



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POST GRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN

“MODELO DE ADMINISTRACIÓN GERENCIAL PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA I.E. SAN JOSÉ FE Y ALEGRÍA
NRO. 40 DEL DISTRITO ALTO DE LA ALIANZA PROVINCIA
TACNA”

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

AUTORES

Br : Augusto Javier Flores Condori.
Br : Teresa Amelia Valdez Coayla.

ASESOR

Dr. Mario Sabogal Aquino

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2016

“MODELO DE ADMINISTRACIÓN GERENCIAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA I.E. SAN JOSÉ FE Y ALEGRÍA NRO. 40 DEL DISTRITO ALTO DE LA ALIANZA PROVINCIA TACNA”

PRESENTADO POR:

Br. Augusto Javier Flores Condori

Br. Teresa Amelia Valdez Coayla

Dr. Mario Sabogal Aquino
ASESOR

APROBADA POR:

Dr. José Venegas Kemper
PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. María Elena Segura Solano
SECRETARIO DEL JURADO

M. Sc. Jerry Omar Jara Llanos
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE – NOVIEMBRE – 2016

DEDICATORIA

Augusto

Esta tesis se la dedico nuestro Dios quién supo guiarnos por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Teresa

Para nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar. Nos han dado lo que somos como personas, nuestros valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, coraje para conseguir nuestros objetivos.

AGRADECIMIENTO

Augusto

Deseo agradecer sinceramente a aquellas personas que compartieran sus conocimientos con nosotros para hacer posible la conclusión de esta tesis. Especialmente agradecemos a la Dra. Luz Holguín su asesoría siempre dispuesta aún en la distancia. Gracias por sus ideas y recomendaciones respecto a esta investigación.

Teresa

Agradezco a mis padres que con su paciencia y apoyo incondicional lograron que termine mis estudios de Maestría el cual que con mucho esmero y dedicación estoy culminando.

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación	11
1.2. Enfoque Histórico del Problema y tendencias	17
1.3. Diagnóstico y caracterización del problema	36
1.4. Objetivos de la investigación	38
1.5 Metodología de la investigación	38

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	42
2.2. Definición de términos	47
2.3. Base teórica	59
2.3.1. Teoría de Administración de Chiavenato	50
2.3.2. Teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo	53
2.3.3. Teoría Motivacional de Maslow	58
2.3.4. Marco del buen desempeño MINEDU	60

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis e Interpretación de los datos	64
3.1.1. Resultados de la prueba de evaluación aplicado (docentes - directivos)	65
3.2. Propuesta	100
3.2.1. Introducción	100
3.2.2. Objetivos	102
3.2.3. Fundamentación	104
3.2.4. Estructura o contenidos	112
3.2.5. Metodología	119
3.2.6. Funcionamiento	121

3.2.7. Evaluación.....	126
3.2.8. Esquema de la propuesta.....	129

Conclusiones	128
Sugerencias	130
Bibliografía	131
Anexos	134

RESUMEN

La presente investigación se ubica en el área de Gerencia Educativa, en ella se evaluaron las habilidades personales y gerenciales que poseen los directores y subdirectores del nivel de educación primaria y secundaria de la Institución Educativa Fe y Alegría N°40 de la ciudad de Tacna, a fin de identificar los puntos clave de mejora.

Así mismo, la investigación tuvo como propósito el Diseñar un Modelo de Administración Gerencial con la propuesta de un plan de capacitación dirigido a toda la plana docente a fin de optimizar el comportamiento organizacional y manejo del recurso humano en la institución educativa. Se sustentó teóricamente con los aportes de Chiavenato (2014), Elton M. & Kyle B. (2006), Renato Suárez (2009) y el Marco del Buen Desempeño Directivo MINEDU y entre otros autores más.

El estudio aplicado fue de tipo descriptivo propositivo de corte transversal. Para la presente investigación, se aplicó un cuestionario cualitativo de 35 ítems dirigido a los 40 docentes del nivel primario y secundario. El cuestionario estuvo segmentado en cinco módulos denominados: Liderazgo Directivo, Administración Gerencial, Clima Laboral, Trabajo en Equipo y Comunicación.

Los resultados evidencian que, según la percepción de los gerentes educativos encuestados, ellos poseen escasas competencias personales y bajo dominio gerencial, específicamente en los aspectos de administración, liderazgo y clima organizacional. Este resultado es una alerta, que lleva a la reflexión de las cabezas de la institución, dado los importantes cambios que se vienen dando en el sistema educativo peruano.

Palabras Claves: *Gerencia, Procesos, Administración, Programa, Competencias.*

ABSTRACT

This research is located in the area of Educational Management, in her personal and managerial skills possessed by principals and assistant principals at primary and secondary education of School Fe y Alegría No. 40 of the city of Tacna were evaluated, to identify key areas for improvement.

Likewise, the research aimed to design a Management Model Management with the proposal of a training plan aimed at the entire faculty to optimize organizational behavior and human resource management at the school. It was based theoretically with contributions from Chiavenato (2014), Elton M. & Kyle B. (2006), Renato Suarez (2009) and the Framework Directive Good Performance MINEDU and among others more.

The study was purposive applied descriptive cross-sectional. For this research, a qualitative questionnaire of 35 items aimed at the 40 teachers of primary and secondary level was applied. The questionnaire was segmented into five modules called: Executive Leadership, Management Administration, Employee Satisfaction, Teamwork and Communication.

The results show that, as perceived by respondents educational managers, they have poor personal competences and domain management, specifically in the areas of management, leadership and organizational climate. This result is an alert, which leads to reflection of the heads of the institution, given the major changes that are taking place in the Peruvian education system.

Keywords: Management, Processes, Management, Program Competencies

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales factores de la calidad educativa, es el buen desempeño del personal directivo que lidera cada uno de los centros educativos del país. Es así, que es de vital importancia, contar con directores y subdirectores con habilidades personales y gerenciales que propicien el desarrollo profesional de su equipo de trabajo con acciones concretas que contribuyan a la mejora de la calidad de la educación.

El papel del docente directivo ha de ser cultural-profesional, evaluando las necesidades de su comunidad y centro de trabajo. Tener la habilidad de liderar correctamente los procesos pedagógicos como administrativos, de manera que con una participación conjunta entre los actores de la comunidad educativa, se pueda responder efectivamente a las necesidades detectadas.

La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, influyendo altamente en los aprendizajes de los estudiantes. El rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es clave y decisivo, ya que permitirá la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y un mejor funcionamiento de la institución.

Ante lo expuesto, la investigación fue orientada a desarrollar la propuesta de un modelo de administración gerencial, por medio de un plan de capacitación y formación, para optimizar las habilidades personales y gerenciales del personal directivo. Se contemplará, bajo tres capítulos los cuales se desarrollarán de la siguiente forma:

Capítulo I: Se conceptualiza con una descripción de la ubicación del objeto de estudio, un análisis del enfoque histórico del problema y las tendencias de la materia de investigación. Así mismo, un diagnóstico del problema que dio origen al tema de estudio y una especificación clara de los objetivos alcanzados y la explicación de la metodología aplicada, abarcando puntos como el diseño y el

tipo de la misma, al igual que el proceso de recolección de los datos y los mecanismos que se aplicaron para la elaboración del cuestionario.

Capítulo II: para el marco teórico se desarrolló una extensa indagación en las bases teóricas, psicológicas y conceptuales con el fin de establecer las bases del trabajo de investigación, igualmente, se tomaron las bases del Marco del Buen Desempeño Directivo de MINEDU.

Capítulo III: En este capítulo se exponen en análisis de los resultados y su interpretación, con el apoyo de gráficos y cuadros de frecuencia. Así mismo, en el presente capítulo, se desarrolla la propuesta de mejora, cuyas partes son trabajadas son: presentación, fundamentación, justificación, objetivos y necesidades de aplicación de la propuesta.

Por último se exponen las conclusiones y sugerencias del trabajo y además de ello la bibliografía empleada y sus respectivos anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Tacna es una tierra de desiertos y valles fértiles, entre la costa y la sierra, que dibujan un paisaje singular. Su pasado se remonta a las pinturas rupestres de las Cuevas de Toquepala. Más adelante, en esta tierra tendrían lugar escenas importantes de la Guerra del Pacífico. Sus playas poseen oleajes tranquilos. Sus aguas termales y lagunas se ubican en la parte baja de la Cordillera de los Andes. Sus extensos viñedos producen con generosidad vinos y piscos de exportación. Tacna es un orgullo nacional. Ubicación: Al suroeste del Perú, comparte frontera con Chile. Su territorio abarca zonas desérticas, volcánicas y cordilleranas. Extensión: 16.076 km².

Turismo en Tacna

Tacna es famosa por su campiña, de un verde exuberante, con árboles viejos y robustos. En los alrededores de la capital sobresale la Boca del Río, es un balneario de arena y rocas; Calana, un pueblo de formas coloniales. Calientes, por sus baños termales; Locumba, un valle pleno de paisajes; Pachía, un pueblo pintoresco y soleado durante todo el año. Vale asimismo llegar hasta Tarata, una ciudad tranquila y acogedora, ubicada entre el altiplano puneño y los desiertos de la costa; y más allá, en Toquepala, ver las pinturas rupestres del hombre de las cavernas.

En Tacna se puede visitar el monumento a los soldados que combatieron en la Guerra del Pacífico en el museo ubicado en el Campo de la Alianza.

Atractivos turísticos en la ciudad de Tacna

- La Catedral de Tacna, que está ubicada frente a la Plaza de Armas, de estilo neorrenacentista y líneas arquitectónicas muy finas, construida por Eiffel.

- El Museo Histórico. Calle Apurímac 202.
- La Pila Ornamental de Tacna
- La Casa Jorge Basadre, donde nació y vivió parte de su vida este historiador peruano.
- La Casa Jurídica, Calle Zela 716, en la cual se encuentran el Museo de la Reincorporación y la Pinacoteca de Tacna
- La Casa de Francisco Antonio de Zela, Calle Zela 542, que en el año 1961 fue declarado monumento histórico.
- El Teatro Municipal con lienzos de estilo barroco en el techo y retratos de ilustres personajes.
- El Museo Ferroviario, Av. Coronel Albarracín 402, al inicio de la estación del FFCC Tacna-Arica. Muestra diferentes maquinas usadas para unir estas dos ciudades, así como fotografías de inicios del siglo XX.
- El Parque de la Locomotora, que exhibe desde 1977 la Locomotora N°3 que trasladaba las tropas peruanas para la defensa de Arica desde Tacna, durante la Guerra del Pacífico.
- El Arco Parabólico, ubicado en plena Plaza de Armas, levantado en honor a los héroes de la Guerra del Pacífico. (Miguel Grau y Francisco Bolognesi)
- La Alameda Bolognesi.
- Los humedales de Ite siendo el más grande del Perú en su tipo y segundo en Sudamérica. Importante reserva refugio de aves acuáticas silvestres, tanto residentes como migratorias, que buscan descanso y alimentación en el lugar.

Geografía de Tacna

La altura de la ciudad de Tacna es 562 msnm. La cuenca del río Caplina, ubicada en la ciudad de Tacna, tiene sus nacientes en la cordillera del nevado Barroso, a los 5.300 msnm, y discurre sus aguas a través del valle recorriendo una estrecha franja de tierras de cultivo en dirección al Océano Pacífico luego de atravesar el abanico fluvial de La Yarada. El río se

encuentra encausado bajo la Alameda Bolognesi durante su paso por la ciudad de Tacna.

Comercio en Tacna

Tacna siempre ha comerciado con la ciudad de Arica, a la que está unida por razones geográficas e históricas. Por su falta de recursos naturales, Arica siempre ha adquirido artículos de primera necesidad en Tacna, que a su vez ha sido y sigue siendo el lugar natural de tránsito para los productos chilenos hacia el resto del Perú.

La actividad comercial es de gran importancia en Tacna, especialmente la desplegada en los mercadillos, donde se comercializan los productos que entran tanto por Arica (desde Iquique) como por el puerto de Ilo (Moquegua).

El notable incremento del comercio se manifiesta también en el mayor número de agencias bancarias y de aduana que se ve en la actualidad en Tacna. La Zona de Tratamiento Especial Comercial de Tacna (Zotac) consiguió dinamizar la economía tacneña al obligar a los comerciantes informales a entrar en la formalidad; pero no logró desarrollar significativamente industria alguna.

Economía de Tacna

La economía de Tacna tiene en la minería, el comercio, el transporte (asociado al comercio) y la agricultura a sus principales actividades, el crecimiento promedio en los últimos años ha sido de 4.7%, y está basado en gran parte en la actividad de las MYPES (medianas y pequeñas empresas).

Finalmente, la Zona Franca de Tacna es otro de los motores de la economía regional. Gracias a la liberación de impuestos aduaneros y otros beneficios tributarios, esta zona comercial sumó ventas de US\$ 260 millones en el 2011.

El comercio, la minería y el transporte constituyen las principales bases de la producción tacneña. El cobre de Toquepala, el turismo chileno y la Zona Franca son los principales ejes.

Contexto de la Institución Educativa:

La I.E. San José Fe y Alegría 40 se encuentra en el cercado de la provincia de Tacna en una zona con marcada presencia de instituciones públicas y privadas. Tiene una población de 962 alumnos entre los niveles primaria y secundaria, además de 41 docentes (incluyendo contratados y nombrados) y 9 integrantes entre personal directivo, administrativo y de servicio.

Fe y Alegría practica una Pedagogía Liberadora en la que convierte al educando en sujeto de su propio desarrollo. Por ello debe ser creadora, tener en cuenta la dignidad humana, favorecer la libre autodeterminación y promover el sentido comunitario.

También una pedagogía Evangelizadora que asume y completa la noción de Pedagogía Liberadora, transmitiendo la buena noticia del Reino de Cristo que trae liberación sobre todo a los más necesitados, gracias a la cual cada hombre hace su propia historia, es consciente de ser hijo de Dios, hermano de los demás hombres y lucha por el cambio de la sociedad.

Alrededor del 65% de los alumnos viven en los distritos periféricos de la ciudad (Alto de la Alianza, Cono Sur o Ciudad Nueva), inclusive el 7.8% habita la zona agrícola de La Yarada ya que el 10% de los padres se dedica a la agricultura (6.7% en el caso de las madres). Otras ocupaciones principales de los padres son el comercio menor o ambulatorio (24%), transporte (13.6%), construcción u obrero (14.4%). Las madres se dedican principalmente al comercio menor o ambulatorio (47.5%), amas de casa (33.7%), la venta ambulancia o el servicio doméstico (3.2%).

Consultados los alumnos, en entrevistas grupales, sobre el nivel de ingresos de sus padres, el 41% sostiene que no supera los S/.300 mensuales, el 42% señala que puede alcanzar los S/.500, el 12% entre S/.500 y S/.800 y sólo el 5% señala que el ingreso familiar supera los S/.800.

Los padres en general son relativamente jóvenes, cerca al 50% no supera los 40 años de edad y son en su mayoría migrantes procedentes de Puno (54.9%); Cusco (3.4%), Arequipa (3.1%) o Moquegua (2.4%), lo que explica que el 53% tenga como lengua materna el aymara y el 6.5% el quechua.

En las familias de los estudiantes tan solo uno de los padres suele tener trabajo. Si bien la mayor parte de las casas tiene acceso a los servicios básicos, hay casos en los que algunos estudiantes deben convivir en espacios reducidos con un alto número de personas.

Alto porcentaje de las familias de los estudiantes tiene dificultades laborales: trabajos informales, temporales o de baja remuneración.

Los padres no han disfrutado plenamente del derecho a la educación, pocos han finalizado su educación básica. En el hogar, el acceso a bienes culturales como libros es limitado o inexistente.

Algunas casas están construidas con material precario, a lo que se suma carencia de servicios públicos como agua potable y electricidad. En algunos casos hay dificultades por hacinamiento e inexistencia de lugares adecuados para el estudio.

En relación a su educación, la tasa de analfabetismo llega al 4.9% (6.8% entre las madres y 3% entre los padres). El 33.2% alcanza algún grado o la primaria completa, el 56.2% alcanzó la educación secundaria parcial o completa y; el 6.6% tiene algún nivel de educación técnica y el 4.1% universitaria.

En el caso de los alumnos, solo el 70% vive con su padre y madre, el 20% vive con su madre y el 8% con tíos o hermanos, datos que se acercan a la realidad del 25% de alumnos que refieren que sus padres están separados o divorciados.

A la realidad de precariedad material en que viven la mayor parte de la población estudiantil de la I.E. se suma la situación de baja autoestima o la existencia de trastornos emocionales, que se pueden deducir de datos obtenidos mediante entrevistas colectivas, en las cuales el 19% se define como triste y el 20% como tímido. El 36% considera que les desagrada o no les interesa a sus demás compañeros. El 34% refiere que en su hogar se vive en un constante clima de agresividad (los padres discuten al menos 3 veces por semana según el 42% de ellos), indiferencia o frialdad, y el 52% refiere que recibe castigos cuando “se porta mal”, y en el 64% de los casos estos son físicos (con correa o con las manos). En general, el 30% de los alumnos entrevistados considera que no tiene forma de comunicarse con sus padres.

