

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSTGRADO



**EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO DEL DIRECTOR Y EL ÉXITO
INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO - 2016**

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN EDUCACIÓN**

AUTORA:

MG. SONIA QUEZADA GARCÍA

ASESOR:

DR. OSTER PAREDES FERNÁNDEZ

Trujillo – Perú

2018

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSTGRADO



**EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO DEL DIRECTOR Y EL ÉXITO
INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO - 2016**

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN EDUCACIÓN**

AUTORA:

MG. SONIA QUEZADA GARCÍA

ASESOR:

DR. OSTER PAREDES FERNÁNDEZ

Trujillo – Perú

2018

DEDICATORIA

Para aquel ser, que a pesar las adversidades sigue en pie luchando por sus sueños, con la seguridad que el mañana será de éxito y en donde su flor primaveral yacerá por siempre junto a él en su eterno jardín ...

VIDA (Gliver Benites G.).

AGRADECIMIENTO

Por siempre a mis benditos padres, quienes son mi fortaleza, mi refugio y motivación para seguir avanzando profesional y humanamente, para orgullo de ellos y el mío.

Bernardo Quezada Chamorro

Olga García Vásquez.

RESUMEN

El presente trabajo, tiene como problema de investigación ¿Cuál es el grado de influencia que existe entre el liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016?, el objetivo general es determinar el grado de influencia que existe entre el liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT. La metodología utilizada es cuantitativa, es un estudio que por su finalidad es de tipo básica y por su diseño es correlacional explicativa; la población muestral es no probabilística y está integrada por 6 profesores; la técnica de recojo de información fue la encuesta, siendo su instrumento el cuestionario; los métodos de análisis de datos están en relación a la estadística descriptiva e inferencial. En los resultados se demuestra que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.941$ con nivel de significancia de $p = 0.005$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, concluyendo, entonces que el liderazgo estratégico del director influye significativamente en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT.

ABSTRACT.

The present work has as research problem what is the degree of influence that exists between the strategic leadership of the director and institutional success of educational technology of the UNT, 2016?, the general objective is to determinar the degree of influence that exists between the strategic leadership and institutional success in educational technology of the UNT. The methodology is quantitative, it is a study that its purpose is basic type and its design is correlational explanatory; the sample population is not probabilistic and is composed of 6 teachers; the technique of pick up information was survey, being his instrument the questionnaire; data analysis methods are in relation to the descriptive and inferential statistics. The results shows that the Pearson correlation coefficient is $R = 0941$ with significance level of $p = 0.005$, which is less than 5% of significance standard, concluding, that strategic leadership influences the institutional success in educational technology from UNT.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Problema	17
1.2. Objetivos	17
1.2.1. Objetivo general	17
1.2.2. Objetivos específicos	17
1.3. Hipótesis	18
1.3.1. Hipótesis general	18
1.3.2. Hipótesis específicas	18
1.4. Justificación	19
II. MARCO TEÓRICO	20
2.1. El Liderazgo	20
2.1.1. Definición	20
2.1.2. Clases de líderes	21
2.2. Liderazgo estratégico	25
2.2.1. Definición	25
2.2.2. Característica	26
2.2.3. Importancia	27
2.2.4. Características de líderes estratégicos	28
2.2.5. En la educación	31
2.3. Éxito Institucional	33
2.3.1. Definición	33
2.3.2. Dimensiones de estudio	34

2.4. Influencia del liderazgo estratégico en el éxito institucional	39
III. MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1. Material	42
3.1.1. Población muestral	42
3.2. Método	42
3.2.1. Tipo de estudio	43
3.2.2. Diseño de investigación	43
3.2.3. Variables de estudio	44
3.2.4. Operacionalización de las variables	44
3.2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
3.2.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación	50
3.2.7. Métodos de análisis de datos.....	50
IV. RESULTADOS	51
V. DISCUSIÓN	59
VI. CONCLUSIONES.....	63
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
VIII. ANEXOS	68
ANEXO 1: INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	68
ANEXO 2: FICHA TÉCNICA DE INSTRUMENTOS	70
ANEXO 2: VALIACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	74
ANEXO 3: RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	78
LISTA DE TABLAS	
TABLA N° 1 Población muestral.....	42
TABLA N° 2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49

TABLA N° 3 Resultados de liderazgo estratégico en Tecnología Educativa.....	51
TABLA N° 4 Resultados del éxito institucional en Tecnología Educativa.....	52
TABLA N° 5 Influencia del liderazgo estratégico en el éxito institucional de Tecnología Educativa 2016	53
TABLA N° 6 Influencia del liderazgo estratégico en el cumplimiento de objetivos de los docentes de Tecnología Educativa.....	54
TABLA N° 7 Influencia del liderazgo estratégico en las relaciones interpersonales de los docentes de Tecnología Educativa.....	55
TABLA N° 8 Influencia del liderazgo estratégico en el fortalecimiento de la identidad institucional de los docentes de Tecnología Educativa.....	56
TABLA N° 9 Resultados de la prueba de hipótesis del liderazgo estratégico en el éxito institucional.	57

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO N° 1 Resultados del liderazgo estratégico en Tecnología Educativa.....	51
GRÁFICO N° 2 Resultados del éxito institucional en Tecnología Educativa	53
GRÁFICO N° 3 Influencia del liderazgo estratégico en el éxito institucional de Tecnología Educativa, 2016.	54
GRÁFICO N° 4 Influencia del liderazgo estratégico en el cumplimiento de objetivos de los docentes en Tecnología Educativa	55
GRÁFICO N° 5 Influencia del liderazgo estratégico en las relaciones interpersonales de los docentes en Tecnología Educativa.	56
GRÁFICO N° 6 Influencia del liderazgo estratégico en el fortalecimiento de la Identidad institucional de los docentes de los docentes en Tecnología Educativa.....	57

I. INTRODUCCIÓN

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

Dada la importancia del estudio, hemos recurrido a diferentes estudios que sirven de antecedentes a nuestra investigación. Así tenemos:

Nivel internacional:

Montes (2010) en su trabajo de investigación titulado *“El liderazgo del directivo y el éxito del proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia”*, de tipo descriptivo, tuvo en cuenta tres elementos: su organización escolar, el trabajo con proyecto educativo y el liderazgo directivo; llegando a las siguientes conclusiones: El liderazgo que se presenta en la escuela recae en la directora, liderazgo que se puede clarificar en un líder democrático ya que permite que en la mayoría de las ocasiones las decisiones sean tomadas por el colectivo en la reuniones colegiadas, da importancia a cada participación de sus compañeros; puede ser un líder académico en repetidas ocasiones pues apoya con asesoría a sus compañeros ya sea a través de talleres, reuniones; a veces por conducto de su planeación didáctica hace sugerencias u observaciones; también muestra rasgos de un líder carismático, ya que su preocupación es buscar las medidas y estrategias adecuadas para que prevalezca en el centro de trabajo una ambiente

agradable de trabajo y que esto sea el detonador de estimular el trabajo colaborativo, todo en beneficio de la niñez.

Así mismo, Salazar (2009) en su trabajo de investigación titulado *“El liderazgo estratégico para organizaciones educativas que aprenden”*, de tipo cualitativo, tomó como punto de partida la realidad de la educación en Chile, llegando a las siguientes conclusiones: El factor liderazgo es determinante en la creación de culturas de calidad. Se hace evidente que tanto directivos como profesores deban desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos, la tarea es compleja debido a que implica un cambio significativo en la cultura organizacional. El líder ha de articular una visión, para la organización comunicarla a los demás y lograr de ellos el asentimiento y compromiso. El liderazgo Estratégico promueve un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística. Más que someter a los colaboradores, es mejor buscar el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a estos a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar.

A nivel nacional:

Calle (2011) en su tesis titulada *“Relación entre el liderazgo estratégico y la gestión institucional de los directores del nivel secundario en la provincia constitucional del Callao - Perú”*, de tipo correlacional, tomó como punto de partida la realidad de las instituciones educativas peruanas; llegando a las siguientes conclusiones: Las instituciones educativas requieren de directores con rasgos de liderazgo transformacional porque estos tienen objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación. El liderazgo transformacional es el modelo que mejor orienta la visión institucional a través de una gestión autónoma y transformadora con participación colectiva de los actores del sistema educativo. El liderazgo transformacional y las funciones del director están relacionadas positivamente, garantizando una gestión transformadora, a través de una cultura de comunicación.

Rincón (2009) realizó su tesis titulada “*Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*”, siendo un estudio de tipo explicativa y con una muestra estratificada de 165 docentes y 377 alumnos. Llegó a las siguientes conclusiones: Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas. Finalmente, respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

Mansilla (2010) en su trabajo de investigación titulado “*Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2005 - 2009 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos*”, de tipo explicativo, tuvo como muestra a los tres directores que dirigieron del 2005 al 2009, a 78 padres de familia (65% del universo de padres), a 11 profesores (46% del universo de docentes), y a 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes) arribando a las siguientes conclusiones: En los años de servicio educativo 2005-2007, el director D1, evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos

considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo. El año 2009 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio, los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.

Bustamante & Piñas (2011) realizó el trabajo de investigación titulado: “*Relación de los estilos de liderazgo del personal directivo con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en las instituciones educativas públicas más antiguas de Huancayo*”, de tipo correlacional y con una muestra de 250 trabajadores administrativos; utilizó el cuestionario y la escala de Likert como instrumentos de recojo de información. Llegando a las siguientes conclusiones: El estilo más practicado por los directores de las instituciones educativas públicas más antiguas de Huancayo es el Transformacional; hay una relación entre los estilos de liderazgo de los directivos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de las instituciones educativas públicas más antiguas de Huancayo; la relación encontrada entre los estilos de liderazgo de los directivos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de las instituciones educativas públicas más antiguas de Huancayo es significativa y positiva ya que el p-valor calculado por el SPSS 19 (0,000 aproximadamente) es menor a 0,05.

A nivel Local:

Meléndez (2015) en su trabajo de investigación titulado: “*Liderazgo estratégico directivo y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la UGEL N° 03 – Trujillo - La Libertad 2014*”, de tipo correlacional y con una muestra de 100 docentes de la UGEL N°3 de Trujillo. Llegó a las siguientes conclusiones: el liderazgo estratégico directivo se relaciona de manera significativa con el clima organizacional en las Instituciones Educativas N° 81014 “Pedro Mercedes Ureña”, Liceo Trujillo y San Juan

de Trujillo, al apreciar que el valor del coeficiente de correlación obtenido de la Prueba Estadística de Pearson es 0,812, es decir existe una correlación positiva alta.

Todos estos estudios nos demuestran la importancia que tiene el rol del director, como líder estratégico para el éxito en toda gestión organizacional en un mundo competitivo como se exige en la actualidad; una realidad en donde por los permanentes cambios se busca la presencia de líderes capaces de contribuir a la transformación social. La realidad problemática que orienta a nuestra investigación la planteamos y sustentamos de la siguiente manera:

El crecimiento de la economía global, según las previsiones del FMI, fue de un 3,4% en el 2015 a 3,6% en el 2017. Esto obedece a las diferentes problemáticas sociales, económicas, políticas, que existen en el mundo como: La pobreza origina el hambre y la desigualdad; la ausencia de valores incide en la deshumanización; el calentamiento global y escasez del agua, afecta la calidad de vida; la guerra desestabiliza la armonía de las relaciones, pureza del aire y el desarrollo; la inequidad de género impide el desarrollo de la mujer y frena el crecimiento económico; el consumismo que ocasiona adicción a las apariencias, sobre endeudamiento y degradación de las relaciones y por último el debilitamiento de la democracia en determinados países generando falta de autonomía, infelicidad, pérdida de la creatividad y estancamiento social. Las anteriores problemáticas ponen en evidencia el común denominador “La crisis en el liderazgo”, ya que el estado del mundo y los resultados que se obtienen pueden ser de mejor calidad, frente al potencial real de nuestras capacidades como seres humanos al ser utilizadas en pro del bien estar general. (Alarcón, 2015).

