes, teniendo en cuenta sus necesidades y características en el marco del CNEB.

 - 1.3 Y otros cuatro referentes a la parte pedagógica.

b). Ficha técnica del programa de estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicios de la I.E “RAÚL PORRAS BARRENECHEA” por la “Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes”-2020:

Tabla 41

Ficha técnica de la comisión de la calidad, innovación y aprendizajes 2020

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:		RESPONSABLES:														
PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I.E “RAÚL PORRAS BARRENECHEA”		-Director de la I.E. -Tres docentes elegidos en asamblea de docentes. -Un representante de padres de familia, elegido en asamblea general. -Un representante del Municipio Escolar o de la organización estudiantil que haga sus veces.														
JUSTIFICACIÓN:						DESCRIPCIÓN:										
Que todo el personal de la I.E se integre en la mejora del clima laboral de la I.E. “RAÚL PORRAS BARRENECHEA”.						La comisión de CIA se hace cargo de un conjunto de actividades con el fin de promover las estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “RAÚL PORRAS BARRENECHEA”.										
OBJETIVO GENERAL:						META:										
-Establecer estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.						-Todo el personal de la I.E.										
ACTIVIDADES	COSTO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN												RESPONSABLES		
		E	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N	D			
1.Planificación y coordinación.	S/.0.00	X	X	X												
2.Programa de “Mejoramiento de Clima Laboral”	S/ 5.00			X	X											
3.Autoevaluación de los directivos y personal sobre “Liderazgo Democrático y Transformacional”, “Habilidades Socioemocionales” y/o “Inteligencia Emocional”.	S/ 5.00			X	X	X	X	X	X	X	X	X				
4. Aplicación de TICs: Crear y fomentar canales virtuales para mejorar la comunicación por bimestre chats, grupos de WhatsApp, correos y páginas web.	S/.120.00			X			X				X					
5. Fomentar el uso de Paneles Informativos Externos e Internos: Para dar a conocer temas relevantes por bimestre de la I.E y así mejorar la comunicación con toda la comunidad educativa.	S/.400.00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

6. Uso de TICs: En el reconocimiento al personal directivo, docente, administrativo y educando, mediante diversos canales virtuales de chats, grupos de WhatsApp, correos y páginas web.	S/.120.00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Fomentar el uso de Paneles Informativos: para reconocer al personal directivo, docente, administrativo y educando por bimestre, por sus logros con pases de ingreso a un centro recreacional o de diversión.	S/.100.00			X				X			X			X
8. Primer taller vivencial y virtual de "Liderazgo Democrático y Transformacional" como de "Habilidades Socioemocionales".	S/.150.00					X								
9. Reunión de integración denominada "Cuidándonos y Curándonos" de dos horas cronológicas por bimestre donde todo el personal menciones lo que más le gusto y disgusto de dicho periodo, se toma cinco minutos para abrazarse cada uno y abrazar o dar un saludo cordial a todos los presentes, para mejorar nuestras "Habilidades Socioemocionales", finalizando con un pequeño compartir.	S/.100.00			X				X			X			X
10 Segundo taller vivencial y virtual de "Liderazgo Democrático y Transformacional" como de "Habilidades Socioemocionales".	S/.150.00							X						
11. Tercer taller vivencial y virtual "Liderazgo Democrático y Transformacional" como de "Habilidades Socioemocionales".	S/.150.00										X			
12. Cuarto taller vivencial y virtual de "Liderazgo Democrático y Transformacional" como de "Habilidades Socioemocionales".	S/.150.00													X
13. Co-Evaluación Institucional al finalizar el año académico sobre clima laboral, liderazgo y habilidades socioemocionales entre directivos, personal docente y personal administrativo, donde directivos evalúan al personal docente y administrativo, personal docente a directivos y personal administrativo finalizando con el personal administrativo que evalué a los directivos y personal docente para poder evaluar las condiciones de estos tres elementos para poder subsanarlos y mejorarlos y facilitar la sostenibilidad de las estrategias..	S/.20.00										X	X		X
14. Sorteo de una Tablet para el financiamiento del programa "Mejoramiento de Clima Laboral. Se entregara dos tickets a cada estudiante y a todos los que desean colaborar, a un costo de S/.1.00 un nuevo sol la venta se iniciará en abril y el sorteo se realizara en el día central del aniversario de la I.E y la rendición de cuentas en diciembre.	S/.30.00				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes.

REQUERIMIENTOS:

PERSONAL

- Directivos.
- Docentes y
- Administrativos.

SERVICIOS

- De capacitación
- Donaciones para Tablet
- Oficios y documentos

MATERIALES

- Paneles Informativos.
- Equipo de sonido.
- Premios.

COSTO TOTAL APROXIMADO: S/. 1500.00 nuevos soles.

Fecha de inicio: 09 de marzo de 2020

Fecha de término: 31 de diciembre de 2020

Fuente: UGEL N° 04-MINEDU

c). Recomendaciones para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “RAÚL PORRAS BARRENECHEA”:

Para facilitar la sostenibilidad del clima laboral, se recomienda:

- ✓ La dirección y la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes deben ser los principales ejecutores de las diferentes estrategias, contenidos en el programa, fomentando la integración de toda la comunidad educativa.
- ✓ La dirección y la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes deben verificar periódicamente la ejecución de la propuesta del programa y que la implementación de las estrategias esté logrando los resultados esperados para lograr el objetivo general.
- ✓ Debido a los constantes cambios acelerados que afectan el clima laboral de nuestra institución, es vital establecer mecanismos que ayuden a evaluar permanentemente esta variable y sus respectivas dimensiones para tomar las medidas correctivas necesarias y así lograr un clima organizacional deseado.
- ✓ La dirección y la Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes deben fomentar el dinamismo de estrategias en nuestra institución educativa para ofrecer un servicio de calidad.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados

6.1.1. Hipótesis general

Las estrategias deben desarrollar trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

Las pruebas no paramétricas se aplican a variables cualitativas de datos medidos principalmente a nivel ordinal o nominal. El análisis adecuado es **Chi cuadrado** (X^2), una medida de la relación entre dos variables, y la aplicación de las tablas de contingencia (tablas cruzadas), que exploran la relación entre dos variables cualitativas al estudiar las diferencias entre las frecuencias esperadas teóricamente.

a) Hipótesis estadística

H_a: Las estrategias deben desarrollar trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

H₀: Las estrategias deben desarrollar trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo para no sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

b) Nivel de significación de 5% (p-valor < 0,05)

Si $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula H_0 , ello significa que hay dependencia entre las variables.

c) Se realiza la prueba no paramétrica de Chi-cuadrado.