Esta realidad de precariedad condiciona decididamente el alcance de los objetivos de la I.E. y ayudan a definir los parámetros con los cuales medir los niveles de logro educativo.

Año 2015 se realizó la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) fue aplicada a 509 mil estudiantes de segundo grado de primaria de escuelas públicas y privadas de todo el país. El 50% de ellos alcanzó el nivel satisfactorio de aprendizaje en Comprensión Lectora y 27% en Matemática. Esto significa un crecimiento de 6 puntos porcentuales en comparación a los resultados de 2014 en comprensión lectora y de 1 punto porcentual en Matemática.

En el caso de los estudiantes de las escuelas públicas, el incremento en el nivel satisfactorio se dio tanto en Comprensión Lectora como en Matemática (en 7 y 2 puntos porcentuales, respectivamente). En las escuelas privadas, los estudiantes mejoraron en comprensión lectora en 4 puntos porcentuales; sin embargo, en matemática se registró 1 punto porcentual menos que el

2014. Cabe destacar que en la ECE 2015, el porcentaje de estudiantes de nivel satisfactorio en matemática de las escuelas públicas es más alto que el de las escuelas privadas.

“Los resultados nos muestran que la educación pública sigue mejorando, pero que aún nos queda una gran brecha por recorrer”.

Actualmente cuenta con una directora nombrada, 18 docentes de aula, 2 docentes de Educación Física, 3 personales de servicio y 200 padres de familia. Brinda servicio educativo en el nivel primario de menores, desde 1er a 6to grado, y nivel secundario de 1ro. A 5to. Siendo la población estudiantil de 962 alumnos. Tiene conformado el CONEI, la APAFA, Comités de Docentes y Alumnos.

1.2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL PROBLEMA Y TENDENCIAS.

A nivel mundial, las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. En la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo acelerado de la tecnología, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generan mecanismos de adaptación o innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de sus colaboradores.

El Desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo.

MONTENEGRO Ignacio (2003) señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes niveles: el contexto socio-cultural, el

entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

El desempeño docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales sobre la función de los maestros en el éxito educativo. Ha conseguido, también, un lugar especial en las agendas de la investigación educativa, sea este desde los estudios sobre la profesión docente o desde aquellos vinculados a la formación y a la evaluación. Esta (re)aparición de la noción de desempeño docente fue debido a los cambios experimentados en los discursos sobre el magisterio, a inicios de la década pasada.

El inicio de los años 2000 trajo, para América Latina, importantes cambios en el marco de reflexión sobre la cuestión docente. La agenda educativa incorporó un conjunto de nuevos elementos provenientes de la revisión de lo actuado; de las evaluaciones hechas a las reformas de los 90 del siglo pasado. Un aspecto fundamental fue el reconocimiento de los docentes como actores protagónicos del cambio educativo. Con esta idea se abandonaron las posiciones que consideraban el papel de los docentes como un insumo más del sistema. Este protagonismo significa, en palabras de Magaly Robalino (2005), que los docentes sean profesionales provistos de un capital social y cultural que los convierta en sujetos sociales deliberantes y capaces de participar, reflexionando y dialogando, en la toma de decisiones educativas y sociales.

El optimismo reformista de inicio de siglo XXI impulsa a las instituciones de educación a emerger en la tarea de transformarse para mantener e incrementar su espacio y legitimidad, en el proceso de

transformación que le exhibe una máxima calidad en sus funciones de docencia, investigación y extensión antes del proceso de globalización. Al mismo tiempo, en este proceso transformador, el sistema educativo demanda la atención continua y permanente del desarrollo de la humanidad, con la finalidad de descubrir sus basamentos económicos, políticos y culturales, siendo el órgano formal responsable de la formación y capacitación de los hombres y mujeres que en un futuro serán los que decidirán el destino de una nación.

El compromiso actual de una organización es la gestión general de quien conduce. En tal sentido el gerente estará en capacidad de contribuir a propiciar la efectividad, funcionalidad, dirección hacia los objetivos planteados.

Un director es un gerente donde recae la responsabilidad de contribuir, planificar y ejecutar de manera inteligente como líder, la solución de problemas fundamentales dentro del proceso administrativo educativo. En consecuencia tenemos que los directores son gerentes y agentes de cambio para la transformación de un proceso continuo en la educación básica.

Por tal razón, Bass (1999), manifiesta que existen liderazgos transformadores donde “el líder transformador desarrolla intelectualmente, estimula e inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses personales hacia propósitos colectivos, con misión y visión más elevada”.

Tenemos entonces que un director es un líder transformador e impulsa sus esfuerzos en metas a largo plazo, motivando y haciendo énfasis en el desarrollo de una visión que inspiran a los seguidores a motivarse para alcanzar objetivos. Cambiando sistemas adaptándolos a la realidad proyectiva, y a la vez trabajando duro dentro de los sistemas viejos, proyectar su liderazgo a sus seguidores motivando a que tomen responsabilidad por su propio desarrollo y en todos los componentes de la institución, esto significa que existe un líder que está equipado como persona para influenciar

a sus seguidores como un proceso de transformación en el cual participan todos como equipo e integrados.

De tal manera se requiere que el director líder transformador enfrente a diario una serie de dificultades en el sector de la educación: conflictos, transformaciones, competencias, toma de decisiones verticales y centralizadas, en la rigidez administrativa y una planificación de simple cumplimiento legal. Sin embargo cabe señalar que en los últimos tiempos en la educación básica se evidencian ciertas debilidades de liderazgo transformador en los directores ya que los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control se llevan a efecto sin ajustarse a la realidad institucional.

En la actualidad la planificación estratégica representa un contrasentido en la mayoría de las instituciones, sin embargo la planificación es considerada como una tarea institucional del docente y sobre todo de los directivos. La planificación constituye Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores una herramienta esencial, en una gestión directiva moderna en la actualidad la ausencia de la planificación estratégica puede significar andar sin rumbo. Ya que de la misma manera Rodríguez (2000) “la planificación es el conjunto de disposiciones tomadas con vista a la ejecución de un proyecto” la planificación estratégica se puede definir como una forma sistemática de mejorar el cambio y crear el mejor futuro posible.

Como respuesta a los cambios que se manifiestan en las instituciones es que surge la necesidad de responder a las exigencias competitivas del entorno, haciéndose necesario que se privilegien algunas áreas específicas del trabajo tales como, el énfasis en los aspectos relacionados con el servicio al cliente, el enfoque de trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, la importancia del liderazgo, entre otros.

Aparece entonces el interés por otro tipo de capacidades, cualidades, habilidades o aptitudes que van a marcar la diferencia entre un individuo con

un alto desempeño y los individuos con desempeños promedio o inferiores. Comienza a darse importancia a las características individuales relacionadas con la creatividad, la lógica, la flexibilidad y la capacidad de comprensión de las situaciones laborales, incluyendo en ellas así mismo y los otros, entendiendo que todo sujeto posee determinantes afectivos, emocionales y sociales, que van más allá de la posesión de una alta capacidad lógica, un excelente razonamiento y un gran cúmulo de informaciones y conocimientos, es decir, se reconoce la importancia de la Inteligencia Emocional.

Gestión gerencial: historia

“La gestión gerencial y la administración ha estado ligadas desde décadas sin embargo esta adquiere un carácter de correlación solo hasta épocas reciente” El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones. Todas las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos y administrar dichos recursos ha sido desde siempre una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana.

La Administración existe desde el momento en que el hombre debió satisfacer sus necesidades para lo cual debió administrar los recursos para subsistir. Es por ello que los antecedentes históricos de la administración son infinitos y existen desde que el hombre es hombre.

A través de la historia, encontraremos huellas que indican claramente que los pueblos, desde su origen, han trabajado unidos en organizaciones, sólo a manera de ejemplo encontramos a los griegos, los romanos, ni hablar de la Iglesia Católica y sin olvidar a los chinos con su gran muralla. Indiscutiblemente usaron y pusieron en práctica lo que hoy conocemos como Administración.

La primera definición de administración fue elaborada en 5000 a.C. por los sumerios. Sumeria, considerada como la primera y más antigua civilización del mundo, formaba la parte sur de la antigua Mesopotamia, entre las planicies aluviales de los ríos Éufrates y Tigris. A finales del 4º milenio A.C. Sumeria se dividió en una docena de Ciudades, estados independientes, cada una estaba gobernada por un “patesi” (Ennsi), o en ocasiones por un rey (lugal). Los patesi eran sacerdotes supremos y jefes militares, controlaba la construcción de diques, canales de riego, templos y silos, imponiendo y administrando los tributos a los que toda la población estaba sujeta. Interesante, aproximadamente, ya para el año 3001 A. C. se tenía un control administrativo del cobro de los impuestos.

Los Egipcios contaban con dirigentes que tenían la capacidad de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores para la construcción de sus de sus monumentos. Las pirámides de Egipto son la mejor evidencia ya que hoy en día aún continúan en pie. En la construcción de una pirámide se necesitó del trabajo de más de 100 mil personas que trabajaron arduamente durante 20 años.

En Egipto el tipo de administración se veía con una coordinación de los trabajadores encaminados al cumplimiento de un objetivo previamente fijado. La civilización ya contaban con cargos especiales, es decir contaban con arquero, colectores de miel, marineros. Otro aspecto importante es que ya se contaba con un fondo que se obtenía de los impuestos que el gobierno había cobrado previamente a sus habitantes.

Egipto tenía una economía planeada y, un sistema administrativo bastante amplio.

La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante la IV, XI y XVIII dinastías fue que debía haber una fuerte coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, para garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad el más alto grado de prosperidad.

Los egipcios practicaban inventarios Llevaban diarios ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, emplearon de tiempo completo administradores y usaban proyecciones y planeación.

Los egipcios en sus escritos hay evidencias de aspectos administrativos:

1. El primer ministro tenía una lista de instrucciones concretas sobre sus deberes y normas de comportamiento ante sus subordinados.
2. Los gobernantes empleaban la planeación a largo plazo.
3. Confiaban en sus asesores (staff).
4. A ser honestos con el trato a los demás.

Que aportó Egipto a la administración

- En un principio su economía se basaba en el Río Nilo.
- A medida que la civilización se desarrolló se llegó a un sistema de administración casi totalmente estatal en donde su característica principal fue su alto grado de centralización.
- La agricultura y la ganadería la principal fuente de riqueza de los Egipcios
- Desarrollaron formas industriales como la panadería, explotación de canteras, minería, albañilería, alfarería y carpintería.

- Se organizó la administración con un alto grado de planificación de las actividades industriales, navegación por el río y sus canales
- Según Max Weber los egipcios utilizaron la teoría de la burocracia ya que esta se basaba en una forma de organización humana,
- La jerarquización fue un instrumento que utilizaron los egipcios para administrar
- La idea que prevaleció en el antiguo Egipto durante dinastía fue que debía haber una dura coordinación de los esfuerzos económicos de todo el pueblo.

Los egipcios utilizaron las funciones de la administración las cuales son:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Aportes a la administración “Babilonia”.

Se basaba en la agricultura más que en la industria. El país estaba compuesto por unas doce ciudades, rodeadas de pueblos y aldeas. A la cabeza de la estructura política estaba el rey, monarca absoluto que ejercía el poder legislativo, judicial y ejecutivo. Por debajo de él había un grupo de gobernadores y administradores selectos. Los alcaldes y los consejos de ancianos de la ciudad se ocupaban de la administración local. Los babilonios modificaron y transformaron su herencia sumeria para adecuarla a su propia cultura y carácter. El modo de vida resultante demostró ser tan eficaz que sufrió relativamente pocos cambios durante aproximadamente 1.200 años. Influyó en sus países vecinos, especialmente en el reino de Asiria, que adoptó la cultura babilónica prácticamente.

Por completo. Una de las más importantes colecciones de obras importantes de literatura babilónica, es la magnífica colección de leyes (siglo XVIII a.C.) frecuentemente denominada Código de Hammurabi, que, junto con otros documentos y cartas pertenecientes a distintos períodos,

proporcionan un amplio cuadro de la estructura social y de la organización económica. Ley y justicia eran conceptos fundamentales en el modo de vida babilónico. La justicia era administrada por los tribunales, cada uno de los cuales tenía entre uno y cuatro jueces. Los ancianos de una ciudad frecuentemente formaban un tribunal. Los jueces no podían revocar sus decisiones por ninguna razón, aunque podían dirigirse apelaciones contra sus veredictos ante el rey. Las pruebas consistían en afirmaciones de testigos o de documentos escritos. Los juramentos, que desempeñaban un papel importante en la administración de justicia, podían ser prometedores, declaratorios o exculpatorios. Los babilonios utilizaban el sistema de escritura cuneiforme desarrollado por los sumerios. Para formar a sus escribas, secretarios, archiveros y demás funcionarios administrativos, adoptaron el sistema sumerio de educación formal, bajo el cual escuelas seculares servían como centros culturales. Como rey, Hammurabi combinaba la astuta diplomacia con el liderazgo militar; administrador inusualmente activo y capaz. Los logros de Babilonia dejaron una profunda impresión en el mundo antiguo, y particularmente entre los hebreos y los griegos.

Bajo Hammurabi, rey de Babilonia, las ciudades a lo largo del valle, fueron forzadas a unirse para mantener la paz, promulgando leyes que regulaban la propiedad personal, bienes raíces, comercio y negocios, la familia y el trabajo. Las civilizaciones babilónicas son de naturaleza mercantil tratando temas tales como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés.

Sus transacciones mercantiles fueron documentadas sobre tablillas como un medio de control. En ellas encontramos uno de los primeros reconocimientos del principio sobre la no delegación de la responsabilidad.

Código De Hammurabi

Probablemente, la contribución más significativa de los babilonios al pensamiento administrativo, fue el código de Hammurabi, vigente durante el periodo entre el 2000 y 1700 A.C. Este código es uno de los más antiguos

códigos legales conocidos en el mundo y nos ofrece perspicazmente penetrar en su pensamiento sobre la administración.

El rey, con su barba y perfil babilónico, lleva la túnica neosumeria Es de gran importancia en Irak, el Código de Hamurabi. Este código trata fundamentalmente sobre los aspectos civil, penal y mercantil; pero en él figuran también ciertas leyes relacionadas con la actividad administrativa tales como:

Salario. Se establece un salario mínimo de ocho “gus” al año.

Control. Toda transacción mercantil debería estar documentada. Esta fue una herencia de los sumerios.

Responsabilidad. Cada ciudadano era responsable de las consecuencias causadas por el mal desempeño de sus actividades como jefe. En una carta del rey se establece que si los diez hombres asignados a un jefe para la construcción del canal no lo hacen adecuadamente, es el jefe quien debe ser castigado., para lograr al apoyo de ambos pueblos. La simbología tiene como finalidad atestiguar el origen divino del código y el derecho divino de Hammurabi al trono.

La Ley y la justicia eran conceptos importantes en el modo de vida de los babilónicos. La justicia era administrada en los tribunales, cada uno tenía de uno a cuatro jueces.

Cuando encontraban a alguien culpable se les castigaba con pena de muerte, los volvían esclavos o los desterraban. Las compensaciones por daños menores eran desde 3 a 30 veces el valor del objeto perjudicado.

Una de las obras de literatura babilónica más importantes es la magnífica colección de leyes (siglo XVIII a.C.) frecuentemente denominada Código de Hammurabi y junto con otros documentos y cartas pertenecientes, proporcionaron un amplio cuadro de la estructura social y de la organización económica que tuvo la civilización.

Dentro del código se estipulan aspectos relacionados a la compra-venta de animales, casas, esclavos. La construcción de casas. La cantidad de pago, los precios y otros aspectos muy similares a los de la actualidad.

La Administración en la edad media

El sistema feudal es lo más característico de este tiempo, la propiedad, concretamente la de la tierra, era adquirida, consolidada y defendida mediante guerras que sostenían los señores feudales para perpetuar y ampliar sus dominios. El poder político estaba totalmente descentralizado, de hecho no había naciones en el sentido moderno de la palabra. Los feudos -porciones relativamente pequeñas de territorio- eran gobernados con base a ciertas prácticas de costumbre y, generalmente, prevalecían las personales y caprichosas decisiones del señor amo. El trabajador tenía que luchar incansablemente para sólo obtener algunos medios con que alimentar su sufrida existencia. Las clases de relaciones entre patronos y trabajadores eran de amo a esclavo, a base de decisiones autocráticas. El señor feudal era amo absoluto, su poder de decisión era ilimitado, a tal grado que llegaba a “decidir” hasta en la noche de bodas de sus vasallos.