De esta manera si aceptamos que el mundo es y seguirá siendo cada vez más global, entonces se hace necesario la promoción de un liderazgo nuevo, el liderazgo estratégico, que promueva la colaboración y el aprendizaje continuo. Optar por un modelo de liderazgo

u otro puede suponer desarrollar un mundo globalizado que colabora y se enriquece mutuamente o un mundo en el que las relaciones se basan en la competencia entre los pueblos y el radicalismo esencialista. La decisión es nuestra y seremos todos nosotros, porque en un mundo globalizado nadie puede quedar al margen, los que suframos la bondad o la maldad de la decisión que tomemos sobre el modelo de liderazgo que queremos promover en un mundo globalizado (Heifetz, 2004).

El Perú ha crecido sostenidamente por más de una década, situación que ha generado oportunidades a empresas de todos los sectores y tamaños, por lo que éstas requieren cubrir nuevos puestos de supervisores, jefes y gerentes. Ello conlleva que en el Perú se haya generado un fenómeno relacionado con la necesidad de tener profesionales con capacidad para liderar en un contexto de crecimiento, cambio e innovación. Por lo tanto, el líder que se requiere para dirigirlo no es el tradicional. En ese sentido, autores como Bass y Abolió proponen que el nuevo tipo de liderazgo adaptativo que se requiere es del tipo transformacional o estratégico, en contraposición con el estilo tradicional, el cual denominaron transaccional (Brown, 2012).

Este último, prevaleciente en la actualidad en nuestro país, era percibido como efectivo si lograba los resultados esperados a través de la administración de recompensas o castigos, y se denomina así por el intercambio existente entre el jefe y el subordinado. Por otra parte, un líder transaccional clarifica los objetivos, y una vez cumplidos estos deben aplicar los adecuados reforzamientos a través de premios, reconocimiento o, en caso de incumplimiento, las sanciones o castigos. Se espera también que, en caso de desviaciones o fallas, reaccionen con rapidez para aplicar las acciones correctivas (Brown, 2012).

Consideramos entonces que, en la actualidad, el mundo institucional se encuentra en continuo cambio y adaptación en el cual las organizaciones son participes directos de esta situación. Es por ello, que las organizaciones están en la obligación de contar en sus planillas con líderes estratégicos, capaces de anticiparse al problema y diseñar diversas alternativas de solución al asunto suscitado, para así lograr el éxito de sus organizaciones;

puesto que quien encabeza una organización debe ser líder y estratega ya que estos son los que guían y orientan a su personal a ser partícipes directos del logro de los objetivos planificados.

Centrándonos específicamente en nuestro sistema educativo podemos apreciar que en el transcurso de los gobiernos que lideraron el Perú han existido innumerables cambios en los ministros de educación, claro está que por diferentes motivos y circunstancias distintas, pero sin duda una de las principales razones es la falta de liderazgo y de estrategia para desempeñarse en el cargo y cumplir con los objetivos que se planifican; no solo basta con conocimientos, sí admitimos que son esenciales y vitales, pero no más que la capacidad para liderar estratégicamente.

En la Universidad Nacional de Trujillo, el Programa de Tecnología Educativa se ha visto empañado por situaciones adversas que han dado muestra de una deficiente gestión y organización de quienes han asumido la dirección por años consecutivos o de manera alterna. Esto podemos evidenciarlo en las siguientes situaciones:

- Selección de docentes para el desarrollo de diferentes cursos, sin que tengan la especialidad correspondiente.
- Desarrollo de las actividades de aprendizaje en ambientes no acordes para el desarrollo del curso y para el logro de aprendizajes significativos.
- La frecuente ausencia de los docentes en sus horas de clase, ya sea total o parcial; pues muchos de ellos llegaban firmaban, pasaban asistencia, dejaban trabajos en equipo y se ausentaban.
- La nula supervisión y evaluación de los docentes encargados de dictar los cursos.
- Los estudiantes, no cuentan con su código de matrícula, a pesar de haber realizado el pago de todo el rubro correspondiente en la matrícula.
- Los estudiantes no cuentan con carnet de biblioteca ni de medio pasaje, puesto que al no tener código de matriculo no pueden hacer uso de esos beneficios.

- Los egresados de hace aproximadamente 15 años a más, no pueden obtener su título de tecnólogos por la irregularidad de los códigos de matrícula.

Actualmente, se ha realizado el cambio de director y sus primeras acciones han sido reorganizar del currículo del área mencionada, convocar a una evaluación de docentes idóneos a los cursos propuestos, entre otros.

Frente a esta realidad descrita, se consolida la idea respecto a la importancia que tiene el trabajo de un director líder, pero no cualquier líder, sino de un líder estratégico que tenga la capacidad de gestionar y promover al grupo, a través del trabajo en equipo, de asumir responsabilidades, formar a otros líderes, consiguiendo un compromiso real de todos los miembros a través de proponer un plan de trabajo con objetivos claros y concretos, monitoreando la tarea de todos y difundiendo siempre una mística, un ideal profundo, una esperanza viva, una alegría contagiosa.

1.1. Enunciado del problema:

¿Cuál es el grado de influencia que existe entre el liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016?

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Determinar el grado de influencia que existe entre el liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.

1.2.2. Específicos

- Identificar el nivel del liderazgo estratégico del director en el Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.
- Identificar el nivel del éxito institucional en el Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.
- Determinar la influencia que existe entre el liderazgo estratégico del director y el cumplimiento de objetivos para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.
- Determinar la influencia que existe entre el liderazgo estratégico del director y las relaciones interpersonales para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.
- Determinar la influencia que existe entre el liderazgo estratégico del director y el fortalecimiento de identidad institucional para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.

1.3. Hipótesis:

1.3.1. Hipótesis general:

H₁ Existe influencia significativa del liderazgo estratégico del director en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.

H₀ No existe influencia significativa del liderazgo estratégico del director en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.

1.3.2. Hipótesis específicas:

- H₁** El liderazgo estratégico del director influye significativamente en el cumplimiento de objetivos para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.
- H₀** El liderazgo estratégico del director no influye significativamente en el cumplimiento de objetivos para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.
- H₁** El liderazgo estratégico del director influye significativamente en las relaciones interpersonales para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.
- H₀** El liderazgo estratégico del director no influye significativamente en las relaciones interpersonales para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.
- H₁** El liderazgo estratégico del director influye significativamente en el fortalecimiento de identidad institucional para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.
- H₀** El liderazgo estratégico del director no influye significativamente en el fortalecimiento de identidad institucional para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.

1.4. Justificación:

Es importante por su:

- **Conveniencia:** Porque permitirá rescatar y resaltar la importancia de contar en nuestras instituciones, con líderes que sean estrategas, capaces de planificar e incentivar al recurso humano con el que se cuenta a identificarse con las metas de la institución.
- **Relevancia social y práctica:** Será de gran utilidad para las instituciones educativas pues brindaran información oportuna referente al liderazgo estratégico, incentivando a las instituciones académicas a desarrollar las estrategias necesarias para generar en la formación de los estudiantes la capacidad de liderar, reflexionar y planificar. Como consecuencia de este valor agregado en la formación de nuestros estudiantes, podremos esperar con una actitud positiva, un futuro próspero para nuestra sociedad.
- **Teórico:** porque cuenta con el sustento teórico para todos y en especial para aquellas personas que aspiran encabezar un grupo humano, pues el liderar estratégicamente les permitirá estar a un paso delante de los demás y encaminado correctamente a lograr el éxito personal e institucional; tal y como lo sustenta teóricamente Bernal (2011), Manzilla (2010) entre otros.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. LIDERAZGO

2.1.1. Definición de liderazgo.

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

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (Gutiérrez, 2003).

Smith & Berg definen al liderazgo como: “La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores” (2007, p. 64).

Se puede definir al liderazgo como la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

2.1.2. Clases de líderes

Clases de líderes	Características / Funciones
<p>Liderazgo Educativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este conocimiento necesario para el ejercicio del liderazgo educativo, vincula el conocimiento curricular y pedagógico con las dimensiones administrativas y de gestión. - Saber resolver los problemas que se presentan en el centro, en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo. - Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado, ya que el liderazgo, como proceso social, es un fenómeno basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones de autoridad,

	<p>poder o manipulación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo. - Asesorar y orientar al personal acerca de las normas de evaluación, empleo y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos y utilización del material didáctico, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores. - Coordinar y evaluar los resultados de los programas bajo su responsabilidad, y recomendar cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos institucionales. - Asistir a reuniones con autoridades superiores y con el personal escolar, con el propósito de establecer métodos y procedimientos de trabajo; analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores; evaluar programas; actualizar conocimientos; definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas para el logro de los objetivos institucionales
<p>Liderazgo situacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se centra en la gestión de personal, partiendo de la misión del centro en función situaciones diversas del centro educativo y lo asume con una visión de transformación. Requiere inteligencia para delegar y conducir a su gente. - Dirige, pero también colabora. El hecho de estar a la cabeza de un equipo de trabajo, no significa que deje recaer todo el peso del objetivo en sus integrantes. En todo momento debe ser capaz de pedir sugerencias e ideas que ayuden al desarrollo del proyecto. - Observa cómo puede volver una desventaja a su favor. Es normal que a lo largo de una situación puedan surgir inconvenientes, pero el

	<p>verdadero líder situacional no se deja amedrentar por ello, sino que piensa en la posibilidad de sacar el mejor provecho de cada circunstancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sabe que rol debe cumplir cada quien. Delegar las tareas no es algo sencillo y mucho menos determinar cuales le van mejor a quién. Sin embargo, esa es otra característica fundamental en este tipo de liderazgo, puesto que es algo que también varía en función de la situación. - Actúa como un pilar que mantiene unidas a las personas de un equipo. Todo líder situacional es capaz de hacer ver a los demás la importancia de permanecer unidos, además de asegurarse de cada uno de ellos reciba su correspondiente retribución.
<p>Liderazgo innovador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo. Un líder debe establecer modos de actuar, valores, sentido de propósito y referencias para a futuro dar guías de actuación a sus colaboradores. Esto permite que tengan autonomía en la realización de tareas, promoviendo el cambio y la innovación. Es importante que los líderes apoyen nuevas ideas y promuevan el cambio alineándolo con los objetivos de la empresa. - Potenciador. Un líder puede crear otros líderes o potenciar a sus colaboradores para que puedan innovar. Esta capacidad se denomina empowerment. Potenciar a otras personas implica pedirles que vayan más allá del desempeño de sus funciones actuales y busca conseguir que puedan cambiar, reinventarse y asumir con iniciativa los nuevos retos y destinos profesionales. - Desarrollador. Las personas innovadoras son creativas, curiosas y sobre todo tienen talento profesional. Por eso, un líder debe promover el desarrollo continuo en el ambiente laboral y generar buenas

	<p>competencias profesionales para asegurarse que este entorno de autodesarrollo existe. Una forma de ayudar a sus colaboradores es crear entornos de feedback, sistemas y actitudes destinadas a mejorar el autoaprendizaje y la capacitación en el entorno de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestor emocional. Un entorno cómodo es lo más favorable para la innovación. Un líder debe poder gestionar las emociones de los miembros de su equipo y crear el entorno emocional cercano, transparente y de libertad que exige la innovación. El líder debe contar con inteligencia emocional para estar en consonancia con los motivos y propósito de los colaboradores y poder reforzar el compromiso de las personas con sus objetivos.
<p>Liderazgo técnico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se centra en técnicas y habilidades fundamentales para dirigir responsablemente el centro educativo. No se requiere exigir más sino trabajar mejor. - Tomar decisiones creíbles, es fundamental que el profesional cuente con un amplio conocimiento técnico que lo respalde. A su vez, el líder técnico debería ser capaz de responder y explicar con claridad cada pregunta o duda del resto de los miembros del equipo. - Estar preparado para tomar decisiones de forma rápida, que hagan sentir al resto del equipo que siguen las ordenes de alguien que se encuentra capacitado para guiarlos. - Mantener el estado actual del proyecto siempre en la cabeza. De este modo ante cualquier imprevisto o amenaza estarás al tanto y podrás encontrar la solución rápidamente.
<p>Liderazgo transformador /</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se centra en evolucionar en procesos más favorables que los existentes. - Requiere comprometer al profesorado para ejecutar acciones en

estratégico	beneficio de su propio crecimiento no usualmente ejecutadas y se fomenta la vida académica. Se le conoce como el liderazgo de la paciencia, puesto que los resultados en los centros educativos requieren tiempo
--------------------	--

Fuente: Rey & Santa María (2010) citado por Garbanzo & Orozco (2012).