Formula Chi Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

O_{ij} : frecuencia observada en cada celda.

E_{ij} : frecuencia esperada.

Realizando los cálculos con el programa estadístico SPSS se obtiene lo siguiente:

Tabla 42

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ESTRATEGIAS * CLIMALABORAL	66	100,0%	0	0,0%	66	100,0%

Fuente: programa SPSS

Tabla 43

Tabla cruzada estrategias y clima laboral

		CLIMALABORAL			Total	
		NEUTRO	FAVORABLE	MUY FAVORABLE		
ESTRATEGIAS	NEUTRO	Recuento	1	1	0	2
		Recuento esperado	,3	,8	,9	2,0
	FAVORABLE	Recuento	3	16	6	25
		Recuento esperado	3,4	10,2	11,4	25,0
	MUY FAVORABLE	Recuento	5	10	24	39
		Recuento esperado	5,3	16,0	17,7	39,0
Total		Recuento	9	27	30	66
		Recuento esperado	9,0	27,0	30,0	66,0

Fuente: programa SPSS

Tabla 44

Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,189 ^a	4	,010
Razón de verosimilitud	13,471	4	,009
N de casos válidos	66		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,27.

Fuente: programa SPSS

De acuerdo al resultado obtenido con el SPSS, del Chi cuadrado es 13,19

Además $p=0,010$ (sig. asintótica) es menor a 0,05. Ello significa que hay dependencia entre las variables, es decir hay relación en el sostenimiento entre las estrategias y clima laboral, dentro de sus dimensiones de trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo favorable a la calidad de servicio.

d) Grado de libertad

$$g.l = (C-1)(F-1)$$

$$g.l = (3-1)(3-1) = 2 \times 2 = 4$$

De acuerdo a la tabla distribución de Chi-cuadrado con nivel de confianza del 95%, el valor crítico es: $X_{\text{critico}} = 9,49$

e) Decisión

Si $X_{\text{obtenido}} > X_{\text{critico}}$ entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a).

Luego $13,19 > 9,49$

Se puede inferir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a).

f) Interpretación

Se puede inferir con un nivel de significación de 0,05 que las estrategias deben desarrollar trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

6.1.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Las necesidades de liderazgo deben desarrollar un liderazgo democrático y transformacional para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

Las pruebas no paramétricas se aplican a variables cualitativas de datos medidos principalmente a nivel ordinal o nominal. El análisis adecuado es **Chi cuadrado** (X^2), una medida de la relación entre dos variables, y la aplicación de las tablas de contingencia, que exploran la relación entre dos variables cualitativas al estudiar las diferencias entre las frecuencias esperadas teóricamente.

a) Hipótesis estadística

H_a : Las necesidades de liderazgo deben desarrollar un liderazgo democrático y transformacional para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

H_0 : Las necesidades de liderazgo deben desarrollar un liderazgo democrático y transformacional para no sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

b) Nivel de significación de 5% (p-valor < 0,05)

Si $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula H_0 , ello significa que hay dependencia entre las variables.

c) Se realiza la prueba no paramétrica de Chi-cuadrado.

Formula Chi Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

O_{ij} : frecuencia observada en cada celda.

E_{ij} : frecuencia esperada.

Realizando los cálculos con el programa estadístico SPSS se obtiene lo siguiente:

Tabla 45

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaj e	N	Porcentaj e	N	Porcentaj e
LIDERAZGO *	66	100,0%	0	0,0%	66	100,0%
CLIMALABORAL						

Fuente: programa SPSS

Tabla 46

Tabla cruzada liderazgo y clima laboral

		CLIMALABORAL			Total	
		NEUTRO	FAVORABLE	MUY FAVORABLE		
LIDERAZGO	NEUTRO	Recuento	3	2	2	7
		Recuento esperado	,6	3,6	2,8	7,0
	FAVORABLE	Recuento	1	16	9	26
		Recuento esperado	2,4	13,4	10,2	26,0
	MUY FAVORABLE	Recuento	2	16	15	33
		Recuento esperado	3,0	17,0	13,0	33,0
Total		Recuento	6	34	26	66
		Recuento esperado	6,0	34,0	26,0	66,0

Fuente: programa SPSS

Tabla 47

Prueba Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,847 ^a	4	,019
Razón de verosimilitud	8,033	4	,090
N de casos válidos	66		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,64.

Fuente: programa SPSS

De acuerdo al resultado obtenido con el SPSS, del Chi cuadrado es 11,85

Además $p=0,019$ (sig. asintótica) es menor a 0,05. Ello significa que hay dependencia entre las variables, es decir hay relación de sostenimiento entre las necesidades de liderazgo y clima laboral favorable a la calidad de servicio.

d) Grado de libertad

$$g.l = (C-1)(F-1)$$

$$g.l = (3-1)(3-1) = 2 \times 2 = 4$$

De acuerdo a la tabla distribución de Chi cuadrado con nivel de confianza del 95%, el valor crítico es: $X_{\text{critico}} = 9,49$

e) Decisión

Si $X_{\text{obtenido}} > X_{\text{critico}}$ entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a).