De esta forma cabe destacar que otra de las características de este periodo, fueron las formas descentralizadas de gobierno y como reacción a lo sucedido en el Imperio Romano y en el gobierno democrático griego, que fueron altamente centralizados. Es así como aparece el feudalismo, sistema bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes en busca de su protección. Al continuarse la guerras y con la caída del Imperio Romano, se levantaron nuevos Estados que repartieron las tierras conquistadas o las depositaron a Señores Feudales para gozar de su protección, creándose grandes extensiones de territorio que se denominaron feudos y que eran propiedad de una nueva clase social, los Señores Feudales, en donde ellos eran los dueños y los antes esclavos, los colonos y los campesinos libres se

convirtieron en campesinos vasallos que en ciertas circunstancias se convertían en siervos y el lema era: "No hay tierra sin Administración".

Es un periodo comprendido entre el siglo V y mediados del siglo XV, este se divide en tres épocas que son: las invasiones, el régimen feudal y por último la organización social.

La iglesia: Ha aportado infinidad de principios aplicables tanto a la macro empresa y a la micro empresa.

- Geográfica de controles autónomos. División geográficamente de la admón.
- Capacitación para los ejecutivos de acuerdo a su agenda.
- Libertad de decisión al ejecutivo.
- Seguridad de la capacidad de un individuo para el correcto puesto.
- Habilidad y dedicación al trabajo.
- El incentivo de la ascensión desde los niveles inferiores.
- Capacidad de decisión de acuerdo al problema.
- Ser hábiles en todas las negociaciones.
- No al favoritismo parental en altos puestos.

Organizaciones militares:

Estas organizaciones son la más presionadas en cuanto a una buena administración se refiere es por eso que ella ha aportado demasiados principios, uno de los más importantes ha sido el de organizar toda una autoridad en un solo jefe de estado mayor, las empresa lo tomaron como una manera de jerarquización para la concentración de personal.

La Administración en la Edad Moderna.

A inicio de esta época surge en Prusia Austria un movimiento administrativo conocidos como cameralistas que alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trato de mejorar los sistemas administrativos usados en

esa época. Pusieron énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos, como fueron, el de selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y el establecimiento de controles administrativos.

En 1776 Adam Smith, considerado como el padre de la Economía clásica publica su obra *La riquezas de las naciones*, en donde aparece la doctrina del *Laissez-Faire* (dejar hacer, dejar pasar), que sirvió de base filosófica a la revolución industrial y que ha tenido su aplicación en la administración y en la economía; él anunció el principio de la división del trabajo, considerándolo necesario para especialización y para el aumento de la producción.

Maquiavelo creía firmemente en la república, esto se ve reflejado en su libro escrito en 1531, “*Los discursos*”. Los principios que planteo se pueden adaptar y aplicar a la administración en las organizaciones contemporáneas. Dentro de sus principios plantea que una organización será estable cuando los miembros manifiesten sus problemas y resuelvan sus conflictos. Otro de ellos es que una persona podrá emprender una organización, pero esta perdurara cuando este al mando de muchas personas y estas deseen conservarla. El siguiente principio hace referencia que los líderes deben tener autoridad para poder guiar a sus subordinados. Por último, uno de sus principios aplicados a la administración es que cuando un gerente quiera cambiar una organización ya establecida debe conservar parte de su estructura y costumbres antiguas. (Robbins & A., 1996).

Otra obra clásica “*El arte de la guerra*”, escrita por Sun Tzu, filósofo chino, hace más de dos mil años. La obra fue modificada y usada por MaoTse Tung, quien fundó la república popular China en 1949. Algunos de sus postulados son los siguientes:

Cuando el enemigo avanza, hay que retirarse

Cuando el enemigo se detiene, hay que hostigarlo

Cuando el enemigo pretende evitar combate, hay que atacarlo

Cuando el enemigo se retira, hay que perseguirlo.

La revolución industrial. Esta época fue representativa por varios inventos y descubrimientos, por ejemplo lo que fue la máquina de vapor, estos inventos dieron pie al desarrollo industrial. Desaparecieron los talleres artesanales y aparecieron las fábricas, donde había un patrón y había trabajadores quienes vendían su fuerza de trabajo. Se substituyó al artesano por obreros especializados, y surgió la producción en serie. La administración en sí no tuvo grandes avances o aportaciones, esta época se caracterizó por la explotación del hombre por el hombre.

Por otra parte, la complejidad del trabajo creó la necesidad de algunos administradores, que se encargaban de todos los problemas de la fábrica. Estos factores crearon la aparición de algunas corrientes que apoyaban a los trabajadores, esto dio el inicio a investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y el avance de otras disciplinas administrativas. Así mismo se crearon los sindicatos en defensa a los trabajadores.

La Administración en la edad contemporánea.

La edad contemporánea permitió que esta se consolidara como una ciencia, mostrando así su aplicabilidad en distintos campos de la industria a través de las aportaciones grandes figuras.

En el siguiente cuadro se muestra el surgimiento de ideas pioneras en administración y los distintos enfoques.

Contribuyentes preclásicos

La administración se ha desarrollado desde hace siglos, pero sus inicios formales se dan a partir de la revolución industrial, ya que existía una gran necesidad por dirigir de mejor forma las fábricas.

Adam Smith. Publica en 1776 su libro “La Riqueza de las Naciones”, después de su publicación se conoce como el inicio a la economía clásica y lo que sería después el capitalismo. En este libro se incluían argumentos sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo; él anunció el principio de la división del trabajo, siendo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Robert Owen. Fue un empresario británico que reconocía la importancia de los recursos humanos, fue pionero en la aportación de ideas para un mejor trato hacia los trabajadores y mejores condiciones de trabajo.

Charles Babbage. Fue un matemático inglés conocido como el “Padre de la computación moderna” sentó las bases creando los elementos básicos de la primera calculadora. Babbage diseñó planes de incentivos o reparto de utilidades. Así mismo fue pionero de la especialización laboral y estudio de los tiempos y movimientos.

Henry R. Towne. Ingeniero mecánico que definió la importancia de la administración como ciencia y como una disciplina independiente, también recomendó el desarrollo de los principios de la administración.

Los pioneros fueron innovadores importantes que sentaron bases y que han resistido a lo largo del tiempo. (Ideas pioneras en administración)

Enfoque clásico

Este enfoque marca la importancia de encontrar maneras de administrar las organizaciones y el trabajo en forma más eficiente. El enfoque es denominado “clásico”, porque comprende las primeras obras y las contribuciones que forma parte de las principales raíces del campo de la administración.

La administración científica

Es un enfoque de la teoría administrativa clásica que resalta el estudio científico de los métodos del trabajo para mejorar la eficiencia del trabajador.

Entre los principales representantes se incluyen a:

Frederick Winslow Taylor. Conocido como “el padre de la administración científica”. Su interés principal era acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores a través de la aplicación del método científico. Algunos de sus principios son: la planeación, preparación, control y ejecución. Otros mecanismos administrativos que propuso fueron: estudio de tiempos y movimientos, supervisión funcional, sistemas o departamentos de producción, principio de la excepción, tarjetas de inscripción, uso de la regla de cálculo, estandarización de las tarjetas de instrucción, bonificación de las tarjetas de instrucción, estudio de las rutas de producción, sistema de clasificación de la producción y costo de la producción. (Koontz & Weihrich, 1990).

Frank y Lillian Gilberth. A Frank se le conoce principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, una psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y en comprender la personalidad y las necesidades de los trabajadores.

Los Gilbreth diseñaron a su vez un sistema de clasificación para darle nombre a 17 movimientos básicos manuales que ellos llamaron therbligs. Esto le permitía a los Gilbreth analizar con mayor precisión los electos exactos de los movimientos manuales de cualquier obrero.

Henry Gantt. Propuso una selección científica de los trabajadores y una “cooperación armónica” entre ellos y la gerencia. Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción una ayuda práctica para planear, programar y controlar. La “gráfica de Gantt” se sigue usando en

nuestros días. También marco la importancia de la necesidad de la capacitación.

La administración burocrática

Enfatiza la necesidad de operar Organizaciones en forma racional, y no descansar en los deseos arbitrarios de los propietarios y gerentes.

El mayor representante fue:

Max Weber. Weber trato de visualizar la forma en que las grandes organizaciones, que se originaron en la Revolución Industrial, podían funcionar idealmente. Trabajó sobre las características de la “burocracia ideal”. Aplico el término “burocracia”, con base al termino alemán büro, que significa “oficina”, para identificar las grandes organizaciones que operan con fundamentos racionales. (Robbins & A., 1996).

La escuela del proceso administrativo

Esta escuela se centra en los principios que los administradores pueden utilizar, para coordinar las actividades internas de las organizaciones.

Henry Fayol. Industrial francés que se capacitó como ingeniero minero.

Se centró en las principales actividades gerenciales. Se encargó de dividir las actividades industriales en seis grupos: comerciales, técnicas, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formulo 14 principios de administración: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo. (Rodríguez, 1988).

Chester Barnard. La teoría de la aceptación de la autoridad es una de sus contribuciones más conocidas, en ella dice que la autoridad depende, en gran parte, de la disposición de los empleados para aceptar las directrices de los gerentes. Por lo tanto, éstos deben comunicar sus requerimientos, de manera que se tomen en cuenta los sentimientos y capacidades de los empleados.

Enfoque del comportamiento humano

En este enfoque se interesaban en encontrar las mejores maneras para que las organizaciones utilizaran los mecanismos productivos en forma más eficiente, sin embargo veían a los individuos como mecanismos de producción.

Enfoque conductual

Es la perspectiva administrativa que marcaba la importancia de tratar de comprender los factores que afectan el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Los primeros conductistas fueron:

Hugo Münsterberg. Aplicó la psicología a la industria y la administración. Se enfocó en la determinación de las condiciones para mejorar el trabajo de un individuo y encontrar las maneras de influir en los trabajadores, para que estos actuaran de acuerdo con los objetivos de la administración.

Mary Parker Follet. Estudió la dinámica de grupos y tuvo ideas relacionadas a la distribución del poder, la integración de los sistemas organizacionales y la solución de problemas.

Elton Mayo. Famosos estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. Estudio la Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo sobre desempeño.

Movimiento de las relaciones humanas.

Los siguientes ilustres escribieron sobre la superación personal.

Abraham Maslow. Según Maslow las necesidades de los individuos estaban catalogadas en niveles que se representaban en forma de una pirámide, donde los niveles bajos debían quedar satisfechos antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos.

Douglas McGregor. Propuso la Teoría X y la Teoría Y, las cuales, tienen posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización.

Enfoque cuantitativo de la administración

Este enfoque surge en el lapso de la Segunda Guerra Mundial. Durante la guerra se hizo uso de métodos cuantitativos para hacer un mejor uso de los recursos. Se formaron los primeros equipos de la investigación de operaciones.

La administración cuantitativa se apoyó de las matemáticas, la estadística y la informática realizar una buena toma de decisiones en la gerencia y mejorar la eficacia de la organización. Esto se realiza formando equipos de trabajo especializados quienes se encargan de resolver un problema a través de modelos matemáticos y presentar la mejor solución a la gerencia.

Enfoque contemporáneo de la administración

Estos enfoques representan innovaciones importantes en la manera en como se ve la administración.

Teoría de sistemas

Este enfoque trata de ver a la organización como un sistema compuesto de partes interrelacionadas. Este enfoque da a los administradores una manera de ver a la organización como un todo y como parte de un ambiente externo más amplio.

Un sistema puede catalogarse como:

Sistema abierto, es en cual la organización tiene una interacción continua con su ambiente.

Sistema cerrado, en este sistema la organización interactúa poco o casi nada con su medio ambiente y la retroalimentación que recibe es muy poca.

Teoría de contingencias

La teoría de contingencias consiste en aplicar una acción administrativa correspondientes a los parámetros y la complejidad situación.

1.3. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Como es de conocimiento nacional, a partir del año 2015, la actual gestión del Ministerio de Educación, viene realizando el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados. En este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como un conjunto de elementos interrelacionados que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el Marco de Buen Desempeño del Directivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta tanto las tendencias internacionales como los avances existentes en nuestro país respecto del enfoque por resultados con soporte en los desempeños.

Para un líder directivo es indispensable contar con una definición clara de sus roles y responsabilidades. Esta descripción debe basarse en aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de las y los docentes que busca garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Y al líder directivo, la preparación para afrontar la complejidad de dicha reforma; variables que serán atendidas como parte de la estrategia de implementación.

La administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes. Por lo tanto, el administrador educativo deberá planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, administración y Gerencia desarrollar un clima organizacional saludable, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas a la empresa educativa y facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad.

Se observa que la directora y subdirectores carecen de formación gerencial; lo que ocasiona un deficiente manejo de personal lo que se evidencia en las reuniones de trabajo de equipo tomando decisiones sin contar con la aceptación de los aportes y sugerencias de los docentes.

Su práctica rutinaria refleja un escaso liderazgo en sus funciones que enmarcado dentro de un sistema de gestión influye en el desempeño laboral de los docentes rompiendo con las relaciones sociales y afectando de esta manera el clima institucional.

Esta situación ha trascendido a que en la Institución Educativa "San José Fe y Alegría Nro 40 " del distrito de Alto de la Alianza, provincia de Tacna, Región Tacna; exista desconocimiento de estrategias de gestión

administrativa y por lo cual se evidencia en la influencia negativa ante los docentes, favoritismo, escaso compromiso, egoísmo laboral, inadecuadas relaciones entre los docentes, toma de decisiones autoritarias, desafortunada comunicación asertiva, carencia de trabajo en equipo del personal jerárquico y docente, no se respetan acuerdos establecidos repercutiendo en el desempeño laboral del personal docente.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Administración Gerencial que mejorará la formación gerencial de los directivos de la Institución Educativa San José Fe y Alegría N°40.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual sobre la formación gerencial de los directivos de la Institución Educativa Fe y Alegría N°40.
- Identificar los factores críticos que afectan el logro de los objetivos de la institución educativa
- Establecer un plan de capacitación y mejora de la formación gerencial de los directivos de la Institución Educativa Fe y Alegría N°40.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo aplicada dado que está dirigido a incrementar el conocimiento referido al estudio la variable de Administración Gerencial, requiriendo la aplicación de instrumentos de estudio o investigación.

1.5.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de estudio es crítico propositivo. A este tipo de estudio corresponde este diseño.



(Modelo de administración gerencial) (Deficiente desempeño directivo)

1.5.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación de acuerdo al grado de inferencia del investigador es observacional, debido a que no se generará alteraciones ni control en las condiciones de estudio.

De acuerdo a la evolución del fenómeno estudiado es transversal, debido a que se realizará un análisis y descripción de la variable en estudio. Así mismo es transversal porque la investigación se realizará en un momento determinado del tiempo, evitando que se vean generadas alteraciones o modificaciones en nuestra variable.

1.5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación, se considerará la población total como objeto de estudio. En este caso está conformada por 40 docentes de Educación Primaria y Secundaria que integran la Institución Educativa.

1.5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La técnica de recolección de datos es la encuesta, que permitirá la recolectar datos de un número amplio de informantes.

Dado la utilización de la técnica, el instrumento será el cuestionario, cuyo contenido tendrá la utilidad de la escala del 1 al 3.

1.5.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS.

El análisis estadístico a aplicarse será combinado cualitativo y cuantitativo. En este sentido la interpretación y la medición a través de la estadística, se aplicará (frecuencia y porcentaje) para la evaluación de los resultados provenientes de datos de información. La información será procesada a través del software estadístico SPSS22 y con apoyo del programa Excel.

1.5.6 MÉTODOS APLICADOS

Descriptiva:

Porque se trabaja sobre la realidad de los hechos y sus características esenciales, es la interpretación correcta.

Este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación del fenómeno de estudio, ya que su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Analítico:

Fue de mucha importancia el análisis realizado en aspectos concretos de la presente investigación que permitió conocer, comprender y aplicar, sobre la base de la descomposición del todo en sus partes.

Histórico

Nos permite estudiar los hechos del pasado con el fin de encontrar explicaciones causales a las manifestaciones propias de las sociedades actuales. Este tipo de investigación busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contempla una serie de estudios los cuales constituyen antecedentes para esta investigación, conformando la base teórica previa que soporte la estructura del presente trabajo, para lo cual se realizó una revisión bibliográfica de variables importantes para estudiar la administración gerencial en la cultura organizacional.

2.1. ANTECEDENTES

JAHUIRA CRUZ Roger Celso, en su tesis titulada PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA, para optar el grado académico de Magíster en Educación Intercultural Bilingüe con la Mención en Gestión y Planificación en la UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DEPARTAMENTO DE POST GRADO, de Puno – Perú 2008, nos dice:

“Existe una interacción permanente entre los diferentes actores involucrados en el proceso de la gestión educativa, donde las relaciones de poder, la toma de decisiones y la distribución de los cargos directivos en los padres de familia, y se muestran inequitativas en los siguientes términos:

La escuela no es una institución exclusiva para la interacción entre alumnos y profesores, sino es el punto de concentración de un conglomerado de actores sociales de diferentes filiaciones, donde las relaciones sociales se muestran heterogéneas con respecto a la distribución de poder, equidad de género, etc., es decir, que una minoría de los actores ejerce poder frente la población mayoritaria de actores, o la distribución de cargos no es equitativa con respecto al género. Por ejemplo, los cargos directivos de APAFA de la escuela se distribuyen en cuatro varones y a una mujer.