2.2. LIDERAZGO ESTRATÉGICO

2.2.1. Definición: Teniendo en cuenta a Mansilla (2007), se puede definir a liderazgo estratégico como:

- El liderazgo estratégico está esencialmente orientado a resultados.
- El liderazgo estratégico es, por encima de todo, un abordaje pragmático del liderazgo en las empresas del sector público. El liderazgo estratégico se orienta a resultados contrario a los enfoques existentes (los tradicionales), que están orientados a características individuales u organizativas.
- El liderazgo estratégico parte de los resultados que se desean lograr hacia los conceptos, mientras que los planteamientos tradicionales se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia. En el liderazgo estratégico, los conceptos son sólo instrumentales y, por tanto, bastante flexibles.
- El Liderazgo Estratégico es un concepto estratégico, vemos el liderazgo no en abstracto o como un objeto de estudio y de teorización, sino como un concepto estratégico, como el proceso competitivo más importante de una empresa. Siendo este el proceso más importante de una organización, por ser una fuente de alimentación de todos los demás, entonces, la verdadera búsqueda de diferenciación y de ventaja competitiva pasa por la diferencia y éxito en los procesos de liderazgo de la empresa.

- El liderazgo estratégico hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución. A tales efectos, el director establece acuerdos básicos con el resto de la comunidad educativa en torno del sentido de la escuela, definiendo objetivos, metas y líneas de acción que permitan transitar los procesos de mejora o transformación que la institución se marque.

2.2.2. Características del liderazgo estratégico

El concepto de liderazgo estratégico se asienta en tres características importantes: alineación, orientación al liderazgo en sí mismo y estilo o marca de liderazgo. (Garbanzo & Orozco 2010)

a. Alineación entre estrategia, organización y liderazgo

En primer lugar, el liderazgo estratégico parte de la alineación entre objetivos estratégicos de la organización, cultura percibidas de la organización, competencias y sistemas de liderazgo. Estos tres factores tienen que estar totalmente alineados para alcanzar la máxima eficacia. Los objetivos estratégicos deben amoldar todo el esfuerzo de desarrollo del liderazgo.

b. Los líderes son importantes, pero el liderazgo lo es todavía más

En segundo lugar, el liderazgo estratégico presta atención previamente al desarrollo del liderazgo en cada organización y sólo después al desarrollo de líderes en concreto. Su enfoque principal e inicial son los sistemas de liderazgo de la organización que atraen, desarrollan y seducen a líderes de todos los niveles de la organización. Este sistema perdura tras la salida del líder y compensa los errores de la cima de la cadena de decisión.

c. Estilo o marca de liderazgo

En tercer lugar, el liderazgo estratégico se concentra en la definición de un estilo o de una marca de liderazgo propia para cada empresa u organización. Cada empresa u organización es única y, por eso, deberá tener su propio estilo de liderazgo, tal y como hemos comentado recientemente. La marca de liderazgo estratégico es así la extensión de la marca de la empresa junto con sus clientes.

2.2.3. Importancia del liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico toma como puntos de referencia la planificación estratégica y la planificación situacional. Por tanto, es importante porque: (Calle, 2011),

- Genera en el colectivo institucional la necesidad de iniciar procesos de mejora, que surgen del diagnóstico de una situación problema.
- Establecer modalidades de trabajo colectivo.
- Unifica criterios en favor de una mayor coherencia funcional.
- Planifica avances sucesivos sobre la base de metas para el corto y mediano plazo.
- Parte de una propuesta de trabajo coordinada que permita reducir la incertidumbre y los esfuerzos aislados.
- Construye una identidad colectiva a partir de la puesta en marcha de propuestas de trabajo compartidas.
- Jerarquiza la información oportuna y relevante para la toma de decisiones.
- Promueve la dimensión estratégica del liderazgo que permite al director desarrollar y fortalecer en el ámbito institucional las capacidades de autoevaluación y regulación interna, sustentadas en mecanismos de evaluación e información, que orientan hacia dónde se quiere llegar, para qué y por qué se requiere de la acción.

Covey (2001) manifiesta que el objetivo del liderazgo estratégico es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

2.2.4. Características de todos los líderes estratégicos: (Bernal, 2011)

a. Dedicación

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar.

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin, las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

b. Pasión

Los líderes estratégicos deben amar la organización y sus objetivos; deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único.

c. Credibilidad

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial; y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de

cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír; no solamente son creíbles sino previsibles, no hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo. En efecto, esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos de todos los tipos.

d. Aptitudes extraordinarias

El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y a veces, hasta injusta.

e. Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución. El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica cómo cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder estratégico.

f. Flexibilidad y disposición para dejar el poder

El líder estratégico comprende que, dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Por consiguiente, el plan estratégico y el motor estratégico también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

g. Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva. Los líderes estratégicos tienen la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El motor estratégico deberá especificar qué cualidades se requieren. Los integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas y no solamente "recibir el pedido y echar a correr".

Una vez que tiene un equipo, el líder estratégico es capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen.

h. Tenacidad y coraje

Los grandes líderes de la historia se distinguen por la capacidad de ser fieles a sus visiones. John F. Kennedy le dijo al mundo que los Estados Unidos harían aterrizar un hombre en la luna para finales de la década y luego tomó las medidas para que esto fuera una realidad. Los líderes estratégicos de todo tipo evidencian tanto la visión como la voluntad de actuar.

2.2.5. El liderazgo estratégico en la educación:

Ahora bien, si nos referimos exclusivamente al liderazgo estratégico en una institución educativa podemos analizar determinados aspectos. Zabalza (2002) al referirse al liderazgo en las organizaciones educativas y vinculado a la docencia, señala que este liderazgo resulta fundamental en:

- La interpretación y uso que se hace de los aspectos institucionales y, en este sentido, los docentes son actores de conexión clave dentro de la organización para alcanzar metas.
- La gestión de los planes formativos en el conjunto de la institución dan coherencia y continuidad a la intervención de las diversas instancias, donde los docentes se vislumbran claramente como agentes de innovación y de cambio, y subrayando las ideas de Manzilla (2010) concluye que si se quiere cambiar las escuelas, y con ello, mejorar la educación, se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior, que inicien, impulsen, faciliten gestiones y coordinen el proceso de transformación a través de estrategias, que posean una preparación adecuada y,

sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

Por su parte, Drake y Roe (1999), lo entienden como un proceso que consigue los siguientes resultados en la comunidad del centro educativo en el que se trabaja:

- Trabajar de forma colaborativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos tanto organizacionales como personales/profesionales.
- Crear un ambiente libre de amenazas para crecer de tal modo que los talentos y las habilidades de cada uno puedan ser aprovechadas al máximo.
- Animar y construir unas relaciones de trabajo que individualmente satisfagan, unifiquen y fortalezcan para la realización de determinados objetivos y metas. Tales relaciones resultan efectivas en la toma de decisiones en grupo.
- Optimizar los recursos humanos y materiales.

El liderazgo estratégico es viable considerando las interrelaciones entre el director-líder y el docente –seguidor. Estas relaciones interpersonales requieren condiciones para iniciarse, profundizarse y mantenerse en el tiempo; de lo contrario no se consolida el grupo humano. Es decir, conforme se realiza una dinámica de relación interdependiente entre los docentes y el director en la cual se potencia las necesidades de logro del docente, la tolerancia a la ambigüedad en las órdenes y la complejidad cognitiva de realizar operaciones múltiples y simultáneas (Gordon, 2001) que asegure una filiación entre cada uno de los actores de la organización educativa.

Las acciones del liderazgo estratégico ejercido por el director de la institución educativa se refuerzan mediante fomentar la confianza entre los docentes-colaboradores, reconstruyendo su perspectiva de vida y replantear las propias decisiones para la mejora continua personal (Chiavenato 2005). El director realiza un asesoramiento individualizado lo cual facilita un mejor trabajo en equipo y la cultura organizacional.

El liderazgo del director de la institución educativa es basado en la influencia; la inspiración de la motivación; la estimulación del esfuerzo docente; y la atención a las necesidades del docente. Solo combinando las dimensiones del liderazgo estratégico, satisfacción de sus docentes y relaciones profesionales fuertes con los mismos, será transformador de su entorno y construirá sus propias visiones para beneficio de todos, reconfigurando ámbitos hostiles en entornos de desarrollo profesional saludables (Chiavenato 2007).

Además, las relaciones de liderazgo estratégico entre director y docente deben fundamentarse en la confianza. Los docentes de las instituciones educativas tienen soporte en sus acciones profesionales cotidianas percibidas en su director cual cúmulo de habilidades reformulando las contingencias y dando un enfoque distinto, es decir la relación director-líder y docente- colaborador se establece en la confianza mutua en la cual ambas partes son corresponsables de la dinámica para beneficiarse (Werther, 2005).

2.3. ÉXITO INSTITUCIONAL

2.3.1. Definición

Farro (2002, pág. 56) señala que el éxito institucional “es el logro eficaz de todos los objetivos planteados por la institución en un tiempo establecido, los cuales se fortalecen por la percepción que tienen sus trabajadores, la cual influye en su comportamiento individual y colectivo, actitudes, relaciones interpersonales, comunicación, motivación y equipos de trabajo, y como consecuencia en el éxito de la organización”.

El éxito institucional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (Goncalves, 2001).

Ardilla (1994), afirma que el éxito institucional, está asociado primordialmente al cumplimiento de los objetivos institucionales legítimos, es decir, aquellos provenientes de su definición en el contexto de las necesidades de la sociedad, no tiene una definición ni una explicación fácil. Su comprensión está asociada a tres variables, a saber:

a. Complementariedad institucional

Porque la autarquía tecnológica no existe, ni para un país en particular, ni para ninguna institución dedicada a este trabajo. En consecuencia, la definición institucional siempre debe estar asociada a la necesidad de articularse con otros sistemas productores de ciencia y tecnología.

b. Naturaleza y efectos de la innovación

Porque los sesgos específicos del nuevo conocimiento y tecnología pueden ir en contra de los objetivos institucionales, en contra de los intereses específicos de su clientela.

c. Problemática institucional (las cuatro paredes institucionales)

Porque si la institución no se organiza ni maneja eficientemente los recursos para la obtención de sus productos, poco será lo que puede hacer para la satisfacción de las necesidades sociales.

Litwin y Stinger (2002) consideran que el éxito de las instituciones depende de la existencia de dimensiones que explicarían el éxito o no de una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización:

- Cumplimiento de los objetivos.
- Relaciones interpersonales.
- Identidad.

2.3.2. Dimensiones de Estudio: Teniendo en cuenta las dimensiones que proponen Litwin y Stinger (2002) para el éxito de las instituciones.

A. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

Un objetivo puede ser alcanzado de manera individual o en caso contrario, de manera grupal, por la conformación de un equipo. En ambos casos, los esfuerzos y la voluntad se verán empujados por la previa disposición de los objetivos a alcanzar. Además, durante todo el proceso de ejecución, en general, los objetivos sirven o cumplen la función de ser las guías, los ejes que se tomen durante dicho proceso, puesto que una desviación o una mala elección pueden contribuir a no alcanzar los objetivos propuestos. (Argemí, s.f.)

Entonces cuando hablamos de cumplimientos de objetivos, según Litwin y Stinger, (2002), nos referimos al sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo; es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de

los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

B. RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Las relaciones interpersonales en las instituciones educativas, constituyen un factor importante para el ser humano, pues es parte de su vida diaria el intercambiar información, comunicarse, compartir experiencias académicas y demás, con personas del entorno institucional. Podemos afirmar que las relaciones interpersonales llevadas con cordialidad en el área laboral son beneficiosas para generar un clima laboral apropiado, donde el material humano pueda desempeñarse al tope de sus capacidades, siendo así útil y productivo en forma individual y conjunta para la organización para cual se desempeña. (Litwin y Stinger, 2002).

a. RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES CON LOS JEFES Y CON LOS SUBALTERNOS

Es la percepción por parte de los miembros de la institución educativas acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico. Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la institución educativa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa. De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la

administración, es decir, los directivos traten a sus docentes y demás miembros de la institución, de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los trabajadores respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización educativa. Si un líder no motiva a sus trabajadores, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas (Litwin y Stinger, 2002).

En la actualidad se afirma que cada uno de los líderes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: Escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones (Zanatta, Yurén & Faz, 2010).

b. RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES CON LOS COMPAÑEROS

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia. Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa (Billikopf, 2003).

C. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Mansilla (2007) define a la identidad como “aquello por lo que uno siente que es “él mismo” en este lugar y este tiempo, tal como en aquel tiempo y en aquel lugar pasados o futuros; es aquello por lo cual se es identificado”. La identidad es considerada como un fenómeno subjetivo, de elaboración personal, que se construye simbólicamente en interacción con otros. La identidad personal también va ligada a un sentido de pertenencia a distintos grupos socio-culturales con los que consideramos que compartimos características en común.

Según Siliceo (2009) la identidad institucional es considerada como un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una institución educativa de otra y que son asumidos por el personal que lo conforma con fines de alcanzar los objetivos institucionales planificados.

2.3. INFLUENCIA DEL LIDERZGO ESTRATÉGICO EN EL ÉXITO INSTITUCIONAL

El liderazgo estratégico es ejercido por el director y es relevante porque debe liderar y dirigir el proceso de cambios en la escuela, en la universidad. La construcción del liderazgo estratégico por parte del director de las instituciones educativas se debe basar, en primera instancia, en realizar sus funciones administrativas inherentes a su cargo como son la coordinación, supervisión de clases, supervisión del Plan Anual de Trabajo, las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con entidades públicas de la comunidad, etc. y debe de hacerlo porque de ello dependerá el éxito de la institución educativa que lidera. Entonces, para dicho cometido toma en cuenta su capacidad de convocatoria e influencia ejercida sobre sus docentes realizando lo planificado por ellos y con ellos. Se requiere que el director debe haber consolidado una visión compartida, utilizando el Proyecto Educativo Institucional, estableciendo relaciones vinculantes entre las actividades profesionales de sus docentes y los cambios requeridos en la institución en forma relevante para beneficio mutuo. Lo mencionado se fortalece con lo sustentado por Hall (2003) quien considera que el liderazgo estratégico desarrolla las capacidades de innovación centrado en las prácticas de enseñanza y aprendizaje, refuerzan la visión institucional en la cual la persona del director-líder es recurrente en su accionar directivo con sus docentes-colaboradores en beneficio personal, profesional de cada uno de ellos y por ende la institución educativa.

El asesoramiento en los docentes es una cualidad necesaria en el director debe tener a fin optimizar el trabajo en la institución educativa y lograr los objetivos que conllevan a la misión y visión institucional. El asesoramiento es un indicio del accionar del director en incrementar las capacidades de sus docentes y desarrollar confianza en sus propias habilidades. Brown. (2012), señala que un líder estratégico, además de dirigir, gestiona y ofrece las condiciones para que quienes le acompañan en la conducción de la organización educativa concreten las funciones de índole cotidiana para ocuparse de las funciones macro; para ello se requiere poseer una serie de características como la energía, la asertividad, la habilidad para tomar iniciativas, la apertura a nuevas ideas, la tolerancia a la ambigüedad, el sentido del humor, la habilidad analítica y una posición práctica frente a la vida.

El director al ejercer su liderazgo estratégico en los diferentes procesos conductuales y cognitivos consolida la confianza sobre sus docentes, quienes por las acciones que realiza el director reconocen su esfuerzo, respetan como líder y por ende trabajan en un solo quipo para lograr exitosamente los objetivos institucionales, a través de diferentes planes de mejora. “El manejo de contingencias profesionales tipo problema –solución favorece a la estimulación intelectual en los docentes de tal manera que su creatividad se convierte en una innovación institucional” (Covey, 2002).

El liderazgo estratégico del director de la institución educativa, inclusive debe trascender a su propia actividad laboral. De acuerdo a la investigación reciente de Kreitner (2007), este liderazgo influencia a los, estudiantes y padres de familia en la dinámica de estimulación del esfuerzo de los hijos guiándolos a mayores responsabilidades. Así se vincula las conductas de los padres quienes desarrollan una actitud positiva hacia el trabajo con la organización educativa. Por lo tanto, un beneficio del liderazgo estratégico en el director es constituir un mejor vínculo interpersonal con sus docentes, administrativos e involucrarse a sus estudiantes y padres de familia como colaboradores indirectos en su gestión.

Los docentes al sentirse parte de la institución educativa, dan lo mejor de sí, motivados trabajan en equipo y se convierten en creadores y productores de la propuesta curricular con la conducción de una gestión moderna, de parte de los profesionales encargados de liderar la administración de la educación de manera estratégica. Es necesario, por lo tanto, que quienes dirigen centros educativos promuevan un estilo de liderazgo participativo, impulsor y coordinador de actuaciones que favorezcan climas de trabajo en donde se dinamice el proceso de participación, el debate y se flexibilice el cambio; todo ello como condición para una eficaz operacionalización de los propósitos de la educación. Se requiere un liderazgo que promueva la colaboración y sea compartido por equipos directivos o equipos de gestión que tengan gran influencia en la mejora global del proceso educativo.

El director, como líder estratégico, debe estimular en todos sus docentes y miembros de la institución, que los equipos de trabajo sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, si los trabajadores de la institución conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan no para una institución cualquiera, sino para una institución en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella, sentimiento necesario que conlleva al éxito de una institución.

Se concluye entonces, que el liderazgo estratégico es fundamental en la administración y gestión educativa, el gestor necesita conocer cómo motivar y conducir las personas que integran la organización educativa, es una influencia interpersonal ejercida en un momento determinado, siempre orientado a la consecución de los objetivos propuestos; desarrollando así el éxito de las instituciones que hoy por hoy tanta falta

hace. El éxito institucional es el producto de un liderazgo estratégico; pues el líder, además de dirigir, gestiona y ofrece las condiciones para que quienes le acompañan en la conducción de la organización educativa concreten las funciones de índole cotidiana para ocuparse de las funciones macro; para ello se requiere poseer una serie de características como la energía, la asertividad, la habilidad para tomar iniciativas, la apertura a nuevas ideas, la tolerancia a la ambigüedad, el sentido del humor, la habilidad analítica y una posición práctica frente a la vida.

MATERIAL Y MÉTODOS.

3.1. Material:

3.1.1. Población muestral

Nuestra población muestral estuvo conformada por toda la plana docente del Programa de Tecnología Educativa de la UNT - 2016.

TABLA N° 1 Población muestral

Contratación	F	M	TOTAL
Estable	3	-	3
Contratado	2	1	3
	5	1	6

Criterios de selección: La muestra es heterogénea, no probabilística ya que ha sido establecida según la conveniencia del autor.

3.2. Método

La metodología utilizada es cuantitativa. Según Hernández, Fernández, & Baptista (2006) los enfoques cuantitativos son procesos secuenciales y probatorios, parten de una idea, se plantea una hipótesis y una vez delimitada se

deriva de preguntas y objetivos se revisa la literatura y se construye un marco teórico. Se miden las variables en un determinado contexto, se utilizan mediciones utilizando métodos estadísticos y se establece conclusiones con respecto a la hipótesis (p.04)

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010), la presente investigación es de carácter básica, con un diseño de estudio correlacional ya que pretende solo analizar dos variables y establecer la relación que existe entre las dos para luego describir los resultados obtenidos, en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (conceptos, variables, componentes) y sobre qué o quienes se recolectaron los datos.

3.2.1. Tipo e estudio

El presente estudio por su finalidad es básico, en donde se establece la relación entre dos variables sin manipularlas ni modificarlas (Hernández et al., 2006, p.149). Por tanto, es una investigación en donde no variamos intencionalmente ninguna variable; lo que hicimos fue observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

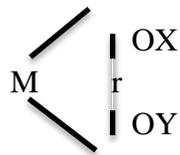
En un estudio básico, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación básicas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernández, Fernández, & Baptista (2010))

3.2.2. Diseño de investigación

Es correlacional explicativa. Según Hernández, et al (2010, p. 82-83) la “investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible

para un grupo o población. Los estudios correlacionales pretender responder a preguntas de investigación. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular”

Esquema:



Dónde:

M = Plana docente del Programa de Tecnología Educativa de la UNT - 2016.

OX = Liderazgo estratégico.

OY = Éxito institucional.

r = relación de las variables

3.2.3. Variables de Estudio

TIPO	VARIABLES
VARIABLE X	Liderazgo estratégico
VARIABLE Y	Éxito institucional

3.2.4. Operativización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
LIDERAZGO ESTRATEGICO	El liderazgo estratégico es transformar a la gente y a las organizaciones, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las	Son los procedimientos que se realizan para conocer las características del liderazgo estratégico que tiene el director; según la percepción de los docentes, a través de sus dimensiones de estudio como: Construir una identidad colectiva, unifica criterios en favor de una mayor coherencia	Construir una identidad colectiva.	Trabaja en equipo de manera eficiente en favor de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Alto - Medio - Bajo
			Unifica criterios en favor de una mayor coherencia funcional.	Potencializa ideas y opiniones propiciando la unidad laboral.	

	<p>creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe. Covey (2001).</p>	<p>funcional, planificar avances sucesivos sobre la base de metas y Jerarquizar la información oportuna y relevante para la toma de decisiones. Para ello se aplicará una encuesta a la plana docente con la finalidad de conocer la capacidad de liderazgo del director en la Institución educativa.</p>	<p>Planificar avances sucesivos sobre la base de metas.</p>	<p>Ejecuta proyectos en base al logro de metas establecidas.</p>	
			<p>Jerarquizar la información oportuna y relevante para la toma de decisiones.</p>	<p>Prioriza información para la toma de decisiones.</p>	

ÉXITO INSTITUCIONAL	El éxito institucional, es el logro eficaz de todos los objetivos planteados por la institución en un tiempo establecido, los cuales se fortalecen por la percepción que tienen sus trabajadores, la cual influye en su comportamiento individual y colectivo, actitudes, relaciones interpersonales, comunicación, motivación y equipos de	Son las acciones que se realizan para conocer el éxito institucional, mediante el trabajo del director, según la percepción de los docentes, a través de sus dimensiones de estudio como: Cumplimiento de objetivos, relaciones Interpersonales y fortalecimiento de la Identidad Institucional. Para ello se aplicará una encuesta a la plana docente con la finalidad de obtener	Cumplimiento de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Participa con responsabilidad en la planificación de actividades para el logro de objetivos establecidos. - Asume una rol activo en los acontecimientos establecidos para el logro de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto - Medio - Bajo
			Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un clima óptimo y favorable durante su desenvolvimiento laboral. 	