Luego $11,85 > 9,49$

Se puede inferir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a).

f) Interpretación

Se puede inferir con un nivel de significación de 0,05 que las necesidades de liderazgo deben desarrollar un liderazgo democrático y transformacional para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú

Hipótesis específica 2

Las necesidades de habilidades socioemocionales deben desarrollar los aspectos intrapersonal-individual y los interpersonales-grupales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

Las pruebas no paramétricas se aplican a variables cualitativas de datos medidos principalmente a nivel ordinal o nominal. El análisis adecuado es **Chi**

cuadrado (X^2), una medida de la relación entre dos variables, y la aplicación de las tablas de contingencia, que exploran la relación entre dos variables cualitativas al estudiar las diferencias entre las frecuencias esperadas teóricamente.

a) Hipótesis estadística

H_a : Las necesidades de habilidades socioemocionales deben desarrollar los aspectos intrapersonal-individual y los interpersonales-grupales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

H_0 : Las necesidades de habilidades socioemocionales deben desarrollar los aspectos intrapersonal-individual y los interpersonales-grupales para no sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

b) Nivel de significación de 5% (p-valor < 0,05)

Si $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula H_0 , ello significa que hay dependencia entre las variables.

c) Se realiza la prueba no paramétrica de Chi-cuadrado.

Formula Chi Cuadrado:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

O_{ij} : frecuencia observada en cada celda.

E_{ij} : frecuencia esperada.

Realizando los cálculos con el programa estadístico SPSS se obtiene lo siguiente:

Tabla 48

Resumen del procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
HABILIDADESSOCIOE MOCIONALES * CLIMALABORAL	66	100,0%	0	0,0%	66	100,0%

Fuente: programa SPSS

Tabla 49

Tabla cruzada habilidades socioemocionales y clima laboral

			CLIMALABORAL			Total
			NEUTRO	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	
HABILIDADESSOCIOEMOCIONALES	DESFAVORABLE	Recuento	2	2	1	5
		Recuento esperado	1,0	1,9	2,1	5,0
	NEUTRO	Recuento	4	1	1	6
		Recuento esperado	1,2	2,3	2,5	6,0
	FAVORABLE	Recuento	4	13	7	24
		Recuento esperado	4,7	9,1	10,2	24,0
	MUY FAVORABLE	Recuento	3	9	19	31
		Recuento esperado	6,1	11,7	13,2	31,0
Total		Recuento	13	25	28	66
		Recuento esperado	13,0	25,0	28,0	66,0

Fuente: programa SPSS

Tabla 50

Prueba de Chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,625 ^a	6	,007
Razón de verosimilitud	15,437	6	,017
N de casos válidos	66		

a. 7 casillas (58,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,98.

Fuente: programa SPSS

De acuerdo al resultado obtenido con el SPSS, del Chi cuadrado es 17,63.

Además $p=0,007$ (sig. asintótica) es menor a 0,05. Ello significa que hay dependencia entre las variables, es decir hay relación de sostenimiento entre las necesidades de habilidades socioemocionales y clima laboral favorable a la calidad de servicio.

d) Grado de libertad

$$g.l = (C-1)(F-1)$$

$$g.l = (3-1)(4-1) = 2 \times 3 = 6$$

De acuerdo a la tabla distribución de Chi-cuadrado con nivel de confianza del 95%, el valor crítico es: $X_{\text{critico}} = 12,59$

e) Decisión

Si $X_{\text{obtenido}} > X_{\text{critico}}$ entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a).

Luego $17,63 > 12,59$

Se puede inferir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a).

f) Interpretación

Se puede inferir con un nivel de significación de 0,05 que las necesidades de habilidades socioemocionales deben desarrollar los aspectos intrapersonal-individual y los interpersonales-grupales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares

1. Se puede inferir con un nivel de significación de 0,05 que las estrategias de trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo se relaciona significativamente con un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

Este resultado tiene relación con el trabajo de investigación realizado por Luza, F. (2017). *El clima laboral, la satisfacción laboral y la calidad educativa de instituciones educativas de Lima* (Tesis de Doctorado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú; afirma que el nivel de predicción de las variables clima laboral y satisfacción laboral sobre la calidad educativa es a un nivel estadístico significativo ($\chi^2=213,859$; $gl=14$; $p=0.000$); además, el valor R^2 de Nagelkerke obtenido indica que el modelo propuesto explica el 91.5% de la variable dependiente (0.915), de acuerdo a estos resultados, se concluye que el clima laboral y la satisfacción laboral influyen significativamente en la calidad educativa de las instituciones educativas “María Auxiliadora” de Lima.

2. Se puede inferir con un nivel de significación de 0,05 que las necesidades de liderazgo se relaciona significativamente con un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

Este resultado tiene relación con los resultados obtenidos en la investigación realizada por Chinchay, F. (2008). *Influencia del Liderazgo del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Primarias Públicas Del Distrito de Iquitos – 2008* (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos, Perú; menciona que el liderazgo del director y el clima organizacional son aspectos fundamentales de desarrollo organizacional para que el desempeño de las funciones sean exitosas, por tanto existe relación significativa entre el liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos- 2008.

3. Se puede inferir con un nivel de significación de 0,05 que las necesidades de habilidades socioemocionales se relacionan significativamente con un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

Este resultado tiene relación con los resultados obtenidos por la investigadora Mays, J. (2017). *Inteligencia emocional y clima organizacional en las áreas administrativas de la Universidad Privada del Norte, Lima 2016* (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú; quien concluye que la inteligencia emocional está relacionado directamente con el clima organizacional según la correlación de Spearman de 0,610 representando ésta una moderada correlación de las variables, y $p=0,00$ menor al nivel de significancia de 0,05, siendo esta altamente significativo, por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa que indicaba: existe una relación significativa entre los niveles de inteligencia emocional y el clima organizacional en las áreas administrativas de una Universidad Privada del Norte, Lima 2016.

6.3. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes

Declaratoria de Responsabilidad Ética

Yo, GIANINA LÓPEZ CORSINO, egresada de la Universidad Nacional del Callao, de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Química, del Programa de Maestría Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano, identificada con DNI. N° 41260920, con la tesis “ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA.PERÚ”, declaro bajo juramento que:

- a). La tesis desarrollada es el resultado de dos años de investigación (2018-2019), desde una iniciativa personal.
- b). La tesis se desarrolló en la I.E “RAÚL PORRAS BARRENECHEA”, del Distrito de Carabayllo, Ciudad de Lima, Perú.
- c). Los datos que expongo son de absoluta veracidad.
- d). De manera personal y voluntaria me someto al Reglamento de Ética de la Universidad Nacional del Callao.

Callao, febrero de 2021.