TAMARIZ AGUAYO Domenica Erika, en su tesis titulada “ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ESTATALES DEL DISTRITO DE LA PERLA – CALLAO”, para optar el grado académico de Maestro en Educación en la mención de evaluación y acreditación de la calidad de la educación en la universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú 2010, nos dice:

“En las últimas décadas se vienen dando cambios vertiginosos en el aspecto científico, cultural, social y económico, que plantean nuevos y grandes retos de cambio a las organizaciones e instituciones. En estos momentos se requiere nuevos tipos de líderes con una nueva visión que satisfagan las demandas que plantean los nuevos procesos en curso.

En el ámbito educativo, las nuevas demandas llevan a centrar más la atención y los esfuerzos en mejorar la calidad del servicio educativo, para que los alumnos puedan en un futuro, no muy lejano desenvolverse con éxito en la sociedad, contribuyendo en el desarrollo de nuestra patria.

En esta perspectiva, se necesita un cambio en la mentalidad de quienes tienen la responsabilidad de dirigir las Instituciones Educativas, las mismas que han de conducirse con una visión gerencial y con un liderazgo democrático, tal como señala la Ley General de Educación N° 28044 (Artículo N° 64, Objetivos de la Gestión). La misma Ley señala en su Título Tercero sobre “actores educativos”, que el Director debe contar con formación especializada, capacidad de liderazgo para organizar y conducir equipos de trabajo, para gestionar recursos y tomar decisiones oportunas.” (Art. 14).

PÉREZ HUAMÁN Yolanda Maximiliana, en su tesis titulada RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N° 1 PACHACUTEC – VENTANILLA, para optar el grado académico de Maestro en Educación en la mención de evaluación y acreditación de la calidad de la educación en la universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú 2012, nos dice:

En la actualidad las instituciones educativas se encuentran sometidas a retos y cambios constantes que exigen un buen desenvolvimiento de todos los actores

educativos. En nuestro país, es confuso, riesgoso, con mucha incertidumbre, consecuencia de su entorno interno y externo, como es el caso de las instituciones educativas que tienen el reto de formar profesionales competitivos por exigencias sociales, empresariales, económicas e institucionales. Por ello es conveniente que las instituciones educativas cuenten con el establecimiento de un clima institucional que favorezca la calidad educativa de todos sus miembros. Asimismo, la experiencia demuestra que un buen clima institucional contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común.

En los últimos años se ha podido evidenciar que hay una imagen negativa de las instituciones educativas, debido a la falta de comunicación, la poca tolerancia, los conflictos interpersonales, etc. los mismos que van creando un clima que no es favorable entre los miembros de la comunidad educativa pudiendo esto afectar al desempeño docente y al proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos de dichas institución. Razón por la cual se busca crear un ambiente adecuado donde se practique el respeto y la tolerancia que debe existir entre unos y otros, es una pieza clave para que el potencial humano pueda convivir con armonía, sin él es muy difícil lograrlo.

Asumiendo que el clima institucional constituye un potencial que puede actuar como una traba para el buen desempeño docente, pero que también puede ser un factor de motivación, dinamización e influencia favorable en el desempeño docente, se trata de orientar la investigación a destacar la importancia del clima institucional, como vehículo que conduce la organización hacia el éxito educativo integral principalmente en toda la región Callao.

RIVERA LAM, Mailing, en su tesis titulada EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNIDADES EDUCATIVAS Y LA PUESTA EN MARCHA DE LA REFORMA EDUCATIVA, para optar el grado académico de Magister en Educación con Mención en Gestión Educacional en la universidad de Antofagasta – Chile 2000, nos dice:

Son variados los factores que influyen en cualquier Clima Organizacional y también variadas las diversas actuaciones de los profesores y directivos de un colegio. Por eso, la actitud o el accionar de los profesores y directivos puede ser negativa o problemática debido al Clima Organizacional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su tarea con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medioambiente global en que se encuentran insertos. Debemos considerar además que las influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

El Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Robbins, 1991). Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto escolar: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre profesores, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

VARGAS VÁSQUEZ, Delia Mercedes, en su tesis titulada Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos, para optar el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la universidad PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ 2010, nos dice:

El trabajo docente en equipo es una de las estrategias de gestión pedagógica practicada por directivos y docentes en el quehacer de las instituciones educativas. Los equipos de trabajo docente participan en los procesos de gestión institucional, administrativa y pedagógica para mejorarlos, en el proceso participativo de elaboración de los instrumentos de gestión como construcción colectiva de aspiraciones, en la visión, la misión y los valores institucionales, señalando la ruta de para promover aprendizajes de calidad de los estudiantes. Las limitaciones a la participación de los docentes en los procesos de gestión pedagógica, influye negativamente en la calidad de los aprendizajes.

REYES FLORES, Nilo Teófilo, en su tesis titulada LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL SECUNDARIO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE VENTANILLA – CALLAO para optar el grado de académico de maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola 2012 nos dice:

En los últimos años se viene dando un fuerte cuestionamiento al accionar del profesorado público en su quehacer laboral debido al deficiente aprendizaje de los alumnos, determinado por los magros resultados obtenidos en las evaluaciones nacionales e internacionales llevadas a cabo. Aunque al comienzo se pretendió establecer una relación de causa efecto entre el bajo rendimiento escolar y la enseñanza brindada por parte de los profesores supuestamente deficientes, luego se analizaron seriamente los diversos factores que intervienen en el proceso.

Diferentes medidas se han tomado al respecto, como la distribución gratuita de textos escolares, control de las horas efectivas de aprendizaje, utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC), plan lector, olimpiadas de matemática, empleo de la metodología de proyectos educativos, capacitación y actualización permanente, etc. Específicamente, buscando mejorar la tarea docente se promulgó la Ley 29062 Ley de la Carrera Pública Magisterial que rige de manera paralela a la Ley 24029 Ley del Profesorado, la misma que otorga incrementos salariales sustantivos según el nivel magisterial y la carga horaria laboral, pero siguiendo una evaluación periódica del desempeño profesional. Ante este panorama de cambios y propuestas, se examina el ejercicio laboral del profesional de la educación en relación al estilo de liderazgo del director en la realidad de una institución educativa del distrito de Ventanilla de la Región Callao.

El presente estudio se desarrolla dentro del terreno delimitado por la educación, la administración y la gestión. Estas disciplinas enmarcan el campo de este trabajo investigativo que busca asociar, como se menciona, el grado o nivel del desempeño docente con la percepción que se tiene del liderazgo de los directivos. Este estudio, de manifiesto interés por la aguda coyuntura presentada para los administradores de la educación en las escuelas y los subordinados en su quehacer educacional.

SUBALDO SUIZO, Lucía, en su Tesis titulada LAS REPERCUSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA SATISFACCIÓN Y EL DESGASTE DEL PROFESORADO para optar el grado académico de Doctor de la universidad de Valencia – España 2012 nos dice:

En los países de América Latina, especialmente en Perú, la situación del profesorado presenta aspectos críticos y difíciles de abordar. Además de los cambios que se producen en la sociedad, las propias políticas educativas deficitarias que generan los gobiernos de turno, sin continuidad y con poca consistencia, las bajas remuneraciones, la duplicidad de trabajos, el poco reconocimiento del rol del educador, unido a una formación profesional deficiente y masificada, hacen que se presenten alteraciones en el desempeño profesional y en la calidad de la vida del profesorado. El conocimiento del pensamiento y las vivencias del profesor /a sobre el ejercicio de la docencia y la vida en las aulas, así como la identificación de los principales factores de satisfacción/insatisfacción que conlleva el trabajo docente, pueden ser un aporte valioso para prevenir los desgastes de la vida profesional y los de la propia persona del profesorado.

Por otra parte es de gran interés que los profesores tengan la oportunidad de reflexionar sobre la propia práctica, y de tomar conciencia de los problemas que ésta puede generar tanto en su comportamiento personal como profesional.

2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Administración Gerencial: El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) una organización con el fin de lograr de alcanzar metas establecidas

Clima Laboral: La descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo.

Comportamiento Organizacional: Estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera de actuar de las personas en calidad tanto de individuos como de grupos en la organización. (Davis y Newstrom, 2000)

Comunicación asertiva: Es la habilidad de expresar ideas positivas y negativas y los sentimientos de una manera abierta, honesta y directa. Que reconoce nuestros derechos al mismo tiempo sigue respetando los derechos de otros. Y que nos permite afrontar de manera constructiva y encontrar una solución mutuamente satisfactoria en el conflicto existe.

Cultura organizacional: Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente (Chiavenatto, 1989)

Desempeño Laboral: Las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables

Dirección: Proceso administrativo consistente en planificar, estructurar la organización de acuerdo con esta planificación, controlar la ejecución de lo planificado y retribuir, según las desviaciones encontradas y las reglas formales establecidas (Gómez y Pin, 2000)

Estilo Gerencial: Proceso de influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos (Davis y Newstrom, 2000).

Gerencia Educativa: Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar,

organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Habilidades: Capacidad para funcionar de manera eficiente y efectiva como miembro de un grupo. (Gómez y Pin, 2000)

Habilidades Conceptuales: Capacidad de un administrador para coordinar los intereses y las actividades de una organización. (Robinns y De Cenzo, 2002)

Habilidades Humanas: Habilidad del gerente para trabajar con la gente (Robinns y De Cenzo, 2002)

Habilidades Técnicas: Habilidades para utilizar procedimientos y técnicas en un campo especializado (Gómez y Pin, 2000)

Liderazgo: Es el resultado de alguien que ejerce influencia sobre alguien en particular o bien un grupo de cualquier organización ejerciendo la persuasión para el logro de objetivos generando confianza en la organización, elaborando la credibilidad en ambos sentidos y con esto se tomaran actitudes positivas para el logro de las metas propuestas.

Trabajo en equipo: Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida (Katzenbach y K. Smith, 1995)

2.3. BASE TEÓRICA

Implica el enjuiciamiento crítico de las teorías relacionadas directamente con el problema de estudio, de manera que, a partir de los elementos rescatables en opinión del investigador, se pueda elaborar una perspectiva conceptual adecuada a los requerimientos del problema.

2.3.1. Teoría General de la administración de Idalberto Chiavenato.

Según Chiavenato Idalberto (2014) plantea que la “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, que incluyen no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología.” (p.16)

La administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia. Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

Por su parte Chiavenato Idalberto (2014), indica que la TGA, es aquella que estudia la administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interpretación e interdependencia de las seis variables principales (Tarea, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad). Estos son las principales componentes en el estudio de la administración de las organizaciones y empresas. (p.11)

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente de si ésta se aplica en organizaciones con ánimo de lucro (empresas) o en aquellas que no lo tienen.

La administración como cualquier otra área del conocimiento tiene su propio lenguaje y el administrador debe conocerlo y utilizarlo para comunicarse con otros colegas, o bien, que al estudiar la administración se pueda comprender de la misma manera el

concepto, el principio, el modelo, el método o la teoría para optimizar las operaciones realizadas o las decisiones que se toman. (Chiavenato J. 2006 p. 13)

Con lo que se refiere a que la administración es un área de conocimiento que todos necesitamos y practicamos, en consecuencia, empecemos a conocer cuáles son sus principales principios y fundamentos que los expertos ya sistematizaron y que forman parte de un patrimonio colectivo.

La teoría general de la administración (TGA) se ocupa del estudio de la administración en general estudiando la administración de las organizaciones desde el punto de vista de interacción e interdependencia entre las cinco variables principales que son: (Chiavenato I. 2001 p.1,7)

- Tarea (lo que hay que hacer)
- Estructura (cómo se va a hacer)
- Personas (quiénes lo van a hacer)
- Tecnología (con que se va a hacer)
- Ambiente (en donde se va a hacer).

La TGA, está en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para solucionar cualquiera de las variables descritas (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente), o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad. Es decir, la TGA pretende desarrollar la habilidad conceptual sin prescindir de las demás habilidades.

Chiavenato (1995) sostiene que: El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada cual influye y es influenciado a su vez, por los demás componentes. Las modificaciones que se llevan a cabo en uno de ellos provocan

modificaciones en mayor o menor grado en los demás. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente considerado de manera aislada. (p.11, 12)

Las distintas teorías administrativas dan énfasis a una o más de estas Variables Administrativas Básicas (VAB) tales como: tarea, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad, las cuales son citadas por Idalberto Chiavenato. De modo que independientemente de la teoría administrativa que se utilice como marco de referencia, cada una de ellas hace hincapié en algunas de estas variables. Esta nueva variable conecta a la organización con su entorno y evalúa su posición ante las organizaciones que se dedican al mismo rubro.

Al respecto, Idalberto Chiavenato (1980) señala que: “La adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la administración”. También menciona que: A medida que la administración enfrenta nuevas situaciones que surgen con el paso del tiempo y del espacio, las doctrinas y teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos para mantenerse útiles y aplicables.

Pues toda organización cuenta como mínimo con una actividad a ser desarrollada (tarea), tiene por lo menos un puesto o cargo definido y cuenta con recursos materiales mínimos para su actividad (estructura), posee al menos un integrante (persona), desarrolla sus actividades en un lugar específico (ambiente), implementa alguna forma o estilo de trabajo (tecnología) y puede existir otras del mismo rubro (competitividad).

En las Ciencias Sociales, la Teoría General de la Administración es el campo del conocimiento humano que se ocupa de la Administración en general, sin importar donde se aplique, ya sea en organizaciones con fines de lucro o empresas no lucrativas (Odiorne S., G., 1990 p. 21).

Es decir, la sociedad en la cual vivimos es un ambiente institucionalizado y compuesta por organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes o con la prestación de servicios tales como la educación, deben planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. Estas tareas son llevadas a cabo por las instituciones las cuales están formadas por personas y estructuras físicas. La administración, es entonces, el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los demás recursos organizacionales disponibles de la empresa, para alcanzar los objetivos establecidos. La administración se aplica en todo tipo de institución y en todos los niveles de la organización. La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Como lo afirma el autor, las capacidades del gerente deben ser desarrolladas a medida de su praxis, involucrando la capacidad de transformación y de cambio continuo en unión con los objetivos planteados dentro de las organizaciones educativas.

2.3.2. Teoría de la Relaciones Humanas de George Elton Mayo.

Elton Mayo, Realizó estudios en la Planta Hawthorne, Western Electric C., para determinar la relación entre la intensidad en la iluminación y la eficiencia en los obreros, luego se aplicó al estudio de la fatiga, accidentes en el trabajo, rotación del personal, condiciones físicas sobre la productividad. Su descubrimiento fue que independientemente de que la iluminación aumentara o disminuyera, la productividad del grupo se elevaba, las causas que originaban el aumento tampoco eran la variación en los períodos de descanso, la reducción de las jornadas de trabajo y la aplicación de variantes en el pago de incentivos. (Elton M, 2004 p.177-199)

Con esto se refiere a que la teoría de relaciones humanas de Elton M., descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo, eficiencia de la administración (comportamiento humano), motivación, asesoría, dirección y comunicación.

Elton M., citado por Chiavenato I., (1997) sostiene que, la teoría de las relaciones humanas, se le conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano. Su enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. (p.32)

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típicamente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

En ésta teoría de relaciones humanas de George Elton Mayo manifiesta que su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son

escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. Es decir, la idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

Según Fremont e. Kast & James e. Rosenzweig (1998) indica que para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. (p. 29)

Este enfoque de las relaciones humanas trabaja sobre la organización informal y con "rostro humano" y también busca dar respuestas a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. En este enfoque es muy evidente la contribución de la psicología y de la sociología y el supuesto de que el hombre es un ser social y que su respuesta en términos organizacionales está más en función del grupo que como ser individual.

La teoría de las relaciones humanas habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador (Mayo, 1972 p. 173).

La teoría, está orientada en lo fundamental al incremento de la eficiencia (entendida en términos económicos), si se quiere trascender en la búsqueda de la humanización se debe identificar cómo se dan realmente las relaciones humanas en el contexto que nos atañe, lo que de hecho podría hacerse efectuando una sencilla observación, desde una perspectiva más integral, más pluralista, democrática y holística de las organizaciones actuales, una que permita establecer cuáles son en realidad aquellos factores que las están alienando e inhumanizando, una búsqueda en la que seguramente, y una vez más, podrá encontrarse como eje de atención el ejercicio del poder.

Así mismo, podemos distinguir que las relaciones humanas como teoría, tienen como principal objetivo las necesidades sociales, la importancia de las destreza administrativas de los trabajadores eliminando enfoques mecanicistas en los procesos de la organización, creando una nueva concepción del trabajo, no individual sino colectiva, pero aun así no describe a los trabajadores en su lugar de trabajo, situación que hoy en día es debatida por la confusión que se genera en este sentido.