	<p>trabajo, y como consecuencia en el éxito de la organización. (Farro, 2002)</p>	<p>datos que permitan determinar si existe influencia o no entre la labor del director y el éxito institucional.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Respeta y asume con responsabilidad los acuerdos establecidos. - Propicia la solidaridad entre compañeros. 	
			<p>Fortalecimiento de la Identidad Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Practica con responsabilidad las normas institucionales. - Colabora con agrado y esmero en la ejecución de actividades para el logro de metas institucionales. 	

3.2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos, según indica Yuni & Urbano (2006), son procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos. La función principal es la observación y registro de fenómenos empíricos, registros a partir de los cuales se elabora información que permite generar modelos conceptuales o contrastarla con el modelo teórico

La técnica que se empleó, fue la encuesta, según Alvira (2010) es un instrumento de captura de información estructurado, lo que puede influir en la información y no debe utilizarse más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio, además es útil para describir algo y para contrastar hipótesis o modelos para generar teorías o hipótesis nuevas. Como instrumento se usó el cuestionario que es para García F. (2004) un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito a la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. El cuestionario permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir de personas que poseen la información que resulta de interés.

TABLA N° 2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS		INSTRUMENTOS
Variable X: Liderazgo estratégico	Encuesta	- Cuestionario
Variable Y: Éxito institucional	Encuesta	- Cuestionario

3.2.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Para determinar la calidad de los instrumentos sobre el liderazgo estratégico y el éxito institucional, se realizó la aplicación de la validez por juicio de expertos a cargo de: Dr. César Ulloa Parravicini y el Dr. Ronal Medina Gonzales.

La confiabilidad se realizó utilizando el coeficiente de alfa de cronbach con el valor de 0.86. en la variable liderazgo estratégico.

La confiabilidad de la variable éxito institucional tuvo una confiabilidad de 0.75. de valor según el alfa de cronbach.

3.2.7. Métodos de análisis de datos

Por ser una investigación correlacional, para el procesamiento de los datos obtenidos se aplicó la estadística descriptiva e inferencial:

a) Se aplicó la estadística descriptiva para la descripción de las variables y dimensiones, según los niveles del baremo establecidos, además para el registro de tablas y gráficos de frecuencias y porcentajes.

b) Estadística inferencial:

Se usó la estadística inferencial para realizar la prueba de normalidad para determinar el estadístico a utilizar, según el resultado es no paramétrico, porque el nivel de significancia es menor que 0,05. Además, para establecer las correlaciones y comprender los métodos y procedimientos de los resultados arrojados de la muestra de estudio. Así como también para la verificación de las hipótesis, se realizó mediante la prueba estadística de “Correlación de Spearman”, usando el programa estadístico SPSS; prueba que mide el grado de relación que existe entre dos variables (x, y).

IV. RESULTADOS

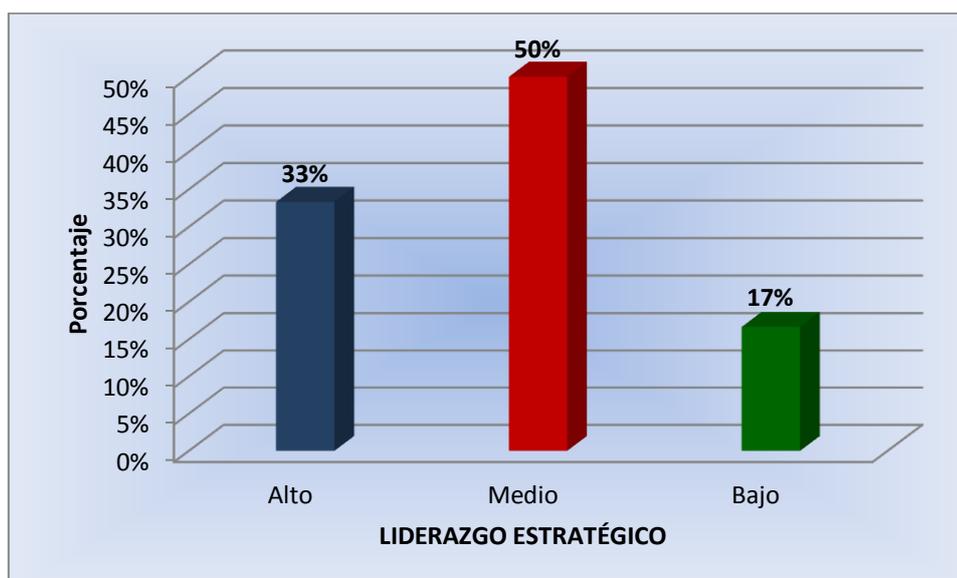
TABLA N° 03. Resultados del liderazgo estratégico del director del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Liderazgo estratégico	Escala	Número	Porcentaje
Alto	24 - 28	2	33%
Medio	19 - 23	3	50%
Bajo	14 - 18	1	17%
Total		6	100%

FUENTE: Cuestionario respecto a liderazgo estratégico del director del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Descripción: En la tabla 3 se observa que el 50% de la plana docente de Tecnología Educativa - UNT califican el liderazgo estratégico en nivel medio, el 33% tienen nivel alto, en tanto que el 17% del personal califican de nivel bajo el liderazgo estratégico del director.

GRÁFICO N° 1. Resultados del liderazgo estratégico del director del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.



Fuente: Tabla 3.

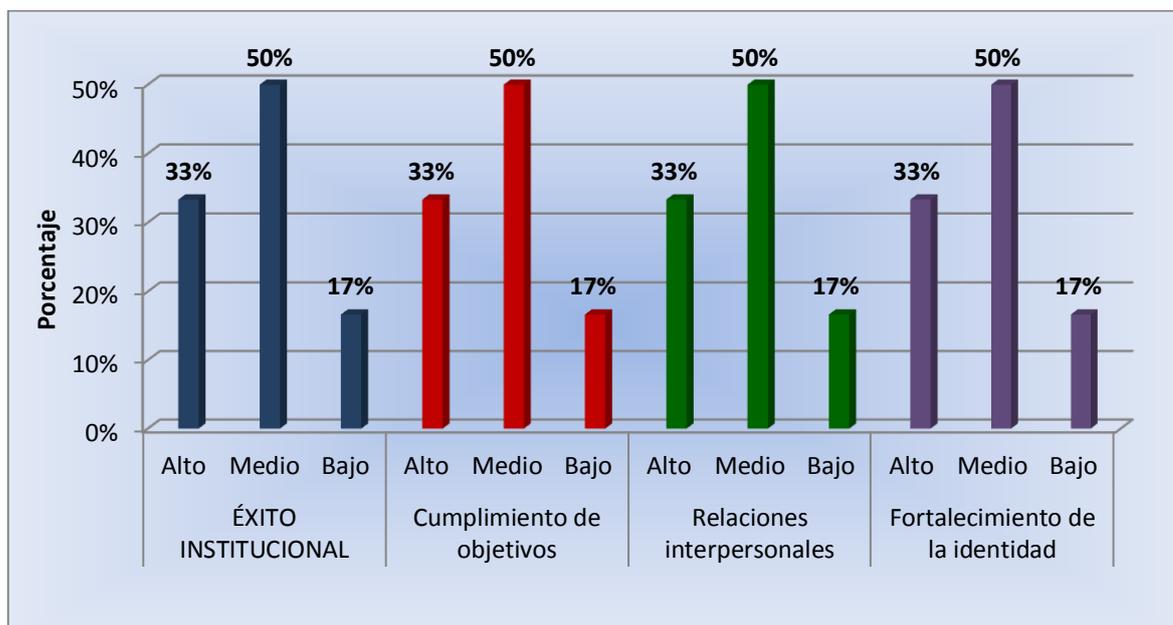
TABLA N° 4. Resultados del éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Variable	Escala	Número	Porcentaje
Éxito institucional			
Alto	36 - 42	2	33%
Medio	28 - 35	3	50%
Bajo	21 - 27	1	17%
Dimensiones			
Cumplimiento de objetivos			
Alto	9 - 10	2	33%
Medio	7 - 8	3	50%
Bajo	5 - 6	1	17%
Relaciones interpersonales			
Alto	17 - 20	2	33%
Medio	14 - 16	3	50%
Bajo	10 - 13	1	17%
Fortalecimiento de la identidad			
Alto	11 - 12	2	33%
Medio	8 - 10	3	50%
Bajo	6 - 7	1	17%
Total		6	100%

FUENTE: Cuestionario respecto al éxito institucional del Programa Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Descripción: En la tabla 4 se observa que el 50% de la plana docente del Programa Tecnología Educativa – UNT, obtienen en el éxito institucional nivel medio y el 33% nivel alto; en el cumplimiento de los objetivos, el 50% nivel medio y el 33% tienen nivel alto, en las relaciones interpersonales, el 50% del personal docente obtienen nivel medio y el 33% tienen nivel alto y en el fortalecimiento de la identidad institucional, el 50% del personal docente obtienen nivel medio y el 33% tienen nivel alto.

GRÁFICO N° 2 Resultados del éxito institucional en Tecnología Educativa - UNT, 2016.



Fuente: Tabla 4.

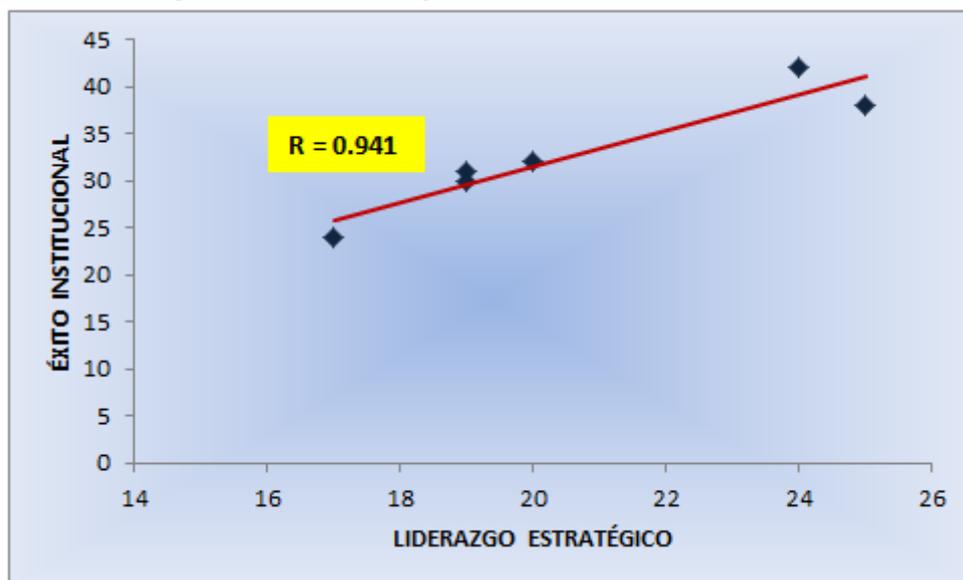
TABLA N° 5 Influencia del liderazgo estratégico del director en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Estadísticos	Liderazgo estratégico	Éxito institucional
Promedio	20.67	32.83
Desviación estándar	3.14	6.34
Coefficiente de variación	15%	19%
Coefficiente de Pearson	R = 0.941	
Nivel de significancia	p = 0.005 < 0,05	

FUENTE: Cuestionario de liderazgo estratégico del Director en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Descripción: En la tabla 5 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.941$ con nivel de significancia de $p = 0.005$ lo cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el liderazgo estratégico del director influye en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

GRÁFICO N° 3 Influencia del liderazgo estratégico del director en el éxito institucional el Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.