.....
Gianina LÓPEZ CORSINO

DNI: 41260920

CONCLUSIONES

1. Se puede inferir con un nivel de significación de 0,05 que las estrategias de trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo se relaciona significativamente con un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.
2. Se puede inferir con un nivel de significación de 0,05 que las necesidades de liderazgo se relacionan significativamente con un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.
3. Se puede inferir con un nivel de significación de 0,05 que las necesidades de habilidades socioemocionales se relacionan significativamente con un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las instituciones educativas y otras organizaciones aplicar estrategias de trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio.
2. Se recomienda a las instituciones educativas y otras organizaciones atender las necesidades de liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio.
3. Se recomienda a las instituciones educativas y otras organizaciones atender las necesidades de habilidades socioemocionales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcazar, R.M. (2003, 26 de octubre) Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. *Gestiopolis*. (2003). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/clim>
- Angryris, F. (1958) *Clima organizacional y desarrollo del desempeño laboral*. Buenos Aires, Argentina.: Editorial Huemul.
- Artículo Schwarz. *Journal of Social Issues*. (1994) *Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/0131/5b84c630055a16e45f91b97509807680c70d.pdf>.
- Bobadilla, C. (2017) *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Briones, Y. (2017). *Habilidades sociales según el género en estudiantes del nivel secundario del Colegio Adventista Puno* (tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión, Puno, Perú.
- Cabrera, R. & Gamarra, V. (2015) *Propuesta para Mejorar el Clima Laboral en la Empresa Pacífico Seguros S.A en la Sucursal de la Ciudad de Chiclayo, 2014*. (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Cantú, H. (2002). *Desarrollo de la cultura de la calidad* (3 ed.). D. F, México.
- Cardona y Buelvas (2010). *Las Habilidades Sociales en Educación Infantil Propuesta de Actividades Para su Mejora*, p.144.
- Carreto, J. (2009). *Planeación Estratégica*. Full Management. Recuperado de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>

- Chiavenato, M. (1999) *Gestión de talento humano* (4 ed.). Bogotá, Colombia.: Editorial Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A.
- Chiavenato, M. (2000) *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia.: Editorial Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A.
- Chiavenato, M. (2002) *Gestión de talento humano*. Bogotá, Colombia.: Editorial Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A.
- Contreras, S. (2015). *Propuesta de Mejora de Clima Laboral en una Institución de Educación Superior* (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- Cuevas, J. (2010). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/184781598/Monografia-Clima-Organizacional>.
- Dankhe (1986), *METODOLOGIA*. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/texson_a_gg/capitulo4.pdf
- Definicionabc (2008). Definición General de Habilidad. *Definicionabc*.
- Delgado, A. (2002) *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. (4 ed.). D.F, México.: Editorial Mc Graw –Hill.
- Dessler, G. (1993). Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, p. 181.
- Dongil, E. & Cano, A. (2014). Habilidades Sociales. Sociedad Española para el estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS).
- Duranti, A. (2001) *Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado*.
- Edel, R., Garcia, A.& Casiano, R. (2007). *Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria*. CIEA Investigaciones. Recuperado de http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf.

- Facultad de Ciencias Económico Administrativas Programa Administración de Empresas Bogotá- Grupo de Investigación Adgeo. (2009) *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*. Recuperado de http://www.managementensalud.com.ar/ebooks/Determinantes_del_Analisis_y_Disenio_Organizacional.pdf
- Fischman, D. (2016 abril 17). "Liderazgo en práctica". Vocación de Líder. Recuperado de <https://vocaciondelider.blogspot.com/2016/04/tipos-de-liderazgo-david-fischman.html>.
- Fleishman, H. (1959) *Clima organizacional y desarrollo del desempeño laboral*. D.F, México.: Editorial Ateneo.
- Gastelo, E. (2011, 27 de julio) Liderazgo y Mercadeo. *Revista estrategias-liderazgo y mercadeo*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/liderazgo-y-mercadeo/>.
- Gestión. El 47% de empresas tiene dificultades en contratar a personal con experiencia (5 de abril de 2019). *Gestión*.p.12.
- Gómez, L. (2011) *Ética y valores*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Grant. M. (2010) *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. (4 ed.). Editorial Thomson-Civitas.
- Hall. R y otros. (1996) *Intermediate Microeconomics: A Moderns Approach*. (6 ed.) EU.: Editorial Norton (W.W.).
- Hernández & otros. (2006). *Metodología de la investigación*. Madrid., España. Recuperado de http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf.
- Levin. (1979). *Metodología de la Investigación*.D.F, Mexico.Recuperado de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/sampieri-hernandez-r-cap3-planteamiento-del-problema.pdf>.

- Likert, R. (1986) *Tiempo de Educar..*México. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31103505>.
- Luza, F. (2017) *El Clima Laboral, la Satisfacción Laboral y la Calidad Educativa de Instituciones Educativas de Lima* (Tesis de Doctorado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Miquel, L. y Sans N. (1992), *El componente cultural: un ingrediente más de las clases de lengua*. Madrid.: Editorial Difusión.
- Muckenhirn, R. (2009). *Cultivar la Cultura Organizacional. Nicaragua*. (1 ed.). Nicaragua.: Editorial Asociación de Educación y Comunicación.
- NEGOTIUM*. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/4/4art3.pdf>.
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa I: retos e interrogantes: métodos* (6 ed.).
- Pérez, N. & Rivera, P. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Período 2013, Iquitos, Perú.
- Programa de Capacitación y Metodología División de Organizaciones Sociales (2001). *Liderazgo Efectivo en Organizaciones Sociales*, Versión preliminar.
- Ramos, C. & otros. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Programa de Psicología. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>.