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.(Renato Suárez, 2009)

Sus causas, que son más profundas son definidas por Mayo de esta manera:

- a. El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
- b. El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.
- c. La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.
- d. La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.
- e. La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

Con esto se puede determinar que el origen de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Vale destacar, que actualmente los enfoques gerenciales han tomado un gran auge en los campos educativos, esto equivale a la claridad de los procesos, la incorporación del intelecto humano y el alcance de los objetivos a través de grupos de trabajos organizados, dejando ver que los principios de la administración y la gerencia son aplicables en función de cada organización y sus necesidades.

2.3.3. Teoría de la Motivación de Abraham Maslow

La motivación es la capacidad de accionar para lograr una meta, es una habilidad que los gerentes y orientadores deben asumir como fuente de energía, la necesidad de establecer prioridades en un grupo de trabajo. Uno de los primeros investigadores de la motivación y las necesidades humanas fue Abraham Maslow (1943), quien para la época de los treinta establece las necesidades en un orden de mayor a menor, quedando: las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y auto realización. Cada una de ellas, están establecidas de modo que las personas deben ir satisfaciendo para alcanzar la también llamada auto superación, donde Maslow establece las necesidades de relación con el medio y su entorno.

De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow (1954) son las siguientes:

Necesidades Fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Necesidades de Seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas

encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo.

Necesidades Sociales: estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado.

Necesidades de Reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de Auto-Superación: también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Entre otros investigadores de la motivación también surgió el llamado modelo de las Relaciones Humanas y esta se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos, estos, encontraron que el aburrimiento del trabajo repetitivo en un determinado puesto de trabajo y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales y las relaciones humanas servían para crear motivación y sostenerla a través del bienestar de las personas.

2.3.4. Marco del buen desempeño directivo MINEDU.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un elemento esencial de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el Sector Educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación (PESEM) 2012-2016, se propone para el ámbito de la gestión “lograr que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes.” (MINEDU, 2012, p. 52).

El marco del buen desempeño directivo, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. A su vez se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo. Lo que Intenta el MBDDIR, es reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige, rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

Dimensiones de la Gestión Educativa

El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en el contexto cultural que le da

sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se puede distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y comunitaria.

- **Dimensión institucional:** Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión incluye acciones de:

- ✓ Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
- ✓ Formas de relacionarse.
- ✓ Normas explícitas e implícitas.

- **Dimensión Pedagógica:** Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del qué hacer de la institución educativa y de los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

Esta dimensión incluye acciones de:

- ✓ Opciones educativo-metodológicas.
- ✓ Planificación, evaluación y certificación.
- ✓ Desarrollo de prácticas pedagógicas.

- ✓ Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

- **Dimensión Administrativa:** En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de:
 1. Conducción de los recursos humanos, materiales y económicos.
 2. Conducción de procesos técnicos, de tiempo.
 3. Conducción de seguridad e higiene.
 4. Control de la información.

- **Dimensión Comunitaria:** Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Con el objetivo de obtener la información necesaria para determinar datos sobre el modelo de administración gerencial, se aplicó una encuesta dirigida a todo el personal de la institución educativa. Las preguntas se trabajaron en base a la escala de valoración.

Las cuantificaciones asignadas fueron las siguientes:

- 1= NUNCA
- 2= A VECES
- 3= SIEMPRE

El cuestionario desarrollado para la variable en estudio consta de 35 preguntas divididas en cinco aspectos a evaluar:

- Liderazgo
- Comunicación,
- Clima laboral
- Trabajo en equipo
- Administración.

A continuación se muestra los resultados:

3.1.1. Resultados de la Encuesta aplicado a los docentes o directores LIDERAZGO DIRECTIVO

1. El director toma en cuenta las sugerencias de la plana docente, directiva de padres de familia y consejo estudiantil

Tabla N° 01

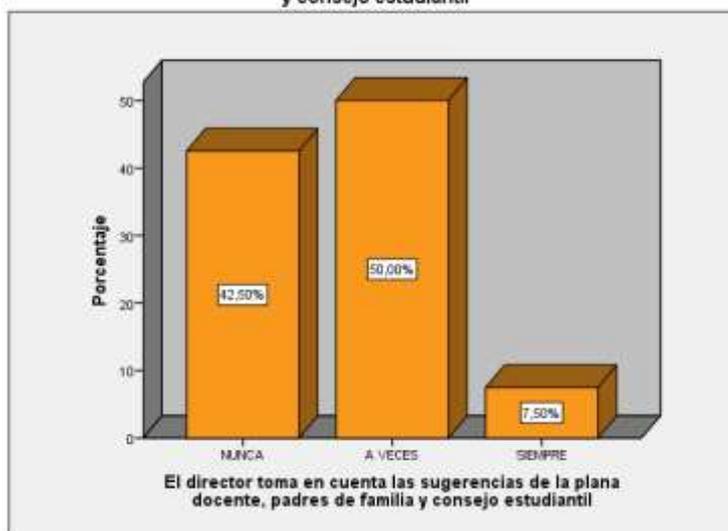
El director toma en cuenta las sugerencias de la plana docente, padres de familia y consejo estudiantil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	17	42,5	42,5	42,5
A VECES	20	50,0	50,0	92,5
SIEMPRE	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°01

El director toma en cuenta las sugerencias de la plana docente, padres de familia y consejo estudiantil



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 50.00% de los docentes encuestados manifiestan que sólo a veces el director toma en cuenta las sugerencias de la plana docente, padres de familia y consejo estudiantil.

2. El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.

Tabla N° 02

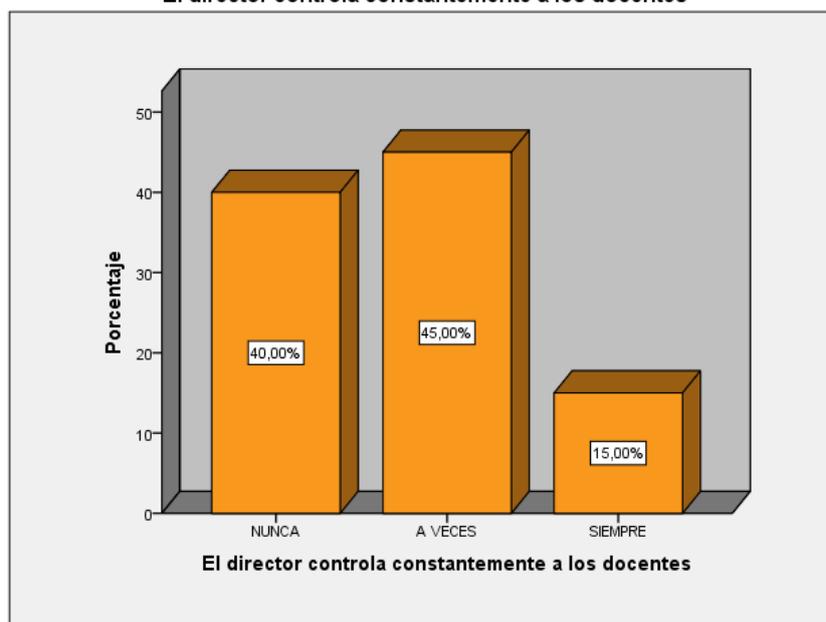
El director controla constantemente a los docentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	16	40,0	40,0
	A VECES	18	45,0	85,0
	SIEMPRE	6	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°02

El director controla constantemente a los docentes



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 45.00% de los docentes encuestados indicaron que sólo a veces el director controla las funciones que deben realizar los docentes.

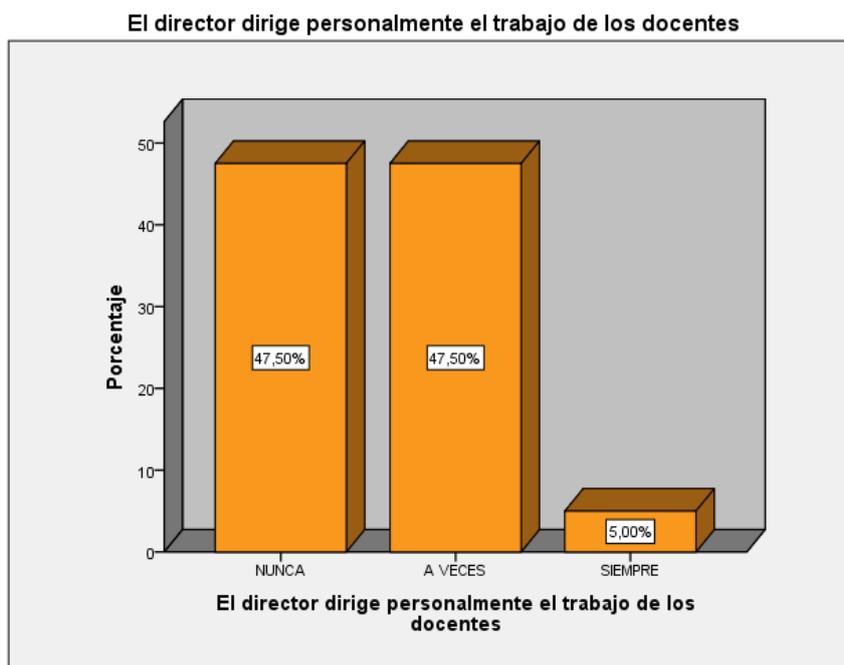
3. El director dirige personalmente el trabajo de los docentes

Tabla N°03

El director dirige personalmente el trabajo de los docentes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	19	47,5	47,5	47,5
	A VECES	19	47,5	47,5	95,0
	SIEMPRE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°03



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que un 47.50% de los encuestados, indicaron que nunca el director dirige personalmente el trabajo de los docentes.

4. El director otorga libertad y permite creatividad en el desarrollo de las actividades de los docentes

Tabla N°04

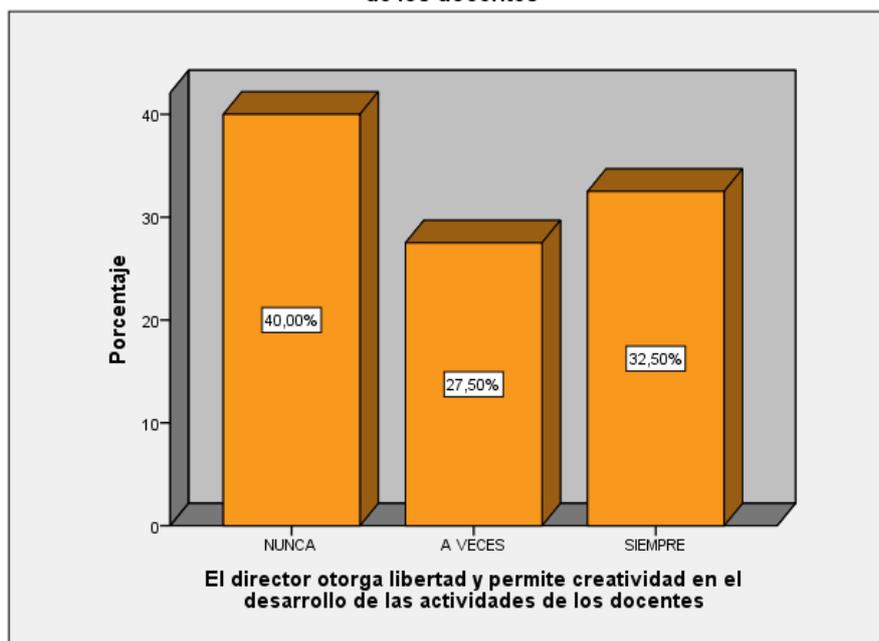
El director otorga libertad y permite creatividad en el desarrollo de las actividades de los docentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	16	40,0	40,0	40,0
A VECES	11	27,5	27,5	67,5
SIEMPRE	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°04

El director otorga libertad y permite creatividad en el desarrollo de las actividades de los docentes



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 50.00% de los docentes encuestados manifiestan que sólo a veces el director toma en cuenta las sugerencias de la plana docente, padres de familia y consejo estudiantil.

- El director toma en cuenta los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones

Tabla N°05

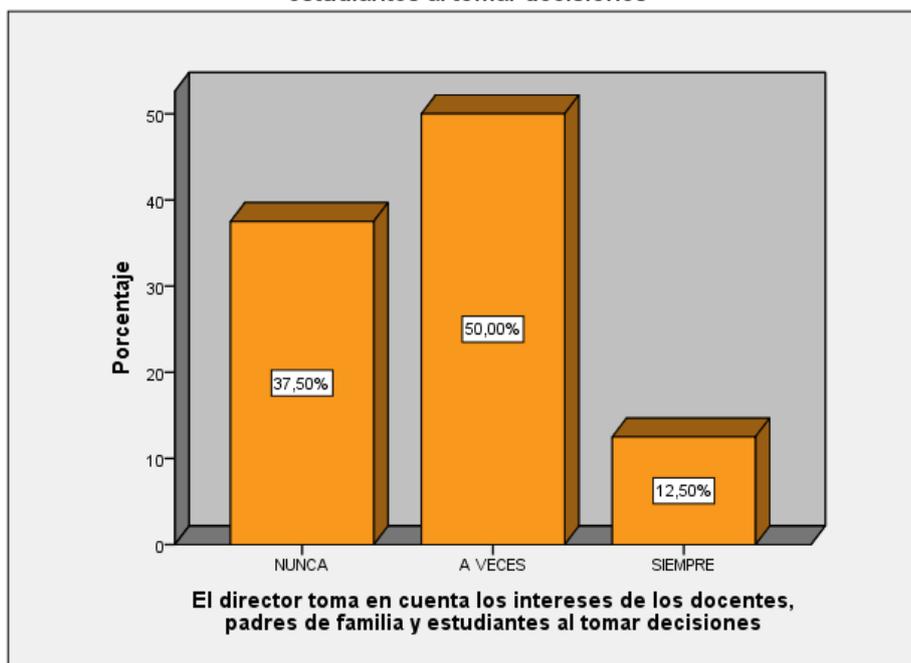
El director toma en cuenta los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	15	37,5	37,5
	A VECES	20	50,0	87,5
	SIEMPRE	5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°05

El director toma en cuenta los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 50.00% de los docentes encuestados manifiestan que sólo a veces el director toma en cuenta las sugerencias de la plana docente, padres de familia y consejo estudiantil.

6. Se siente en la libertad de expresar al director las situaciones con las que no está de acuerdo

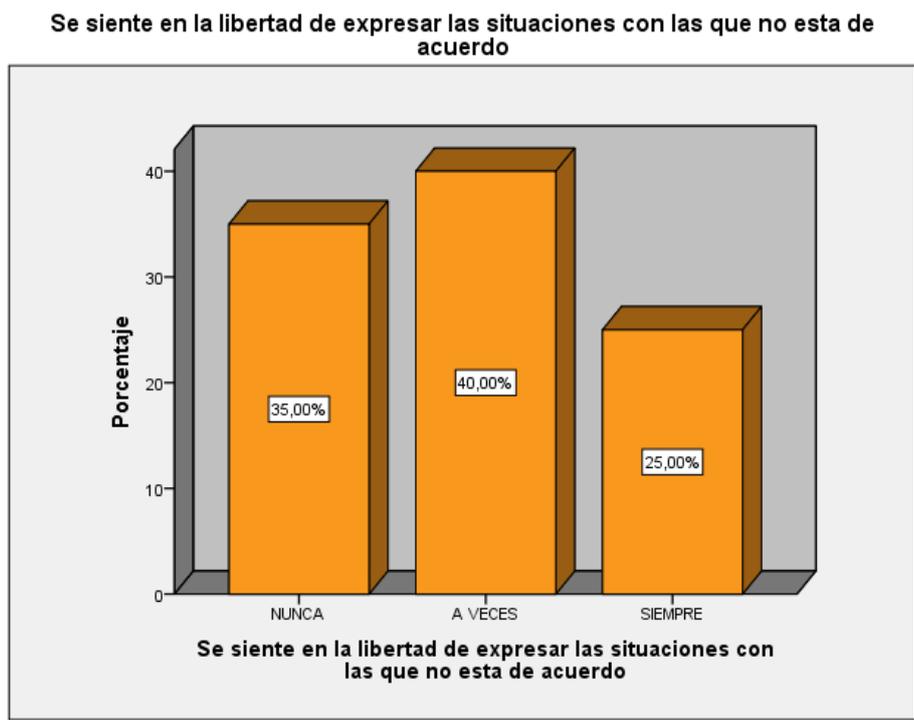
Tabla N°06

Se siente en la libertad de expresar las situaciones con las que no esta de acuerdo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	14	35,0	35,0	35,0
A VECES	16	40,0	40,0	75,0
SIEMPRE	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°06



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 50.00% de los docentes encuestados manifiestan que sólo a veces el director toma en cuenta las sugerencias de la plana docente, padres de familia y consejo estudiantil.