Fuente: Tabla 5.

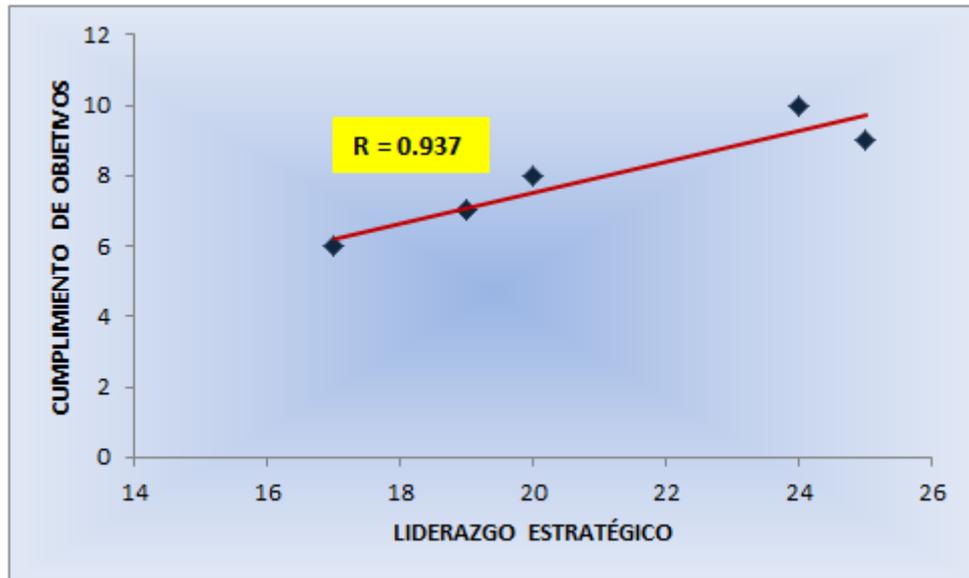
TABLA N° 6 Influencia del liderazgo estratégico del director en el cumplimiento de objetivos de los docentes del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Estadísticos	Liderazgo estratégico	Cumplimiento de objetivos
Promedio	20.67	7.83
Desviación estándar	3.14	1.47
Coefficiente de variación	15%	19%
Coefficiente de Pearson	R = 0.937	
Nivel de significancia	p = 0.006 < 0,05	

FUENTE: Cuestionario de liderazgo institucional en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Descripción: En la tabla 6 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.937$ con nivel de significancia de $p = 0.006$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el liderazgo estratégico del director influye en el cumplimiento de los objetivos de los docentes del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

GRÁFICO N° 4 Influencia del liderazgo estratégico del director en el cumplimiento de objetivos de los docentes del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.



Fuente: Tabla 6.

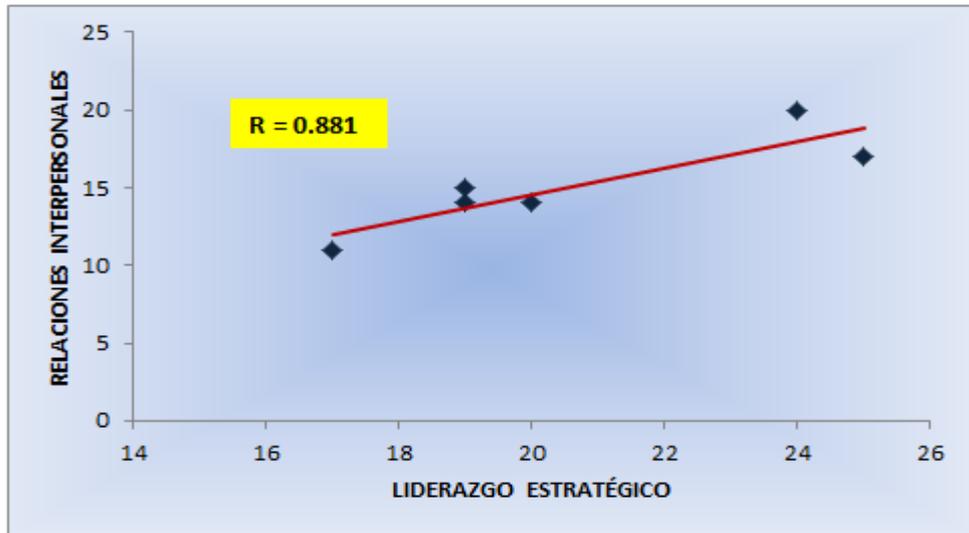
TABLA N° 7 Influencia del liderazgo estratégico del director en las relaciones interpersonales de los docentes del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Estadísticos	Liderazgo estratégico	Relaciones interpersonales
Promedio	20.67	15.17
Desviación estándar	3.14	3.06
Coefficiente de variación	15%	20%
Coefficiente de Pearson	R = 0.881	
Nivel de significancia	p = 0.020 < 0,05	

FUENTE: Cuestionario de liderazgo estratégico del director en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Descripción: En la tabla 7 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.881$ con nivel de significancia de $p = 0.020$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el liderazgo estratégico del director influye en las relaciones interpersonales de los docentes del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

GRÁFICO N° 5 Influencia del liderazgo estratégico del director en las relaciones interpersonales de los docentes del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.



Fuente: Tabla 7.

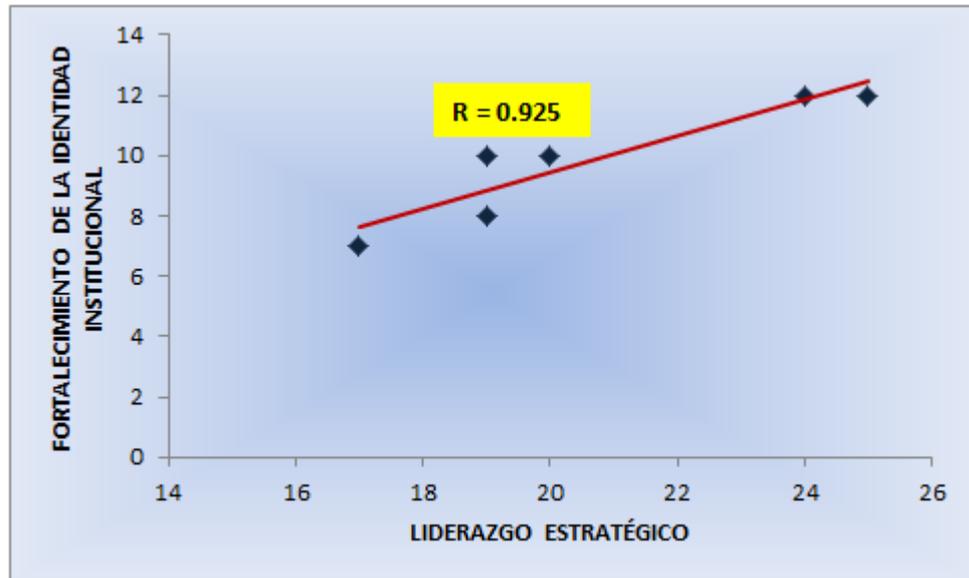
TABLA N° 8 Influencia del liderazgo estratégico del director en el fortalecimiento de la identidad institucional de los docentes del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

	Estadísticos	Liderazgo estratégico	Fortalecimiento de la identidad
<i>N</i>	Promedio	20.67	9.83
<i>T</i>	Desviación estándar	3.14	2.04
<i>E</i>	Coeficiente de variación	15%	21%
<i>C</i>	Coeficiente de Pearson	R = 0.925	
<i>u</i>	Nivel de significancia	p = 0.008 < 0,05	

cionario de liderazgo estratégico del director y el éxito institucional en el Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Descripción: En la tabla 8 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.925$ con nivel de significancia de $p = 0.008$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el liderazgo estratégico del director influye en fortalecimiento de la identidad institucional de los docentes del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

GRÁFICO N° 5 Influencia del liderazgo estratégico del director en el fortalecimiento de la identidad institucional de los docentes del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.



Fuente: Tabla 8.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis Estadística:

H₁ Existe influencia significativa del liderazgo estratégico del director en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.

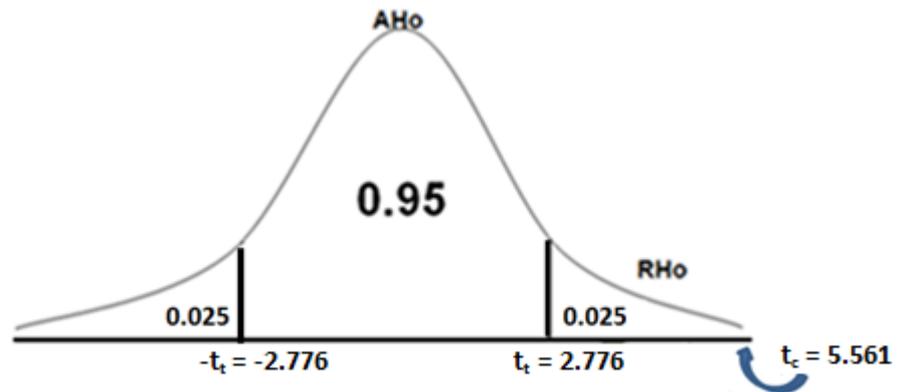
H₀ No existe influencia significativa del liderazgo estratégico del director en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016.

TABLA N° 9 Resultados de la prueba de hipótesis del liderazgo estratégico del director en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Estadístico calculado	Estadístico tabular	Nivel de significancia
$t_c = 5.561$	$t_t = \pm 2.776$	P = 0.005 < 0,05

FUENTE: Cuestionario de liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

Figura 1: Región Crítica de la prueba de hipótesis del liderazgo estratégico del director en el éxito institucional del Programa de tecnología Educativa – UNT, 2016



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la figura 1 se observa que el estadístico calculado ($t_c = 5.561$) es mayor que el estadístico tabular ($t_t = 2.776$) ubicándose en la región de rechazo de la hipótesis nula (aceptándose la hipótesis alterna), demostrándose que el liderazgo estratégico del director influye significativamente en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como se muestra en los resultados obtenidos para explicar la influencia entre el liderazgo estratégico del director en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa en cada una de las dimensiones planteadas y analizadas se realizó un proceso de análisis estadístico de los ítems planteados en el cuestionario, y la respectiva prueba de hipótesis teniendo como resultado lo siguiente:

En la tabla 5 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.941$ con nivel de significancia de $p = 0.005$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el liderazgo estratégico del director sí influye en el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016; entonces, para el lograr el éxito de una institución, cualesquiera que fuese, depende mucho de la capacidad de liderazgo de quien la dirija; y cuando hablamos de liderazgo no hablamos de cualquier tipo de líder, sino de aquel que sea capaz de proponer estrategias que involucren el bienestar de toda la población institucional.

Lo mencionado se fortalece en lo planteado por Calle (2011) al considerar que el liderazgo estratégico toma como puntos de referencia la planificación estratégica y la planificación situacional, generando en el colectivo institucional la necesidad de iniciar procesos de mejora, que surgen del diagnóstico de una situación problema; estableciendo para ello modalidades de trabajo colectivo, unificar criterios en favor de una mayor coherencia funcional, planificar avances sucesivos sobre la base de metas para el corto y mediano plazo y promover la dimensión estratégica del liderazgo que permite al director desarrollar y fortalecer en el ámbito institucional las capacidades de autoevaluación y regulación interna, sustentadas en mecanismos de evaluación e información, que orientan hacia dónde se quiere llegar, para qué y por qué se requiere de la acción. Entonces, y de acuerdo a Litwin y Stinger (2002) el éxito institucional de las instituciones depende de la existencia de dimensiones que explicarían el éxito o no de una determinada institución. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización: Estructura, cumplimiento de objetivos, relaciones interpersonales e identidad.