- Revista Panorama Administrativo. (2012). *Administración en la Organización*. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/panorama-administrativo>.
- Ritzer, G. (1993) *Teoría Sociológica Contemporánea*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Robbins. S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. (7 ed.) México.: Editorial Prentice Hall.
- Ruiz Gil & Ruiz. (2006,4 de julio). Liderazgo y rendimiento de la Gerencia Intermedia bajo la perspectiva De los Objetivos balanceados. *Revista*
- Sánchez & Reyes. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Universidad Jaime. Recuperado de http://repositorio.bausate.edu.pe/bitstream/handle/bausate/36/Tacillo_Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Segura, J. G. (2016). *Influencia del Clima Organizacional en la Calidad del Servicio en los Trabajadores de la Empresa Comercializadora de Útiles Escolares y de Oficina TAI LOY S.A. – Chiclayo* (Tesis de Grado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- Talcott, P., (1999). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Mexico. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/antecedentes_clima_organizacional.html.
- Torres, A. & Zinny, I.(2014, 16 de Julio). Habilidades socioemocionales, una materia pendiente. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/opinion/habilidades-socioemocionales-una-materia-pendiente>.
- Universidad del Norte. (2013) *Revista Científica Pensamiento & Gestión*. Lima, Perú.: Editorial Universidad del Norte.

West, R. M. (2016). Should non-cognitive skills be included in school accountability systems? Preliminary evidence from California's core Districts. Evidence Speaks Reports, (1), p.13.

Zuzama, J.M. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. p.55.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA COMPLETA

TÍTULO: “ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA.PERÚ”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEP.	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cómo deben ser las estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo-Lima. Perú?”	Establecer estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo-Lima. Perú.	Las estrategias deben desarrollar trabajo en equipo, comunicación, motivación, empoderamiento y liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.	Y= Estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo.	-Trabajo en equipo. -Comunicación. -Motivación. -Empoderamiento.	-Logro de objetivos en común. -Se comunican en forma permanente y eficaz. -Tiene iniciativa para dar solución a los diversos problemas -Delega funciones eficazmente.	Entrevista y encuesta.
PROB. ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIP. ESPECIFICAS	VARIABLES IND.	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cuáles son las necesidades de liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo-Lima. Perú?”	Identificar las necesidades de liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo-Lima. Perú.	Las necesidades de liderazgo deben desarrollar un liderazgo democrático y transformacional para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo-Lima. Perú.	X1= Necesidad de liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo.	-Liderazgo democrático. -Liderazgo transformacional.	-Toma en cuenta opiniones de todos. -Estimula el sentido de pertenencia a la organización. -Visión compartida. -Dirección significativa.	Entrevista y encuesta a especialistas
¿Cuáles son las necesidades de habilidades socioemocionales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú?”	Identificar las necesidades de habilidades socioemocionales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.	Las necesidades de habilidades socioemocionales deben desarrollar los aspectos intrapersonal-individual y los interpersonales-grupales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú.	X2= Necesidad de habilidades socioemocionales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E “Raúl Porras Barrenechea” en el Distrito de Carabayllo.	-Habilidades socioemocionales intrapersonales-individuales. -Habilidades socioemocionales interpersonales-grupales.	-Responsabilidad-autogestión. -Estabilidad emocional-autorregulación -Manejo de tiempo-gestión de tiempo. -Comunicación. -Trabajo en equipo. -Resolución de problemas sociales.	Entrevista y encuesta a los colaboradores

RELACIÓN DE VARIABLES: $Y = f(X1, X2)$

Y= ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA, PERÙ.

X1= NECESIDADES DE LIDERAZGO PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA, PERÙ.

X2= NECESIDADES DE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA, PERÙ.

**VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
POR EL DOCTOR CARLOS ALEJANDRO ANCIETA DEXTRE**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
ESCUELA DE POSGRADO

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: *Carlos Alejandro Ancieta Dextre*

Máximo grado académico alcanzado: *Doctor*

Especialidad: *Ingeniería Ambiental*

Institución donde labora: *Universidad Nacional del Callao*

II.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título:

ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA, PERÚ.

Problema:

- ¿Cómo deben ser las estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E "Raúl Porras Barrenechea" en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú"?

Sub problemas:

- ¿Cuáles son las necesidades de liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E "Raúl Porras Barrenechea" en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú"?
- ¿Cuáles son las necesidades de habilidades socioemocionales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E "Raúl Porras Barrenechea" en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú"?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

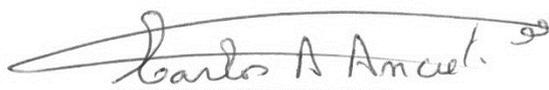
El objetivo del cuestionario de encuesta: Conocer las características del clima laboral, liderazgo y habilidades socioemocionales en la institución educativa.

Problemas que se relacionan con el cuestionario de encuesta: Sostenimiento de clima laboral, necesidades de liderazgo y habilidades socioemocionales.

III.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO)

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	



FIRMA DEL VALIDADOR

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
ESCUELA DE POSGRADO**

ANEXO: CUESTIONARIO DE ENCUESTA U OTRO INSTRUMENTO

OBJETIVO:

Conocer las características del clima laboral, liderazgo y habilidades socioemocionales en la institución educativa.

IMPORTANTE: El desarrollo del cuestionario es anónimo y nos servirá para elaborar los gráficos estadísticos y su interpretación en el desarrollo de la tesis.

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR EL MAGISTER RICARDO RODRIGUEZ VILCHEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
ESCUELA DE POSGRADO

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: RICARDO RODRIGUEZ VILCHEZ

Máximo grado académico alcanzado: MAESTRIA

Especialidad: DOCENCIA UNIVERSITARIA - MENC. INVESTIGACIÓN

Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
..... FACULTAD DE INGENIERIA QUÍMICA

II.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título:

ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA, PERÚ.

Problema:

- ¿Cómo deben ser las estrategias para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E "Raúl Porras Barrenechea" en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú"?

Sub problemas:

- ¿Cuáles son las necesidades de liderazgo para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E "Raúl Porras Barrenechea" en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú"?
- ¿Cuáles son las necesidades de habilidades socioemocionales para sostener un clima laboral favorable a la calidad de servicio de la I.E "Raúl Porras Barrenechea" en el Distrito de Carabayllo- Lima. Perú"?

III.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta: Conocer las características del clima laboral, liderazgo y habilidades socioemocionales en la institución educativa.

Problemas que se relacionan con el cuestionario de encuesta: Sostenimiento de clima laboral, necesidades de liderazgo y habilidades socioemocionales.