7. El director tiende a reconocer, destacar y recompensar el buen trabajo de su plana docente

Tabla N°07

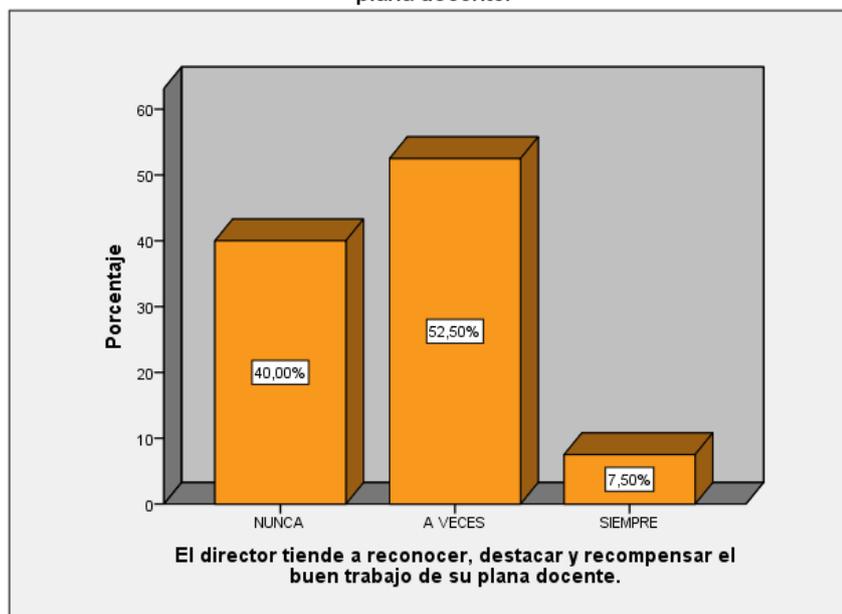
El director tiende a reconocer, destacar y recompensar el buen trabajo de su plana docente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	16	40,0	40,0	40,0
A VECES	21	52,5	52,5	92,5
SIEMPRE	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°07

El director tiende a reconocer, destacar y recompensar el buen trabajo de su plana docente.



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 52.50% de los docentes encuestados manifiestan que sólo a veces el director tiende a reconocer, destacar y recompensar el buen trabajo de su plana docente.

8. El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás

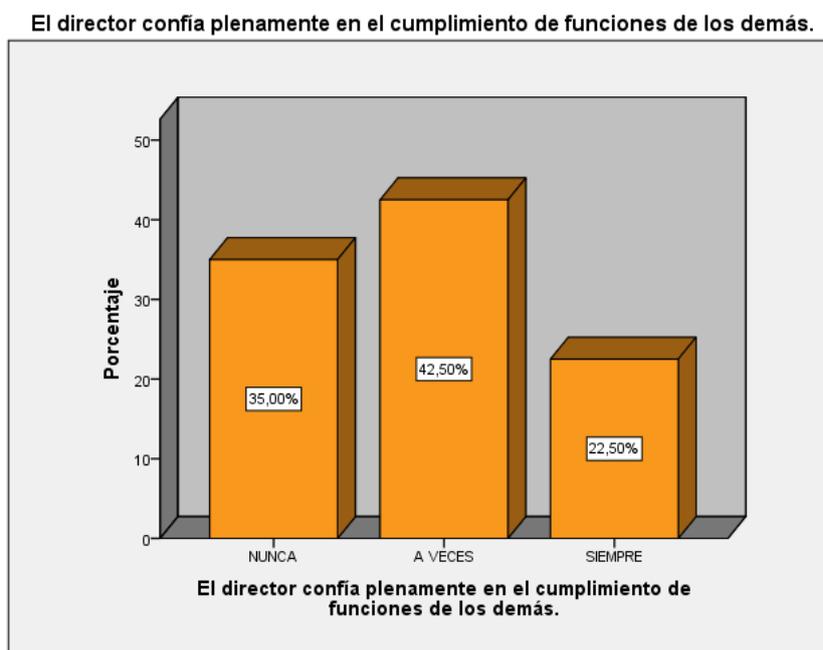
Tabla N°08

El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	14	35,0	35,0
	A VECES	17	42,5	77,5
	SIEMPRE	9	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°08



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 42.50% de los docentes encuestados manifiestan que sólo a veces el director confía plenamente en el cumplimiento de sus funciones.

9. Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa

Tabla N°09

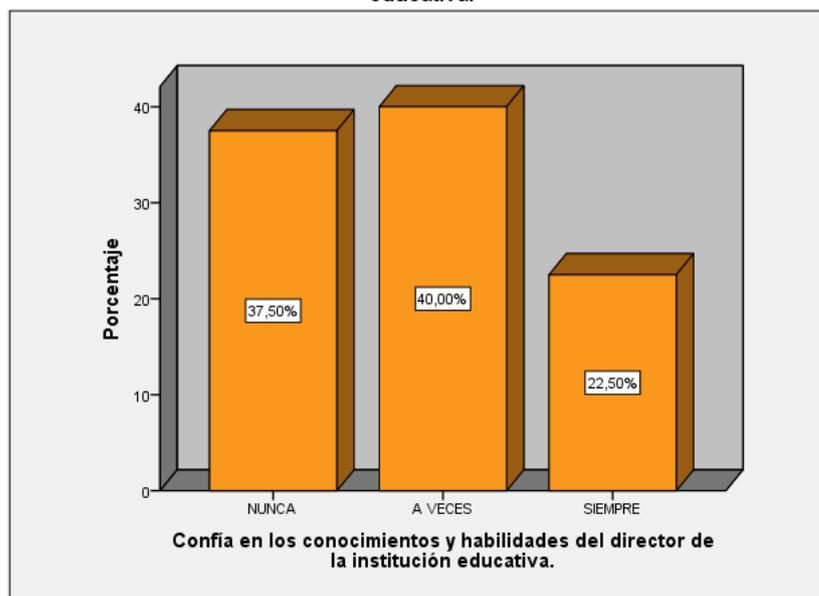
Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	15	37,5	37,5
	A VECES	16	40,0	77,5
	SIEMPRE	9	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°09

Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 50.00% de los docentes encuestados manifiestan que sólo a veces el director toma en cuenta las sugerencias de la plana docente, padres de familia y consejo estudiantil.

10. En caso el personal presente deficiencias en su trabajo, el director orienta y guía a fin de lograr la mejora del mismo

Tabla N°10

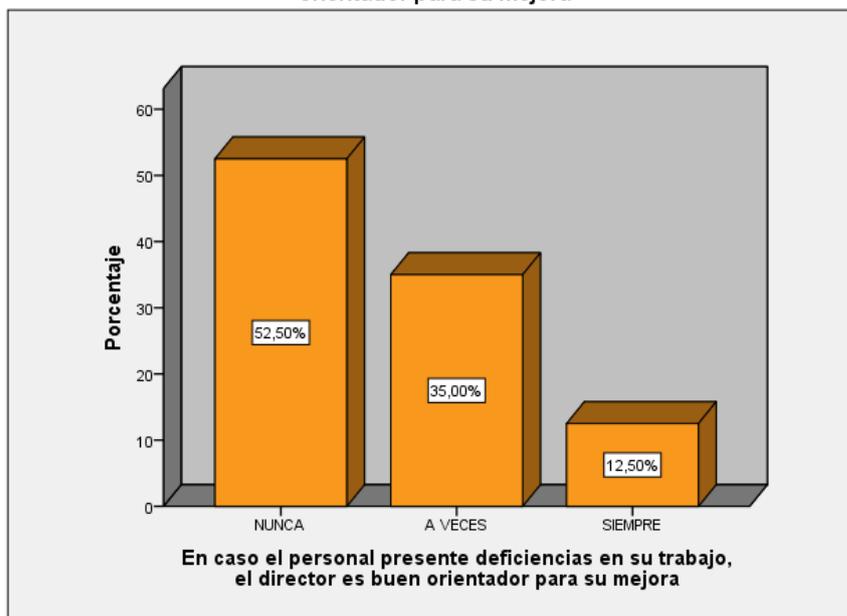
En caso el personal presente deficiencias en su trabajo, el director es buen orientador para su mejora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	21	52,5	52,5	52,5
A VECES	14	35,0	35,0	87,5
SIEMPRE	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°10

En caso el personal presente deficiencias en su trabajo, el director es buen orientador para su mejora



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 52.50% de los docentes encuestados indicaron que nunca el director desempeña el papel de buen orientador cuando el personal presenta deficiencias en su trabajo.

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

11. El director cuenta con gran capacidad de organización y planificación

Tabla N° 11

El director cuenta con gran capacidad de organización y planificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	18	45,0	45,0
	A VECES	19	47,5	92,5
	SIEMPRE	3	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°11



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 47.50% de los docentes encuestados indicaron a veces el director cuenta con capacidad de organización y planificación en su gestión.

12. El director cuenta con un gran compromiso con la institución y su misión

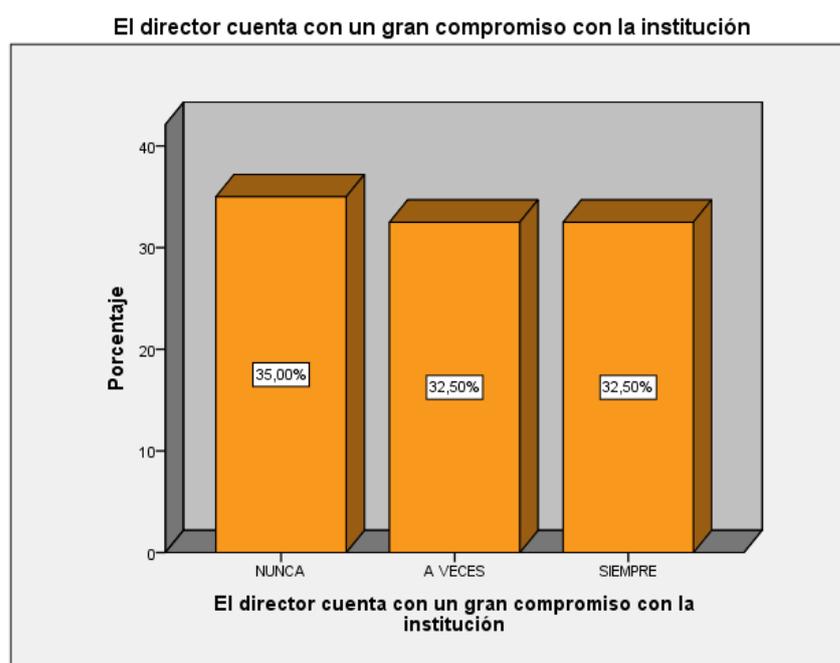
Tabla N°12

El director cuenta con un gran compromiso con la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	14	35,0	35,0	35,0
A VECES	13	32,5	32,5	67,5
SIEMPRE	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°12



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 35.00% de los docentes encuestados manifiestan nunca demuestra un compromiso con la institución y la misión de la misma.

13. El director cuenta con la habilidad de identificación y resolución de problemas.

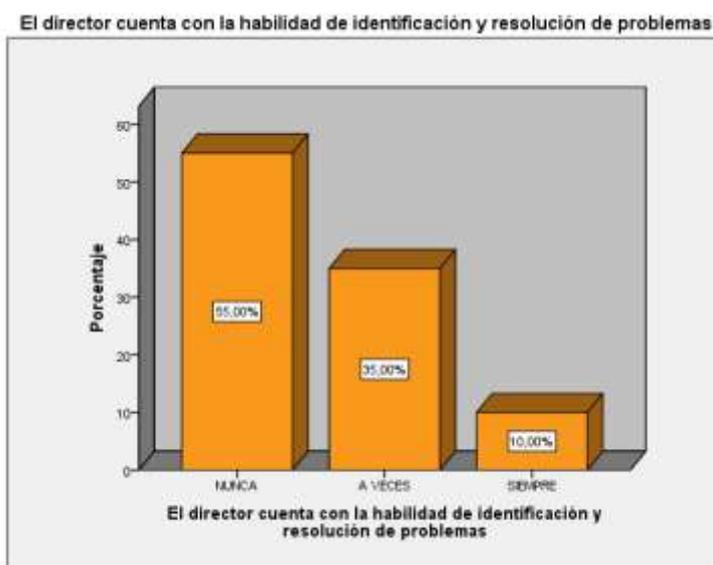
Tabla N°13

El director cuenta con la habilidad de identificación y resolución de problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	22	55,0	55,0
	A VECES	14	35,0	90,0
	SIEMPRE	4	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°13



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 55.00% de los docentes encuestados indicaron que el director nunca cuenta con la habilidad de identificación y resolución de problemas.

14. El director cuenta con capacidad de gestión de la información y del conocimiento.

Tabla N°14

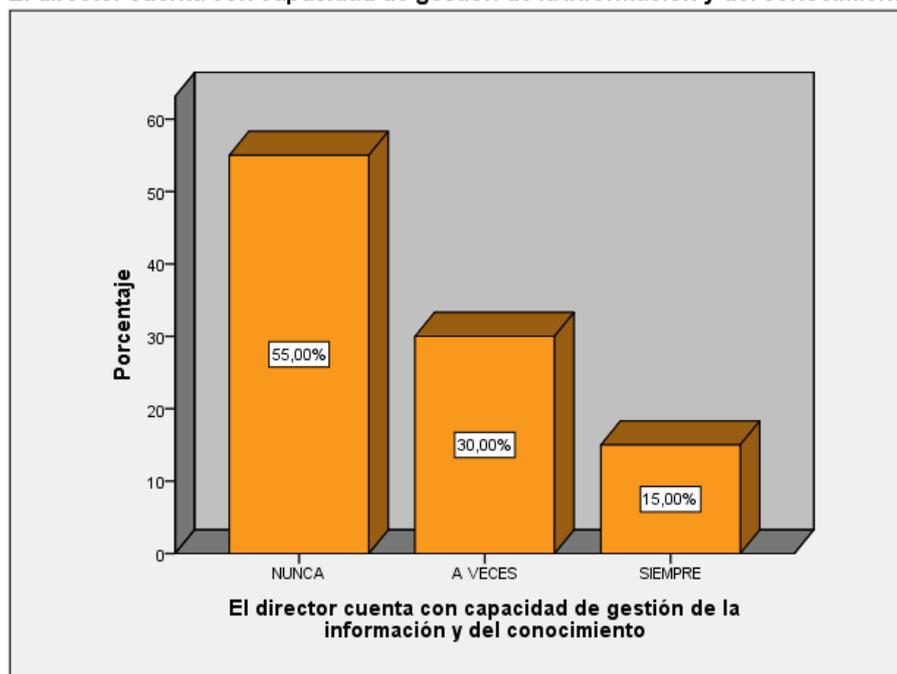
El director cuenta con capacidad de gestión de la información y del conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	22	55,0	55,0
	A VECES	12	30,0	85,0
	SIEMPRE	6	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°14

El director cuenta con capacidad de gestión de la información y del conocimiento



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 55.00% de los docentes encuestados indicaron que el director nunca cuenta con la capacidad de gestión de la información y del conocimiento.

15. El director cuenta con la habilidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores

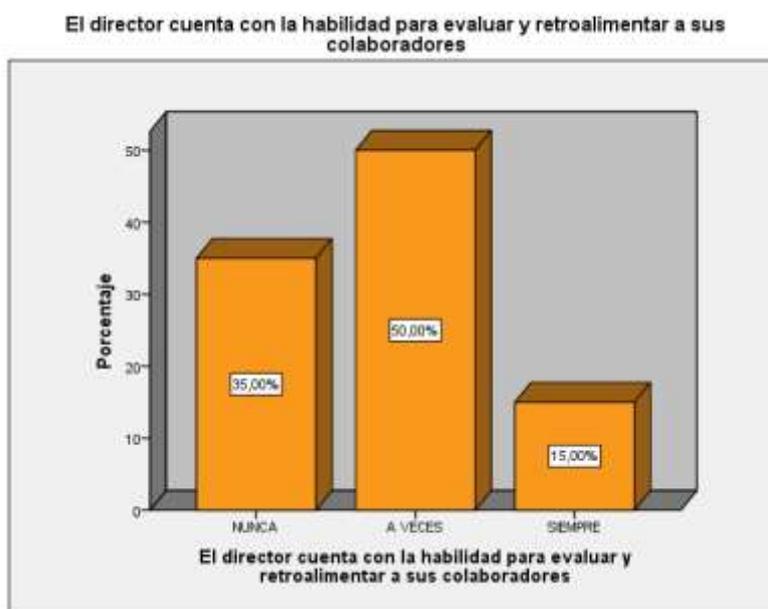
Tabla N°15

El director cuenta con la habilidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	14	35,0	35,0
	A VECES	20	50,0	85,0
	SIEMPRE	6	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°15



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 55.00% de los docentes encuestados indicaron que el director nunca cuenta con la habilidad de identificación y resolución de problemas.