Estos resultados a la vez coinciden con los resultados obtenidos por Calle (2011) en su tesis titulada *“Relación entre el liderazgo estratégico y gestión Institucional de los directores del nivel Secundario, Callao, Perú”*, quien sustenta que las instituciones educativas requieren de directores con rasgos de liderazgo estratégico porque estos tienen objetivos y

metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación. El liderazgo estratégico o transformacional y las funciones del director están relacionadas positivamente, garantizando una gestión transformadora, a través de una cultura de comunicación.

En la tabla 6 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.937$ con nivel de significancia de $p = 0.006$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el liderazgo estratégico del director sí influye en el cumplimiento de los objetivos de los docentes del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016. Estos resultados se fortalecen teóricamente en lo expuesto por Ardilla (1994) quien considera que el éxito institucional, está asociado primordialmente al cumplimiento de los objetivos institucionales legítimos, es decir, aquellos provenientes de su definición en el contexto de las necesidades de la sociedad. Por tanto, el líder estratégico debe partir de la alineación entre objetivos estratégicos de la organización, cultura percibidas de la organización, competencias y sistemas de liderazgo. Estos tres factores tienen que estar totalmente alineados para alcanzar la máxima eficacia. Los objetivos estratégicos deben amoldar todo el esfuerzo de desarrollo del liderazgo (Garbanzo & Orozco (2010).

Tenemos también los resultados de la tabla 7, en donde se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.881$ con nivel de significancia de $p = 0.020$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el liderazgo estratégico del director influye en las relaciones interpersonales de los docentes del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016. Estos resultados nos demuestran que necesariamente las relaciones interpersonales, manifestadas en la comunicación asertiva, en los sentimientos de identidad respecto a la institución educativa, en el respeto de opiniones, en cumplimiento responsable de funciones, etc.; requieren el trabajo de líder y de todos los integrantes de la institución para crear las condiciones necesarias y consolidar el grupo humano. Así se fundamenta en lo expuesto por Gordon, quien considera que conforme se realiza una dinámica de relación interdependiente entre los docentes y el director en la cual se potencia las necesidades de logro del docente, la tolerancia a la ambigüedad en las órdenes y la complejidad cognitiva de realizar operaciones múltiples y simultáneas que asegure una filiación entre cada uno de los actores de la organización educativa (2001). Entonces si una institución tiene como objetivo su éxito como tal, se debe organizar a tal

punto que se trabaje de forma colaborativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos tanto organizacionales como personales/profesionales. Tal y como lo sustenta Drake y Roe (1999), al considerar que se debe trabajar en un ambiente libre de amenazas para crecer de tal modo que los talentos y las habilidades de cada uno puedan ser aprovechadas al máximo; animar y construir unas relaciones de trabajo que individualmente satisfagan, unifiquen y fortalezcan para la realización de determinados objetivos y metas. De esta manera se optimizaría los recursos humanos y materiales. Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Montes (2010) en su trabajo titulado “*El liderazgo del directivo y el éxito del proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*”, quien en una de sus conclusiones sustenta que el líder se preocupa en buscar las medidas y estrategias adecuadas para que prevalezca en el centro de trabajo un ambiente agradable de trabajo y que esto sea el detonador de estimular el trabajo colaborativo, todo en beneficio de la niñez.

Así mismo, en la tabla 8 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.925$ con nivel de significancia de $p = 0.008$ la cual es menor al 5% de significancia estándar, demostrándose que el liderazgo estratégico del director influye en el fortalecimiento de la identidad institucional de los docentes del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016. Por estos resultados concluimos en que el recurso humano juega un papel fundamental en el crecimiento y éxito de la institución, pues de ellos depende, en su gran mayoría, cumplir con éxito los objetivos planteados. Por tanto, es necesario fortalecer en ellos el amor a la institución y tal como lo sustenta Covey (2001) que el objetivo del liderazgo estratégico es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe. Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Salazar (2009) en su trabajo titulado “*El Liderazgo estratégico para organizaciones educativas que aprenden*”, quien en una de sus conclusiones sustenta que el liderazgo estratégico promueve un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística. Más que someter a los colaboradores, es mejor buscar el compromiso personal, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a estos a fin de

que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar.

Finalmente, y para validar estadísticamente la hipótesis, se realizó la prueba de la misma, de acuerdo a la Figura 6 se observa que el estadístico calculado ($t_c = 5.561$) es mayor que el estadístico tabular ($t_t = 2.776$) ubicándose en la región de rechazo de la hipótesis nula (aceptándose la hipótesis alterna), demostrándose por consiguiente que el liderazgo estratégico del director si influye en el éxito Institucional del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016.

Concluimos entonces, que el éxito institucional es el producto de un liderazgo estratégico; pues el líder, además de dirigir, gestiona y ofrece las condiciones para que quienes le acompañan en la conducción de la organización educativa concreten las funciones de índole cotidiana para ocuparse de las funciones macro; para ello se requiere poseer una serie de características como la energía, la asertividad, la habilidad para tomar iniciativas, la apertura a nuevas ideas, la tolerancia a la ambigüedad, el sentido del humor, la habilidad analítica y una posición práctica frente a la vida.

VI. CONCLUSIONES

- Existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.005$.
- El nivel del liderazgo estratégico del director en el Programa Tecnología Educativa – UNT, 2016, según la plana docentes es: el 50% lo califican en nivel medio, el 33% tienen nivel alto, en tanto que el 17% del personal califican de nivel bajo.
- El nivel del éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016, en el 50% de su plana docente, es de nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en el cumplimiento de los objetivos, el 50% de su plana docentes obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en las relaciones interpersonales, el 50% de su plana docente obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo; en el fortalecimiento de la identidad institucional, el 50% del personal docente obtienen nivel medio, el 33% tienen nivel alto y el 17% nivel bajo.
- Existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y el cumplimiento de objetivos para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.006$
- Existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y las relaciones interpersonales para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.020$
- Existe influencia significativa entre el liderazgo estratégico del director y el fortalecimiento de identidad institucional para lograr el éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa de la UNT, 2016 con nivel de significancia de $p = 0.008$.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón. E. (2015). *Claves del liderazgo para el éxito en las organizaciones a nivel global*. s/e
- Alvira, F. (2010). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. España: Centro de investigaciones sociológicas.
- Ardila. J. (1994). “*Requisitos y condicionantes del éxito institucional*”. En: cuadernos de ciencia & tecnología. 11, pp.127-136. Brasilia. s/e.
- Argemí. R. (s.f.). *La identidad profesional docente*. Departamento de didáctica y organización educativa, universidad de Barcelona: CEE La Ginesta.
- Bernal, J. (2011). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. Tesis de doctorado. Universidad de Zaragoza. Zaragoza.
- Billikopf. G. (2003). *Las relaciones interpersonales: cultivando la productividad del personal*. Regents of the university California. California. s/e.
- Brown. O. (2012). *Liderazgo y cambio organizacional*. s/l.s/e.
- Bustamante & Piñas. (2011). *Relación de los estilos de liderazgo del personal directivo con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en las instituciones educativas públicas más antiguas de Huancay*. Tesis doctoral. México.
- Calle, C. (2011). *Relación entre el liderazgo estratégico y gestión institucional de los directores del nivel secundario*. Tesis de maestría. Universidad nacional del Callao. Callao, Perú.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. s/l.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. s/l.: Mc Graw Hill.
- Congreso del Perú. (17 de julio del 2003). Artículo 13. Ley general de educación Nro. 28044.
- Covey, S. (2001). *El Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.

- Covey, S. (2002). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Delgado. L. & Castro. L. (1999). “*La complejidad del liderazgo en las instituciones educativas*”. En: revista historia de la educación colombiana. pp.169 – 192.
- Drake, T. & Roe, W. (1999). *The principalship*. New York: Macmillan.
- Farro, F. (2002). *Gerencia de centros educativos – hacia la calidad total*. Centro de proyección cristiana. Lima: s/e
- Garbanzo. G. & Orozco. V. (2012). “*Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*”. En: red de revistas científicas de América, El Caribe, España, Portugal y Costa Rica. Revista Educación 34 (1), 15 - 29 núm. 1, pp. 15-29, ISSN: 0379-7082.
- García, F. (2004). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: Limusa
- Goncalves, A. (2001). *Dimensiones del clima organizacional - Sociedad Latinoamericana para la calidad*. s/l. s/e.
- Gordon, J. (2001). *Comportamiento organizacional*. s/l.: Prentice Hall hispanoamericana.
- Gutiérrez, M. (2003). *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Panamá: s/e.
- Hall, R. (2003). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. s/l.: Prentice Hall.
- Heifetz. R. (2004). *Leadership without easy answers*. 1 edition. Harvard university press. s/l.: s/e.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5° ed. s/l.: Mc Graw-Hill.
- Kreitner, R. (2007). *Comportamiento de las organizaciones*. s/l.: Mc Graw Hill.
- Litwin, G. y Stinger, H. (2002). *Clima organizacional y el éxito de las instituciones*. s/l.: Prentice Hall.
- Mansilla, J. (2010). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la*

- cohorte educativa 2005 - 2009 en la institución: Inmaculada concepción de los Olivos*. Tesis doctoral. Universidad nacional mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Mansilla, A. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en la institución Inmaculada Concepción. Los Olivos*. Tesis doctoral. Universidad nacional mayor de San Marcos. Lima, Perú
- Meléndez, D. (2014). *Liderazgo estratégico directivo y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas de la UGEL N° 03*. Tesis doctoral. Trujillo. La Libertad, Perú.
- Montes, H. (2010). *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*. Tesis de maestría. Universidad de Cochabamba. Cochabamba, Bolivia.
- Rincón, J. (2009). *Relación entre el liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis de maestría. Universidad nacional Micaela Bastidas. Apurímac, Perú.
- Salazar, M. (2009). *El liderazgo estratégico o modelo para organizaciones educativas que aprenden*. Tesis de maestría. Universidad Viña del Mar. Viña del Mar, Chile.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. 3 editions. s/l.: s/e.
- Smith, K. & Berg, D. (2007). *Paradoxes of group life*. 1 edition. s/l.: s/e.
- Siliceo, A. (2009). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. s/l.: McGraw Hill.
- Vargas, C. & Delgado, J. (2010). *El liderazgo y gestión*. Barcelona: Paidós.
- Werther, W. (2005). *Administración de y recursos humanos*. s/l.: McGraw Hill.
- Yuni, J. & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Cordoba: Brujas.
- Zabalza, M. (2002). *Enseñanza universitaria. El personal escenario y sus protagonistas*. Madrid: s/e.

Zanatta. E., Yurén. T. & Faz Govea J. (2010). “*Las esferas de la identidad disciplinar, profesional e institucional*”. En: calidad institucional. Ed. Nuevo Época. pp. 62, 69 – 104.

PAGINAS WEB

Brown, O. (2012) Liderazgo y cambio organizacional. Conexión ESAN: actualidad. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional>)

Definición.MX (sf) Definición de objetivo. Recuperado de <http://definicion.mx/objetivo/>

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTOS: CUESTIONARIO -

VARIABLE X: Liderazgo estratégico del director.

<i>Institución universitaria:</i>	
<i>Condición laboral del docente :</i>	
Aplicador: Mg. Sonia Quezada García	

INSTRUCCIONES

Estimado (a) docente recibe un cordial saludo y a su vez, se requiere de su apoyo para responder a este cuestionario que nos permitirá conocer si el director del Programa de Tecnología Educativa responde a las características del líder estratégico, según sus dimensiones. Marca con una X, la alternativa que contenga la respuesta que a tu criterio es correcta.