III.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO)

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	



FIRMA DEL VALIDADOR

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO: CUESTIONARIO DE ENCUESTA U OTRO INSTRUMENTO

OBJETIVO:

Conocer las características del clima laboral, liderazgo y habilidades socioemocionales en la institución educativa.

IMPORTANTE: El desarrollo del cuestionario es anónimo y nos servirá para elaborar los gráficos estadísticos y su interpretación en el desarrollo de la tesis.

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO MODALIDAD ENCUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
ESCUELA DE POSGRADO

E-01
Nov. 2019

“ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA.PERÚ”

Objetivo:

La presente encuesta nos ayudara a conocer las características del clima laboral, liderazgo y habilidades socioemocionales en la institución educativa.

Estimado(a):

Esta encuesta presenta una valoración de **1** al **4**, donde:

(1) muy en desacuerdo, **(2)** en desacuerdo, **(3)** de acuerdo y **(4)** muy de acuerdo.

Marcar con **"X"**, donde crea conveniente.

VARIABLE: CLIMA LABORAL

N°	DIMENSIONES	PREGUNTAS	VALORACIÓN			
			1	2	3	4
01	TRABAJO EN EQUIPO	¿Usted se siente parte del trabajo en equipo en la institución?				
02	TRABAJO EN EQUIPO	¿Usted fomenta y promueve el trabajo en equipo en la institución?				
03	TRABAJO EN EQUIPO	¿El trabajo en equipo le ha permitido logros en común dentro de la institución?				
04	COMUNICACIÓN	¿En la institución sus funciones están claramente definidas y comunicadas?				
05	COMUNICACIÓN	¿Existe alguna barrera de comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa y usted?				
06	COMUNICACIÓN	¿La comunicación que mantiene en la institución es siempre permanente, oportuna y acertada ?				
07	MOTIVACIÓN	¿Se siente motivado(a) en el cumplimiento de sus funciones en la institución?				
08	MOTIVACIÓN	¿Los directivos han aplicado estrategias de motivación con usted en la institución?				
09	EMPODERAMIENTO	¿Los directivos fomentan su autonomía para tomar decisiones en la institución?				
10	EMPODERAMIENTO	¿Cuenta con iniciativa para dar solución a los problemas en la institución?				

VARIABLE: LIDERAZGO						
11	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	¿Los directivos de la institución toman en cuenta su opinión cuando se las brinda ?				
12	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	¿Los directivos le brindan un trato igualitario frente a otros colaboradores de la institución?				
13	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	¿Los directivos promueven su participación igual que con los otros colaboradores de la institución?				
14	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	¿Los directivos le hacen sentir parte de la institución?				
15	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	¿Se siente comprometido(a) con la misión de la institución?				
16	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	¿Los directivos siempre fomentan la visión de la institución?				
17	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	¿Usted se esfuerza por lograr la visión de la institución?				
18	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	¿El trabajo de los directivos con la comunidad educativa es buena, según su opinión?				
19	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	¿Los directivos promueven ideas creativas e innovadoras en la resolución de problemas de la institución?				
20	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	¿Los directivos le brindan una dirección significativa en la institución?				
VARIABLE: HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES						
21	H.S. INTRAPERSONALES - I	¿Cumple con sus responsabilidades de manera adecuada en la institución?				
22	H.S. INTRAPERSONALES - I	¿Su asistencia y puntualidad es idónea en la institución?				
23	H.S. INTRAPERSONALES - I	¿El manejo de su estabilidad emocional es buena en la institución?				
24	H.S. INTRAPERSONALES - I	¿Siente que sus emociones afectan su labor en la institución?				
25	H.S. INTRAPERSONALES - I	¿Gestiona su tiempo adecuadamente en la institución?				
26	H.S. INTERPERSONALES - G	¿La comunicación entre los otros colaboradores y usted es buena?				
27	H.S. INTERPERSONALES - G	¿Se siente bien cuándo realiza trabajo en equipo?				
28	H.S. INTERPERSONALES - G	¿El trabajo en equipo le ayuda a mejorar sus relaciones con los demás?				
29	H.S. INTERPERSONALES - G	¿Dentro de sus funciones ha podido dar solución a problemas encontrados?				
30	H.S. INTERPERSONALES - G	¿Los problemas sociales le afectan en el cumplimiento de sus funciones en la institución?				
						MUCHAS GRACIAS.

GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTORA

(hoja 01)



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ENT-01

FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA

Nov.2019

ESCUELA DE POSGRADO

ENTREVISTA ESTRUCTURADA-ABIERTA

“ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA.PERÚ”

Objetivo:

La presente entrevista nos ayudara a conocer los rasgos de liderazgo y habilidades socioemocionales, que presenta en la institución que dirige.

Cargo: Directora.

1. ¿Cómo fomenta el trabajo en equipo, desde su cargo directivo en la institución?

Estimulo la participación del personal en los colegiados y organizando comisiones de trabajo.

2. ¿Qué herramientas aplica para fomentar una comunicación asertiva y oportuna en la institución?

Diálogo directo y el buen trato.

3. ¿Qué estrategias de motivación utiliza con usted y el personal de la institución?

Una motivación autónoma y con el personal le aliento en forma personal y pública.

4. ¿Qué estrategias de empoderamiento aplica con el personal de la institución?

Sensibilizo, diálogo y doy la oportunidad de asumir retos involucrándome.

5. ¿Se siente una líder democrática en la institución? ¿Por qué?

Si, por que se les da la oportunidad a todos, dándole voz y voto.

6. ¿Qué estrategias de liderazgo usa con el personal de la institución?

Delegar funciones de acuerdo al perfil de las características y capacidades del personal.

(hoja 02)

7. ¿Desde su papel de líder, ha logrado cambios favorables en la institución?

Si, ha habido mejora en las relaciones personales, más involucramiento y compromiso con los docentes.

8. ¿Qué habilidad social intrapersonal rescata de usted, en su trabajo en la institución?

Mi personalidad, el trato amable, la empatía y la tolerancia.

9. ¿Cómo genera el cambio positivo de habilidades socioemocionales en el personal de la institución?

Incentivando en la participación en todas las actividades, motivándoles y fomentando actividad de integración.