CLIMA LABORAL

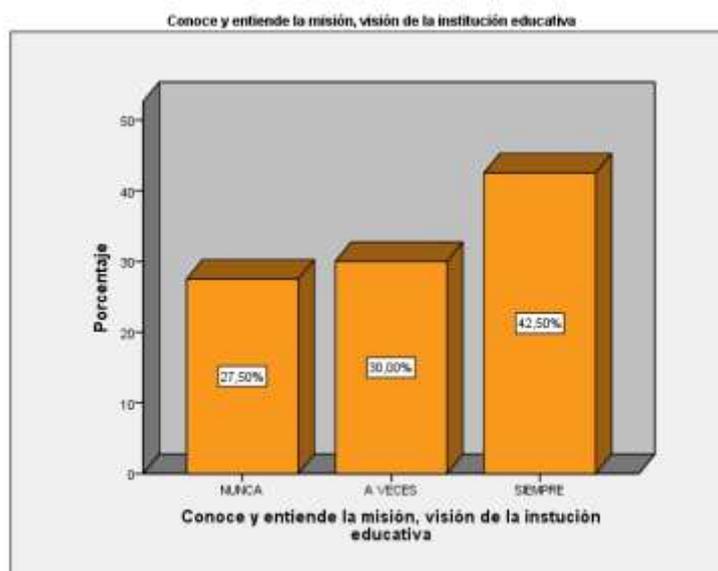
16. Conoce y entiende la misión, visión de la institución educativa

Tabla N°16

Conoce y entiende la misión, visión de la institución educativa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	11	27,5	27,5
	A VECES	12	30,0	57,5
	SIEMPRE	17	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°16



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 42.50% de los docentes encuestados indicaron que el director si conoce y entiende la misión y visión de la institución educativa.

17. Considera Ud. que la institución educativa, es un buen lugar para trabajar y para estudiar

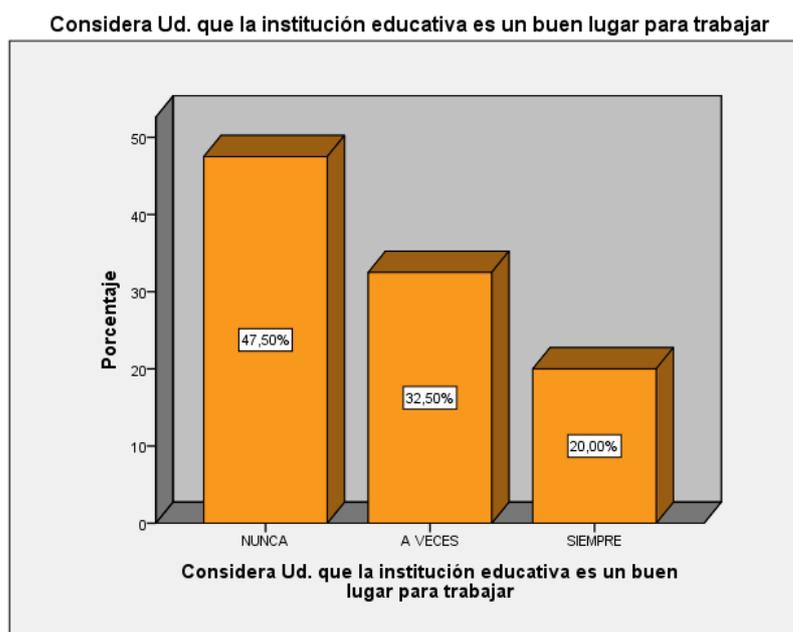
Tabla N°17

Considera Ud. que la institución educativa es un buen lugar para trabajar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	19	47,5	47,5
	A VECES	13	32,5	80,0
	SIEMPRE	8	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°17



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 47.50% de los docentes encuestados indicaron que nunca considerarían a la institución como un buen lugar para trabajar.

18. Recomendaría a algún familiar o amigo, trabajar o estudiar en la institución educativa

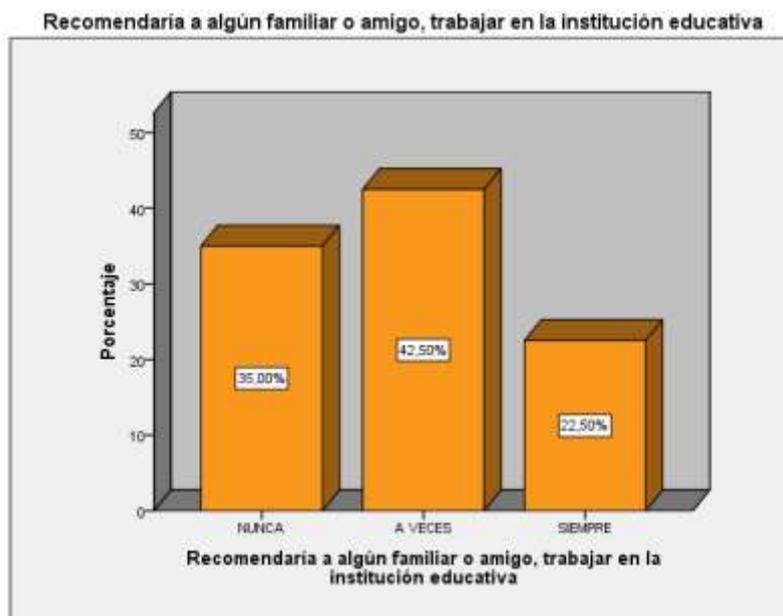
Tabla N°18

Recomendaría a algún familiar o amigo, trabajar en la institución educativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	14	35,0	35,0
	A VECES	17	42,5	77,5
	SIEMPRE	9	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°18



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 42.50% de los docentes encuestados indicaron sólo a veces recomendarían a algún familiar o amigo, trabajar o estudiar en la institución educativa.

19. Se trabaja de manera conjunta para solucionar los problemas de la institución educativa

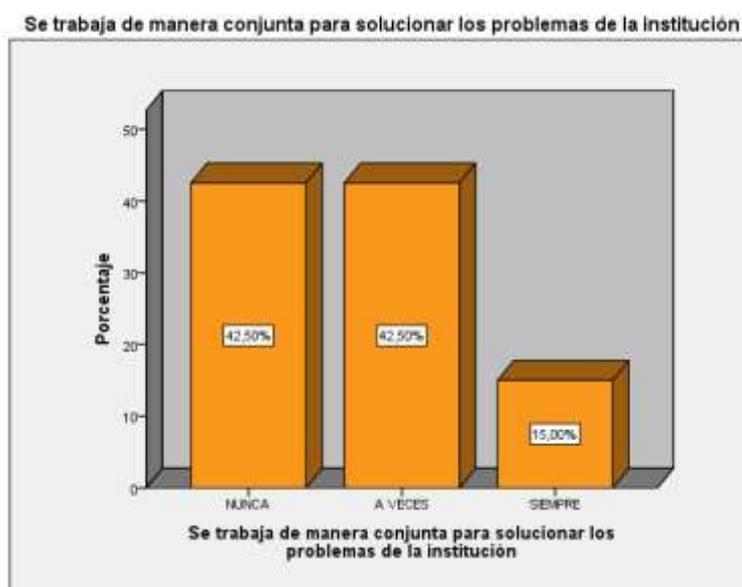
Tabla N°19

Se trabaja de manera conjunta para solucionar los problemas de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	17	42,5	42,5
	A VECES	17	42,5	85,0
	SIEMPRE	6	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°19



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 42.50% de los docentes encuestados indicaron que sólo a veces se trabaja de manera conjunta para solucionar los problemas de la institución educativa.

20. Se aprecian y aceptan las contribuciones de mejora a fin de cumplir con los objetivos de la institución educativa

Tabla N°20

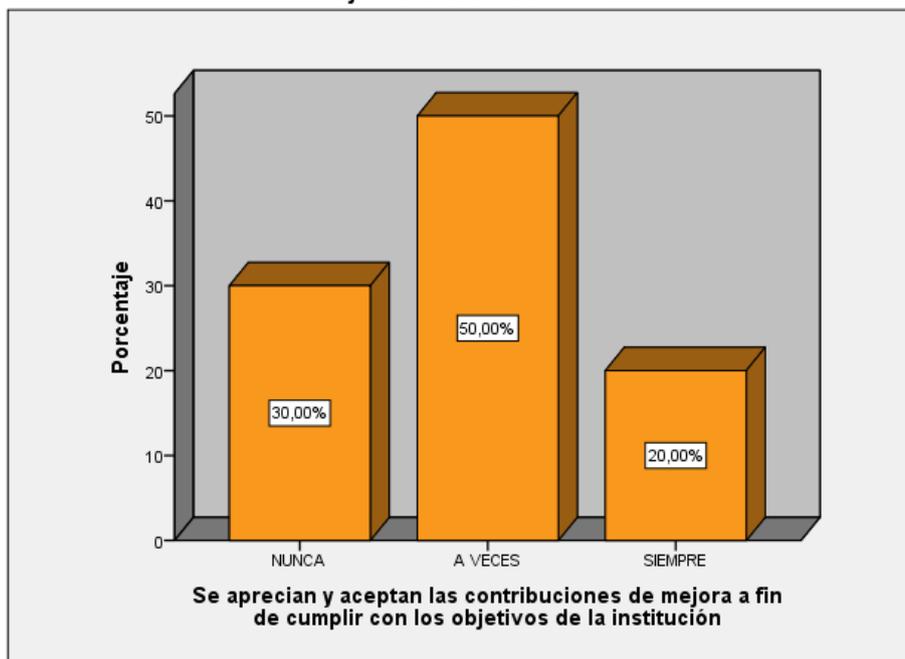
Se aprecian y aceptan las contribuciones de mejora a fin de cumplir con los objetivos de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	30,0	30,0
	A VECES	20	50,0	80,0
	SIEMPRE	8	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°20

Se aprecian y aceptan las contribuciones de mejora a fin de cumplir con los objetivos de la institución



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 50.00% de los docentes encuestados indicaron sólo a veces se aprecian y aceptan las contribuciones de mejora.

21. El ambiente de trabajo está libre de hostilidad

Tabla N°21

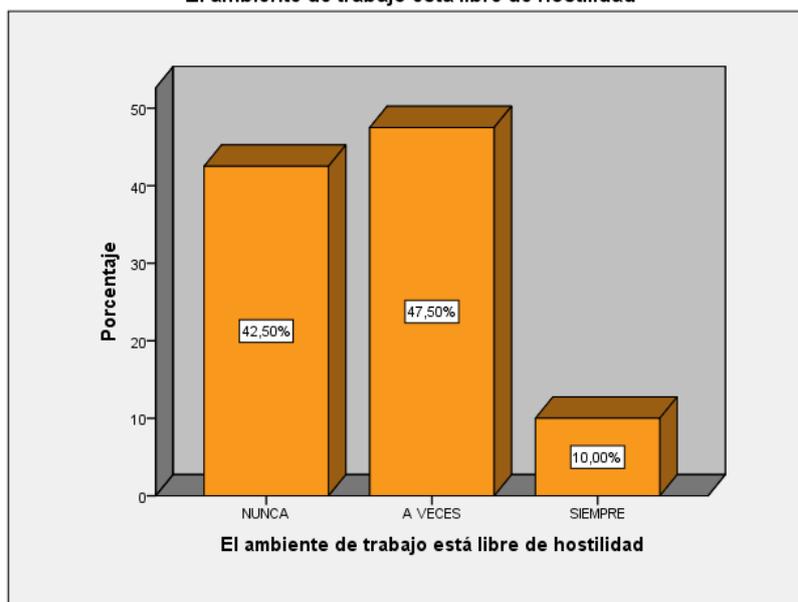
El ambiente de trabajo está libre de hostilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	17	42,5	42,5
	A VECES	19	47,5	90,0
	SIEMPRE	4	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°21

El ambiente de trabajo está libre de hostilidad



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 47.50% de los docentes encuestados indicaron sólo a veces el ambiente de trabajo está libre de hostilidad.

22. Se vive un trato de respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa

Tabla N°22

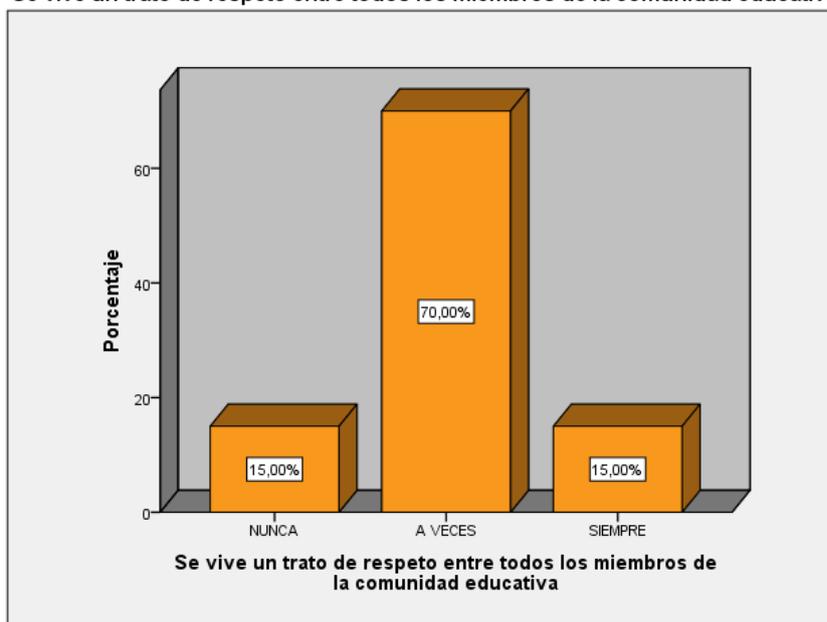
Se vive un trato de respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	6	15,0	15,0
	A VECES	28	70,0	85,0
	SIEMPRE	6	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°22

Se vive un trato de respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 55.00% de los docentes encuestados indicaron que el director nunca cuenta con la habilidad de identificación y resolución de problemas.

23. Los reconocimientos son distribuidos en forma justa

Tabla N°23

Los reconocimientos son distribuidos en forma justa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	17	42,5	42,5
	A VECES	18	45,0	87,5
	SIEMPRE	5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°23



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 45.00% de los docentes encuestados indicaron sólo a veces los reconocimientos son distribuidos en forma justa.

24. Se proporciona a los docentes, toda la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente

Tabla N°24

Se proporciona a los docentes información necesaria para realizar un trabajo eficaz

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	7	17,5	17,5
	A VECES	29	72,5	90,0
	SIEMPRE	4	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°24



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 72.50% de los docentes indicaron que sólo a veces se proporciona a los docentes toda la información necesaria para realizar su trabajo de forma eficaz y eficiente.

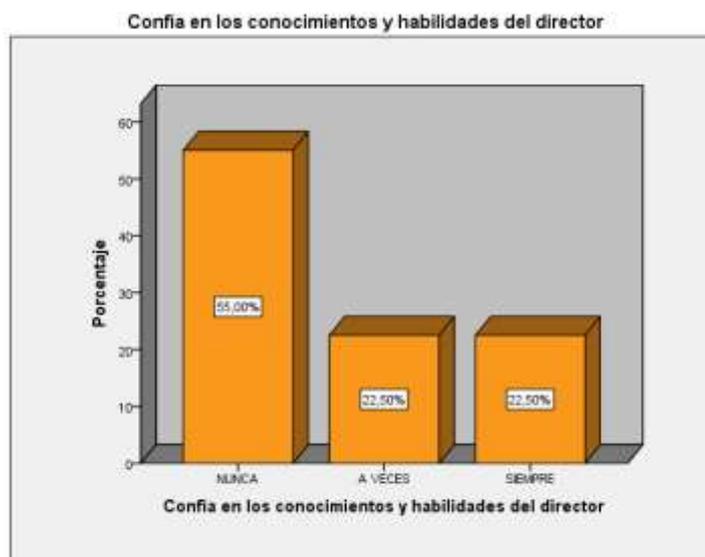
25. Confía en los conocimientos y habilidades del director

Tabla N°25

Confía en los conocimientos y habilidades del director				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	22	55,0	55,0
	A VECES	9	22,5	77,5
	SIEMPRE	9	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°25



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 55.00% de los docentes encuestados indicaron que nunca confían en los conocimientos y habilidades del director.

TRABAJO EN EQUIPO

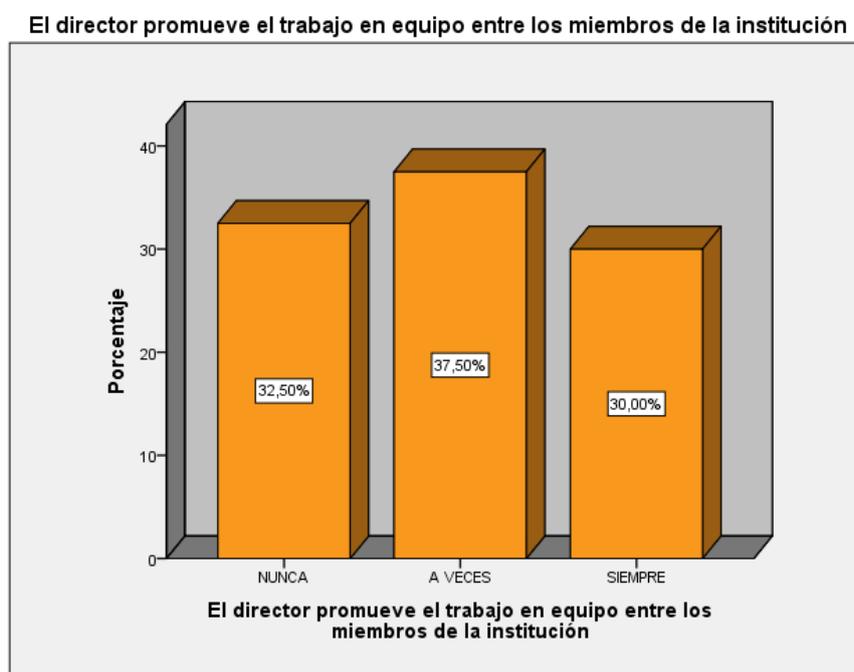
26. El director promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la institución.