DIMENSIONES:				
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Construir una identidad colectiva a partir de la puesta en marcha de propuestas de trabajo compartidas.</i> • <i>Planificar avances sucesivos sobre la base de metas.</i> • <i>Unifica criterios en favor de una mayor coherencia funcional.</i> • <i>Jerarquizar la información oportuna y relevante para la toma de decisiones</i> 			
N°	INDICADORES	APRECIACIÓN		
		Bajo (nunca)	Medio (A veces)	Alto (Siempre)
1.	¿El Director del Programa, trabaja en equipo de manera eficiente a favor de lograr las metas institucionales?			
2.	¿El Director del Programa, propicia el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, empática e intercultural, el trabajo colaborativo entre otras formas que se requieran para su implementación?			
3.	¿El Director del Programa, aviva en sus docentes la adhesión de la misión y visión institución a través de la programación de jornadas de estudio?.			
4.	¿El Director del Programa, programa junto con sus docentes, actividades extracurriculares que fomenten lazos de cordialidad, amistad e identidad para con la institución?.			
5.	¿El Director del Programa, involucra la participación de la plana docente en la solución de situaciones problemáticas?.			

6.	¿El Director del Programa, plantea junto con su plana docente, actividades para monitorear el progreso de los estudiantes en su aprendizaje y el avance del proyecto con los involucrados?.			
7.	¿El Director del Programa, gestiona junto con sus docentes los recursos necesarios para la mejora de aprendizajes?.			
8.	¿El Director del Programa, estructura de manera óptica, grupos de trabajo para el desarrollo exitoso de actividades planificadas?.			
9.	¿El Director del Programa, potencializa ideas y opiniones propiciando la unidad laboral?			
10.	¿El Director del Programa, promueve acuerdos consensuados a favor del crecimiento institucional?			
11.	¿El Director del Programa, genera debates entre docentes con el fin de propiciar ideas a favor del cumplimiento de objetivos institucionales?			
12.	¿El Director del Programa, impulsa la participación intelectual de su plana docente en la elaboración de programas y proyectos educativos?			
13.	¿El Director del Programa genera la reflexión de la práctica docente en su institución, a partir de la emisión de juicios y opiniones e incitar así, la mejora de estrategias para el logro de las capacidades previstas en nuestros estudiantes?			
14.	¿El Director del Programa, prioriza la propuesta de opiniones y/o sugerencias como punto de partida para solución de conflictos académicos?			

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO-

VARIABLE X: El liderazgo estratégico del director

I. DATOS INFORMATIVOS:

- Autor: Sonia Quezada García
- Procedencia: Universidad Antenor Orrego - UPAO
- Aplicación: El presente instrumento se aplicó a los docentes del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016.
- Duración: Variable, aproximadamente 45 minutos.

II. PROPÓSITO:

Conocer la percepción de los docentes, respecto a si el director cuenta y desarrolla características de líder estratégico en la gestión del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016.

III. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

- El cuestionario desarrolla la variable liderazgo estratégico en cuatro dimensiones: Construir una identidad colectiva a partir de la puesta en marcha de propuestas de trabajo compartidas; planificar avances sucesivos sobre la base de metas; unifica criterios en favor de una mayor coherencia funcional; jerarquizar la información oportuna y relevante para la toma de decisiones; haciendo un total de 14 ítems.
- Contiene formas de respuestas que se detallan a continuación
 - ✓ Bajo = 1
 - ✓ Medio = 2
 - ✓ Alto = 3

IV. FORMAS DE PUNTUACIÓN Y ESCALA:

Liderazgo estratégico	Escala
Alto	24 - 28
Medio	19 - 23
Bajo	14 - 18
Total	

ANEXO 2: INSTRUMENTOS: CUESTIONARIO –

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

VARIABLE Y: Éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016.

<i>Institución universitaria:</i>	
<i>Condición laboral del docente :</i>	
<i>Aplicador: Mg. Sonia Quezada García</i>	

INSTRUCCIONES

Estimado (a) docente recibe un cordial saludo y a su vez, se requiere de su apoyo para responder a este cuestionario que nos permitirá conocer si la labor del director permite el éxito de la institución educativa. Marca con una X, la alternativa que contenga la respuesta que a tu criterio es correcta.

DIMENSIÓN: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

N°	INDICADORES	APRECIACIÓN		
		Bajo (nunca)	Medio (A veces)	Alto (Siempre)
1.	¿Identificas en tu Director, como líder institucional, la puesta en práctica de los compromisos de gestión, expresados en la misión y visión del área?			
2.	¿Gestiona los recursos necesarios para su institución, con el propósito de brindar aprendizajes de calidad?			
3.	¿Promueve en sus colegas docentes la socialización, análisis y apropiación de los desempeños vitales de cada maestro, con la intención de estar bien preparados y lograr así, aprendizajes de calidad?			
4.	¿Promueve la competitividad y desarrollo en sus docentes, a través del monitoreo y asesoramiento planificado, en busca de la mejora de los aprendizajes?			
5.	¿Respeto los acuerdos pactados para lograr los objetivos establecidos, no dejándose influenciar en su accionar?			
<i>DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES</i>				
6.	¿Genera un clima laboral apropiado, para desenvolvimiento óptimo de su plana docente?			
7.	¿Se preocupa más por las personas que por la rutina administrativa?			
8.	¿Es tolerante con la ambigüedad y sabe desenvolverse eficazmente en			

	situaciones ambiguas?			
9.	¿Es pertinente y empático, durante el dialogo con sus docentes?			
10.	¿Demuestra liderazgo acompañado de autoridad auténtica; es decir, una autoridad que es reconocido por las personas con las que trabaja?			
11.	¿Establece comisiones y/o equipos de trabajo variados, para fortalecer el compañerismo y unión entre colegas?			
12.	¿Aborda los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando relaciones causa-efecto preocupándose más por aportar soluciones, que buscar culpables?			
13.	¿Genera reuniones para propiciar la reflexión del accionar docente durante la semana?			
14	¿Promueve actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales entre colegas?			
15	¿Conduce adecuadamente las reuniones con docente, propiciando el respeto el dialogo continuo?			
DIMENSIÓN: FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL				
16	¿Participa de las actividades institucionales con dedicación y entereza a fin de lograr los objetivos propuestos?			
17	¿Gestiona los recursos necesarios y vitales para el desarrollo exitoso de actividades planificadas?			
18	¿Actúa conforme al reglamento interno puntualizado en los compromisos institucionales?			
19	¿Es un líder estratégico, que tiene una visión de propuesta y mejora educativa, la cual comparte e incentiva a su cumplimiento?			
20	¿Construye una identidad colectiva, a partir de la puesta en marcha de propuestas de trabajo compartidas?			
21	¿Cómo líder estratégico genera las pautas necesarias para llevar a cabo la visión y lograr un trabajo cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad?			

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO.

VARIABLE Y: Éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016.

I. DATOS INFORMATIVOS:

- Autor: Sonia Quezada García
- Procedencia: Universidad Antenor Orrego - UPAO
- Aplicación: El presente instrumento se aplicó a los docentes del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016.
- Duración: Variable, aproximadamente 45 minutos.

IV. PROPÓSITO:

Conocer la percepción de los docentes, respecto al éxito institucional del Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016.

V. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

- El cuestionario desarrolla la variable éxito institucional en tres dimensiones: Cumplimiento de objetivos; relaciones interpersonales y fortalecimiento de la identidad; haciendo un total de 21 ítems.
- Contiene formas de respuestas que se detallan a continuación
 - ✓ Bajo = 1
 - ✓ Medio = 2
 - ✓ Alto = 3

IV. FORMAS DE PUNTUACIÓN Y CORRECCIÓN:

Dimensiones	Escala
Cumplimiento de objetivos	
Alto	9 - 10
Medio	7 - 8
Bajo	5 - 6
Relaciones interpersonales	
Alto	17 - 20
Medio	14 - 16
Bajo	10 - 13
Fortalecimiento de la identidad	
Alto	11 - 12
Medio	8 - 10
Bajo	6 - 7
Total	

ANEXO 3. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

MARIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado **Dr. Ronald Medina Gonzales**

Soy estudiante de Doctorado en Educación de la universidad UPAO y estoy en el proceso de comprobar los objetivos de mi trabajo de investigación.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a su persona a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: “Cuestionario sobre el liderazgo estratégico”

Apellidos y nombre del evaluador: Ronald Henry Medina Gonzales.

Grado académico: Dr. En Docencia Universitaria.

VALORACIÓN:

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		

Dr. Ronald Medina Gonzales

MARIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado **Dr. Ronald Medina Gonzales**

Soy estudiante de Doctorado en Educación de la universidad UPAO y estoy en el proceso de comprobar los objetivos de mi trabajo de investigación.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a su persona a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario sobre el liderazgo estratégico"

Apellidos y nombre del evaluador: César Ulloa Parravicini

Grado académico: Dr. En Docencia Universitaria.

VALORACIÓN:

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		



Dr. César Ulloa Parravicini

MARIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado **Dr. Ronald Medina Gonzales**

Soy estudiante de Doctorado en Educación de la universidad UPAO y estoy en el proceso de comprobar los objetivos de mi trabajo de investigación.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recurro a su persona a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario sobre el éxito institucional"

Apellidos y nombre del evaluador: Ronald Henry Medina Gonzales.

Grado académico: Dr. En Docencia Universitaria.

VALORACIÓN:

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		



Dr. Ronald Medina Gonzales

MARIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado **Dr. Ronald Medina Gonzales**

Soy estudiante de Doctorado en Educación de la universidad UPAO y estoy en el proceso de comprobar los objetivos de mi trabajo de investigación.

Conocedora de su amplio espíritu de colaboración y su profesionalismo, respecto al tema que estoy evaluando, recorro a su persona a fin de que pueda apoyarme como experto en este caso.

Agradezco de antemano esta valiosa colaboración que permitirá lograr la calidad de la investigación.

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario sobre el éxito institucional"

Apellidos y nombre del evaluador: **Dr. César Ulloa Parravicini**

Grado académico: Dr. En Docencia Universitaria.

VALORACIÓN:

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	X		



Dr. César Ulloa Parravicini

ANEXO 4.

TABLA 9 Resultado de la encuesta sobre liderazgo estratégico del director en el Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016

Nº	Ítems														LIDERAZGO ESTRATÉGICO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Ptje	Nivel
1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	19	Medio
2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	17	Bajo
3	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	19	Medio
4	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	20	Medio
5	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	24	Alto
6	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	25	Alto
X															20.67	
S															3.14	
CV%															15%	

FUENTE: Cuestionario de liderazgo estratégico del director en el Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.

ANEXO 5

TABLA 10 Resultado de la encuesta sobre éxito institucional en el Programa de Tecnología Educativa – UNT, 2016

Nº	Cumplimiento de objetivos								Relaciones interpersonales										Fortalecimiento de la identidad institucional								ÉXITO INSTITUCIONAL		
	1	2	3	4	5	Ptje	Nivel	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Ptje	Nivel	16	17	18	19	20	21	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel
1	1	2	1	1	2	7	Medio	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	14	Medio	1	2	2	2	2	1	10	Medio	31	Medio
2	1	1	2	1	1	6	Bajo	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11	Bajo	1	2	1	1	1	1	7	Bajo	24	Bajo
3	2	2	1	1	1	7	Medio	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	15	Medio	2	1	1	2	1	1	8	Medio	30	Medio
4	2	1	1	2	2	8	Medio	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	14	Medio	1	2	1	2	2	2	10	Medio	32	Medio
5	2	2	2	2	2	10	Alto	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	Alto	2	2	2	2	2	2	12	Alto	42	Alto
6	2	2	1	2	2	9	Alto	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	17	Alto	2	2	2	2	2	2	12	Alto	38	Alto
X	7.83								15.17										9.83								32.83		
S	1.47								3.06										2.04								6.34		
CV%	19%								20%										21%								19%		

FUENTE: Cuestionario de éxito institucional en el Programa de Tecnología Educativa - UNT, 2016.