10. ¿Cómo fomenta la mejora de las habilidades socioemocionales interpersonales en la institución?

Cuándo hay conflicto, diálogo con las personas involucradas para mantener un buen clima laboral, además de organizar actividades integradoras.

MUCHAS GRACIAS.



Handwritten signature and official stamp of the Director of the institution. The stamp includes the text "DIRECCIÓN" and "DIRECTOR".

GUÌA DE ENTREVISTA A SUB-DIRECTORA

(hoja 01)



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
ESCUELA DE POSGRADO
ENTREVISTA ESTRUCTURADA-ABIERTA

ENT-01
Nov.2019

“ESTRATEGIAS PARA SOSTENER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA I. E RAÚL PORRAS BARRENECHEA EN EL DISTRITO DE CARABAYLLO-LIMA.PERÚ”

Objetivo:

La presente entrevista nos ayudara a conocer los rasgos de liderazgo y habilidades socioemocionales, que presenta en la institución que dirige.

Cargo: Sub Directora.

1. ¿Cómo fomenta el trabajo en equipo, desde su cargo directivo en la institución?

Sensibilizando y concientizando al logro de objetivos.

2. ¿Qué herramientas aplica para fomentar una comunicación asertiva y oportuna en la institución?

Entablo la conversación usando la diplomacia y la empatía.

3. ¿Qué estrategias de motivación utiliza con usted y el personal de la institución?

La neurociencia y el masaje cerebral

4. ¿Qué estrategias de empoderamiento aplica con el personal de la institución?

Delegando funciones y apoyando en la consecución de objetivos y metas.

5. ¿Se siente una líder democrática en la institución? ¿Por qué?

Si, aplico la equidad y la justicia

6. ¿Qué estrategias de liderazgo usa con el personal de la institución?

Estrategias de liderazgo transformacional, dejando asumir el protagonismo a otros.

(hoja

02)

7. ¿Desde su papel de líder, ha logrado cambios favorables en la institución?

Sí, se ha logrado unificar criterios en relación a los documentos de planificación y algunas áreas han asumido más responsabilidades.

8. ¿Qué habilidad social intrapersonal rescata de usted, en su trabajo en la institución?

Tolerancia, paciencia, la empatía y la búsqueda del desarrollo humano.

9. ¿Cómo genera el cambio positivo de habilidades socioemocionales en el personal de la institución?

Tratándolos por igual con cariño y respeto, desde la puerta hasta la Dirección.

10. ¿Cómo fomenta la mejora de las habilidades socioemocionales interpersonales en la institución?

Promoviendo la ayuda mutua y el trabajo colaborativo.

MUCHAS GRACIAS.



Ana Beatriz Aguirre Jiménez
Sub Directora
CM. 1009355380

**TABULACIÓN DE LOS DATOS
POR VARIABLES**

VARIABLE CLIMA LABORAL					
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total Población
Item 1	5	2	43	16	66
Item 2	0	6	43	17	66
Item 3	5	5	34	22	66
Item 4	1	5	24	36	66
Item 5	33	10	18	5	66
Item 6	3	7	41	15	66
Item 7	4	8	37	17	66
Item 8	8	21	30	7	66
Item 9	4	9	38	15	66
Item 10	0	7	37	22	66

VARIABLE LIDERAZGO					
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total Población
Item 11	2	7	42	15	66
Item 12	4	16	35	11	66
Item 13	3	11	34	18	66
Item 14	3	6	38	19	66
Item 15	0	5	35	26	66
Item 16	3	11	34	18	66
Item 17	0	6	40	20	66
Item 18	0	8	42	16	66
Item 19	4	19	36	7	66
Item 20	2	12	43	9	66

VARIABLE HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES					
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total Población
Item 21	0	5	42	19	66
Item 22	0	9	40	17	66
Item 23	0	6	36	24	66
Item 24	28	13	19	6	66
Item 25	0	4	27	35	66
Item 26	0	3	42	21	66
Item 27	0	0	25	41	66
Item 28	3	4	19	40	66
Item 29	0	5	26	35	66
Item 30	21	12	27	6	66

TABULACIÓN GENERAL

TABULACIÓN CON POBLACIÓN TOTAL					
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Población
Item 1	5	2	43	16	66
Item 2	0	6	43	17	66
Item 3	5	5	34	22	66
Item 4	1	5	24	36	66
Item 5	33	10	18	5	66
Item 6	3	7	41	15	66
Item 7	4	8	37	17	66
Item 8	8	21	30	7	66
Item 9	4	9	38	15	66
Item 10	0	7	37	22	66
Item 11	2	7	42	15	66
Item 12	4	16	35	11	66
Item 13	3	11	34	18	66
Item 14	3	6	38	19	66
Item 15	0	5	35	26	66
Item 16	3	11	34	18	66
Item 17	0	6	40	20	66
Item 18	0	8	42	16	66
Item 19	4	19	36	7	66
Item 20	2	12	43	9	66
Item 21	0	5	42	19	66
Item 22	0	9	40	17	66
Item 23	0	6	36	24	66
Item 24	28	13	19	6	66
Item 25	0	4	27	35	66
Item 26	0	3	42	21	66
Item 27	0	0	25	41	66
Item 28	3	4	19	40	66
Item 29	0	5	26	35	66
Item 30	21	12	27	6	66

SUSTENTO LEGAL



Resolución de Secretaría General

N° 014 - 2019 - MINEDU

Lima, 08 FEB 2019

VISTOS, el Expediente N° 0232384-2018, el Informe N° 00578-2018-MINEDU/VMGI-DIGC-DIF de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar, dependiente de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar, el Informe N° 00065-2019-MINEDU/SG-OGAJ de la Oficina General de Asesoría Jurídica, y;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 79 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado;

Que, conforme al artículo 55 de la Ley General de Educación, el director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa; siendo responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo;

Que, el artículo 120 del Reglamento de la Ley General de Educación, aprobado por Decreto Supremo N° 011-2012-ED, señala que el director de la institución educativa es el representante legal, responsable de la gestión de la institución educativa y líder de la comunidad educativa;

Que, mediante las Resoluciones Ministeriales N° 321-2017-MINEDU y N° 395-2018-MINEDU, se establecieron diversas disposiciones para simplificar y reorganizar aspectos vinculados a la gestión de las instituciones educativas; referidos, entre otros, a la identificación de las comisiones que las instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular deben conformar, a la determinación de sus funciones y a los planes que tienen que elaborar los directores de las instituciones educativas;

Que, mediante el Oficio N° 00768-2018-MINEDU/VMGI-DIGC, la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar remitió al Despacho Viceministerial de Gestión Institucional el Informe N° 00578-2018-MINEDU/VMGI-DIGC-DIF, a través del cual se sustenta la necesidad de continuar con las acciones de simplificación administrativa en las instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular, a fin de promover el uso del tiempo de los directivos en actividades vinculadas al ejercicio de su rol de líder pedagógico, favoreciendo el logro de mejores resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes;

Que, considerando que el presente acto resolutivo dispone la modificación de documentos normativos, así como la aprobación, modificación y derogación de otras disposiciones; las cuales apuntan a la misma finalidad, conforme se señala en el Informe N° 00578-2018-MINEDU/VMGI-DIGC-DIF, corresponde emitir un solo acto resolutivo para aprobar dichas disposiciones;



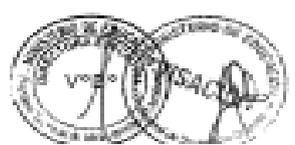
ANEXO 4

"ANEXO 1

FUNCIONES DE LA "COMISIÓN DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJES", "COMISIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA", "COMISIÓN DE EDUCACIÓN AMBIENTAL Y GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES" Y "COMITÉ DE TUTORÍA Y ORIENTACIÓN EDUCATIVA"

1. **Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes, cuyas funciones son las siguientes:**
 - 1.1. Articular la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración, actualización, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión de la institución educativa.
 - 1.2. Propiciar la generación de comunidades de aprendizaje para enriquecer las prácticas pedagógicas y de gestión, y favorecer los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta sus necesidades y características, en el marco del CNEB.
 - 1.3. Generar espacios de promoción de la lectura e intercambio cultural en la comunidad educativa.
 - 1.4. Promover la participación voluntaria de la institución educativa en los concursos escolares y actividades educativas complementarias, aprobados por el Ministerio de Educación para el año escolar.
 - 1.5. Supervisar el desarrollo de los programas de recuperación pedagógica en las instituciones educativas, considerando la atención de la diversidad.
 - 1.6. Desarrollar los procesos de convalidación, revalidación y evaluación de ubicación en las instituciones educativas.

2. **Comisión de Gestión de Recursos Educativos y Mantenimiento de Infraestructura, cuyas funciones son las siguientes:**
 - 2.1. Participar en la elaboración, actualización, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión de la institución educativa garantizando la promoción del uso de los recursos educativos y del mantenimiento de la infraestructura.
 - 2.2. Recibir, registrar y verificar las cantidades y condiciones de los recursos educativos asignados o entregados a la institución educativa (equipos, materiales y espacios educativos) a fin de dar conformidad a lo recibido.
 - 2.3. Planificar, organizar y ejecutar oportunamente la distribución interna y ubicación de los recursos educativos, conforme a los criterios de asignación y gestión determinados para que puedan ser usados, se conserven en buen estado y se encuentren a disposición de docentes y estudiantes de la institución educativa durante los procesos pedagógicos.
 - 2.4. Fomentar el uso pedagógico de los recursos educativos en la comunidad educativa y hacer seguimiento del mismo, considerando las adaptaciones necesarias en función de la diversidad.
 - 2.5. Realizar el inventario de los recursos educativos (incluyendo los bienes muebles e inmuebles) con los que cuenta la institución educativa al finalizar el año escolar y asegurar la conservación y devolución de los recursos educativos, según corresponda, así como atender a las contingencias que se presenten.
 - 2.8. Elaborar el informe de gestión de materiales educativos, el cual contiene información sobre la entrega, uso, devolución y estado final de los materiales que fueron asignados a la institución educativa durante el año escolar y reportarlo a las instancias correspondientes.



ANEXO 5

"ANEXO 1

ORIENTACIONES PARA LA CONFORMACIÓN DE LA "COMISIÓN DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJES", "COMISIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA", "COMISIÓN DE EDUCACIÓN AMBIENTAL Y GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES" Y "COMITÉ DE TUTORÍA Y ORIENTACIÓN EDUCATIVA"

1. Las instituciones educativas, en función de sus características, podrán considerar en la conformación de las comisiones y comité señalados en el artículo 18 de la Resolución Ministerial N° 321-2017-MINEDU, modificado por la Resolución Ministerial N° 395-2018-MINEDU, a los siguientes integrantes:

N°	COMISIÓN/COMITÉ	INTEGRANTES
1	Comisión de Calidad, Innovación y Aprendizajes	- Director de la IE - Tres docentes elegidos en asamblea de docentes - Un representante de los padres de familia, elegido en asamblea general (*) - Un representante del Municipio Escolar o de la organización estudiantil que haga sus veces (*)
2	Comisión de Gestión de Recursos Educativos y Mantenimiento de Infraestructura	- Director de la IE - Dos representantes de los padres de familia, elegidos en asamblea general (*) - Un docente elegido en asamblea de docentes - Un personal administrativo elegido en asamblea - Un representante del Municipio Escolar o de la organización estudiantil que haga sus veces (*)
3	Comisión de Educación Ambiental y Gestión del Riesgo de Desastres	- Director de la IE - Un responsable de educación ambiental - Un responsable de gestión del riesgo de desastres - Un representante de los padres de familia, elegido en asamblea general (*) - Un representante del Municipio Escolar o de la organización estudiantil que haga sus veces (*)
4	Comité de Tutoría y Orientación Educativa	- Director de la IE - Un coordinador de tutoría - Un responsable de convivencia escolar - Un responsable de inclusión - Un representante de los auxiliares de educación - Un psicólogo escolar - Un representante de los padres de familia elegidos en asamblea general (*) - Un representante del Municipio Escolar o de la organización estudiantil que haga sus veces (*)

(*) Su participación durante el período de planificación es opcional

(...)*