Tabla N°26

El director promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la institución				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	13	32,5	32,5
	A VECES	15	37,5	70,0
	SIEMPRE	12	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°26



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 37.50% de los docentes encuestados indicaron que sólo a veces el director promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la institución.

27. El trabajo en equipo se utiliza para el diseño de programas, planes y solución de conflicto

Tabla N°27

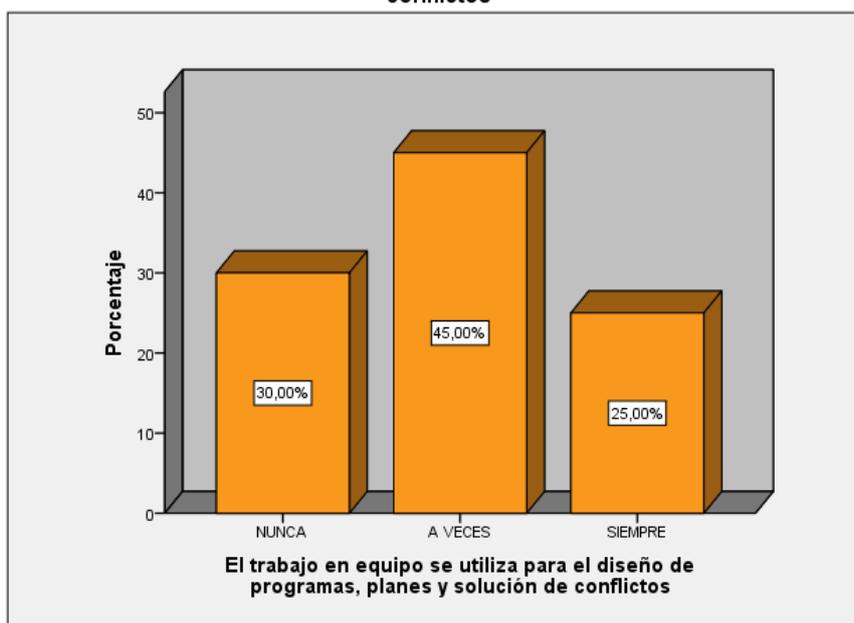
El trabajo en equipo se utiliza para el diseño de programas, planes y solución de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	30,0	30,0
	A VECES	18	45,0	75,0
	SIEMPRE	10	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°27

El trabajo en equipo se utiliza para el diseño de programas, planes y solución de conflictos



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 45.00% de los docentes encuestados indicaron que el trabajo en equipo es utilizado sólo a veces para el diseño de programas, planes y solución de conflictos.

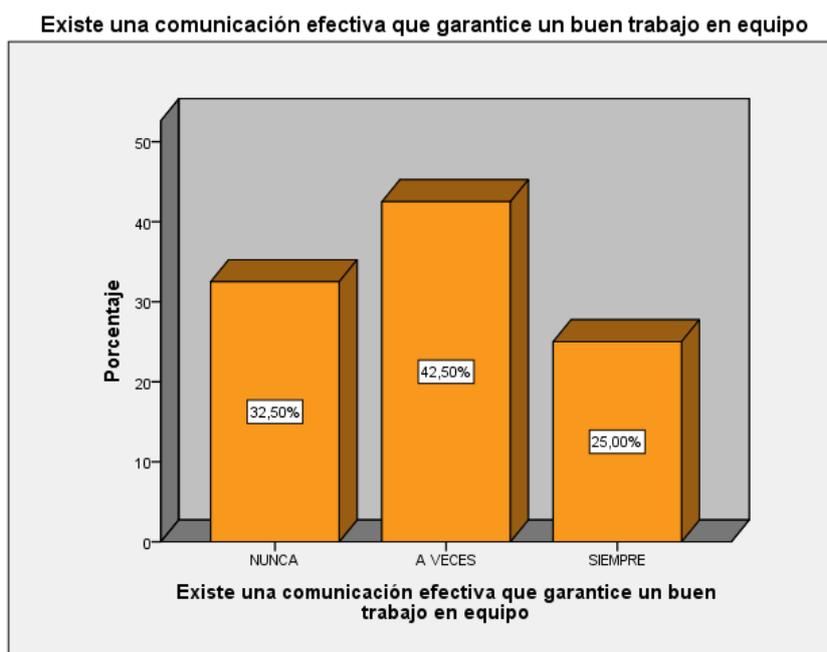
28. Existe una comunicación efectiva que garantice un buen trabajo en equipo

Tabla N°28

Existe una comunicación efectiva que garantice un buen trabajo en equipo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	13	32,5	32,5
	A VECES	17	42,5	75,0
	SIEMPRE	10	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°28



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 42.50% de los docentes encuestados indicaron que sólo a veces existe una comunicación efectiva que garantice un buen trabajo en equipo.

29. Considera que el trabajo en equipo aporta mejores resultados que el trabajo individual

Tabla N°29

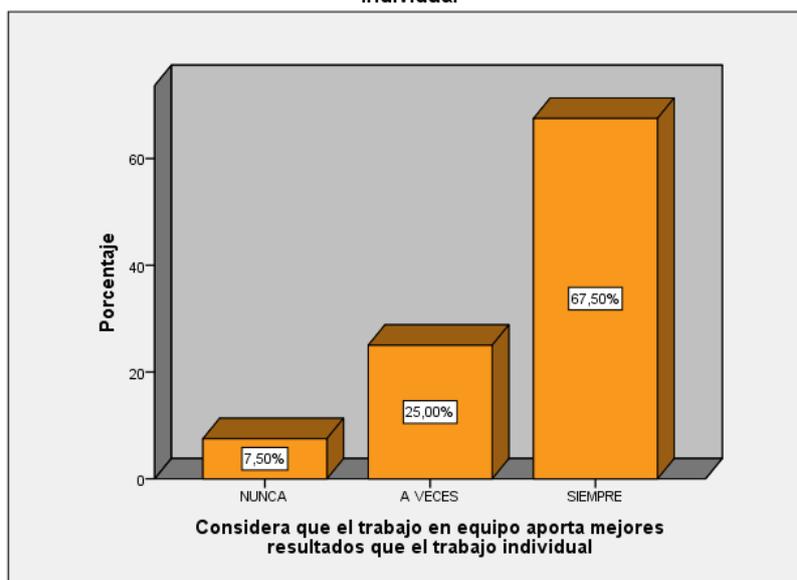
Considera que el trabajo en equipo aporta mejores resultados que el trabajo individual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	7,5	7,5	7,5
A VECES	10	25,0	25,0	32,5
SIEMPRE	27	67,5	67,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°29

Considera que el trabajo en equipo aporta mejores resultados que el trabajo individual



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 67.50% de los docentes encuestados manifestaron que siempre un trabajo en equipo aporta mejores resultados que un trabajo individual.

30. Existe un clima laboral adecuado en la organización para realizar un trabajo en equipo

Tabla N°30

Existe un clima laboral adecuado en la organización para realizar un trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	30,0	30,0
	A VECES	21	52,5	82,5
	SIEMPRE	7	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°30



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 52.50% de los docentes encuestados indicaron que a veces existe un clima laboral adecuado en la organización para realizar un trabajo en equipo.

COMUNICACIÓN

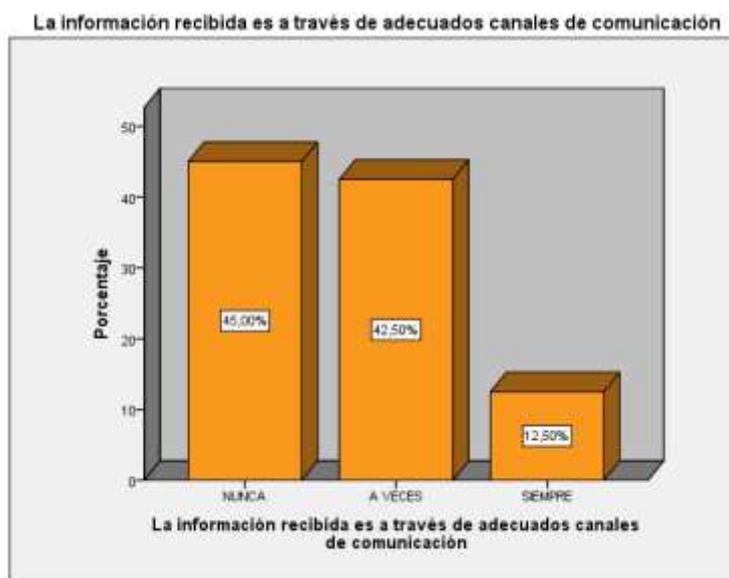
31. La información recibida es a través de adecuados canales de comunicación

Tabla N°31

La información recibida es a través de adecuados canales de comunicación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	18	45,0	45,0
	A VECES	17	42,5	87,5
	SIEMPRE	5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°31



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 45.00% de los docentes encuestados indicaron que nunca la información recibida es a través de adecuados canales de comunicación.

32. Existe una buena comunicación, que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

Tabla N°32

Existe una buena comunicación, que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	20	50,0	50,0	50,0
A VECES	16	40,0	40,0	90,0
SIEMPRE	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°32



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 50.00% de los docentes encuestados indicaron que nunca en la institución existe una buena comunicación, que permita el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.

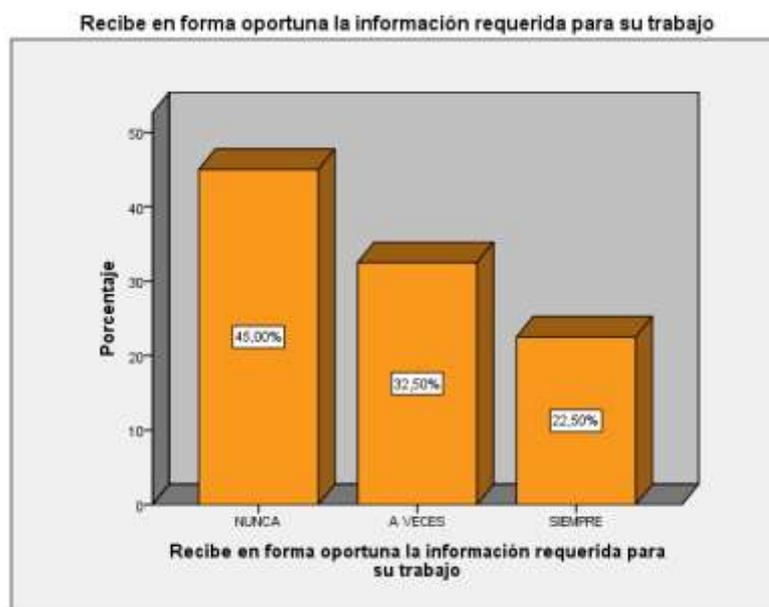
33. Recibe en forma oportuna la información requerida para su trabajo

Tabla N°33

Recibe en forma oportuna la información requerida para su trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	18	45,0	45,0
	A VECES	13	32,5	77,5
	SIEMPRE	9	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°33



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 45.00% de los docentes encuestados indicaron que nunca reciben en forma oportuna la información requerida para su trabajo.

34. Existen oportunidades para dar a conocer ideas y compartir conocimientos

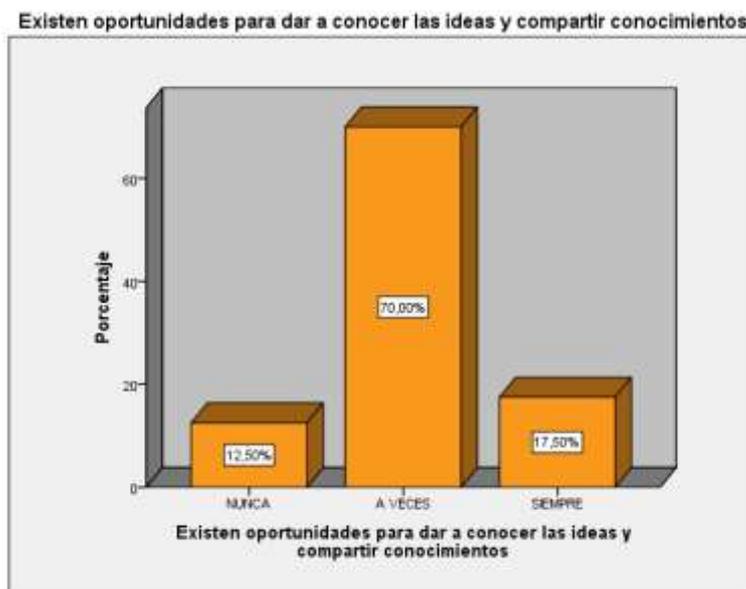
Tabla N°34

Existen oportunidades para dar a conocer las ideas y compartir conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	12,5	12,5
	A VECES	28	70,0	82,5
	SIEMPRE	7	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°34



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 70.00% de los docentes encuestados indicaron que sólo a veces existe la oportunidad de dar a conocer las ideas y compartir conocimientos en la institución.

35. La dirección siempre manifiesta sus objetivos en forma clara y precisa.

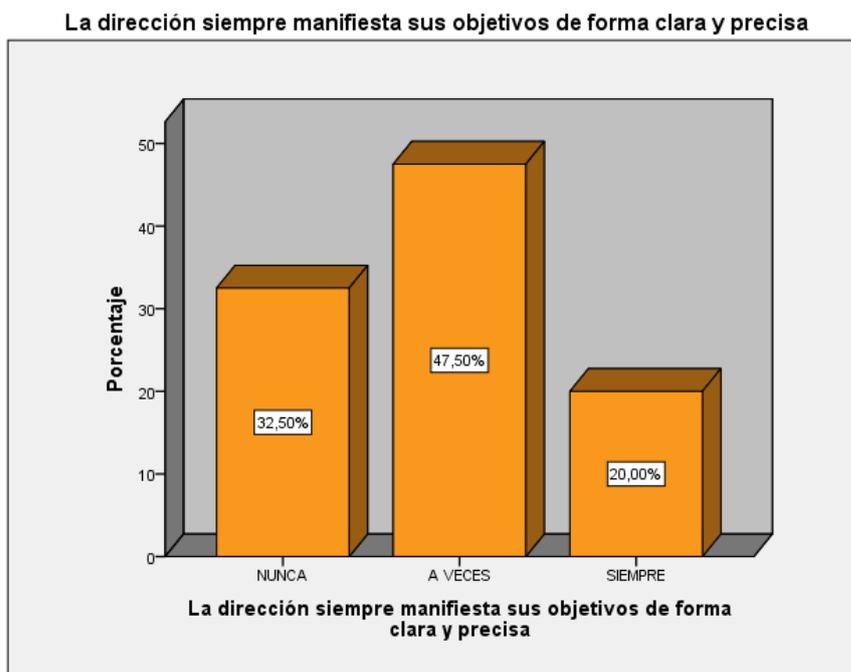
Tabla N°35

La dirección siempre manifiesta sus objetivos de forma clara y precisa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	13	32,5	32,5
	A VECES	19	47,5	80,0
	SIEMPRE	8	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de la investigación

Gráfico N°35



Fuente: Encuesta de la investigación

Interpretación:

De acuerdo con los resultados, se observa que el 47.50% de los docentes encuestados indicaron que sólo a veces la dirección manifiesta sus objetivos de forma clara y precisa.

3.2. PROPUESTA

“Modelo de administración gerencial para mejorar el desempeño laboral en la I.E. San José Fe y Alegría Nro. 40 del distrito Alto de la Alianza provincia Tacna”

3.2.1 INTRODUCCIÓN Y SÍNTESIS DE LA PROPUESTA

Cuando hablamos de la calidad educativa nos referimos a la gestión de las acciones institucionales y pedagógicas que entrelazadas entre sí logran los aprendizajes. Es decir organizar todos los recursos (oportunidades educativas) y a las personas en un sentido y propósito determinado. Donde el principal actor es el gerente educativo a quien se debe formar con actualizaciones y capacitación profesional, de tal manera que el director, que tiene a su cargo la conducción y control de las actividades de la institución educativa, tenga los conocimientos necesarios para concebir, planificar, organizar, dirigir, administrar y evaluar de manera efectiva todas las acciones que le competen. Es así que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es primordial, ya que reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos a fin lograr mejores resultados.

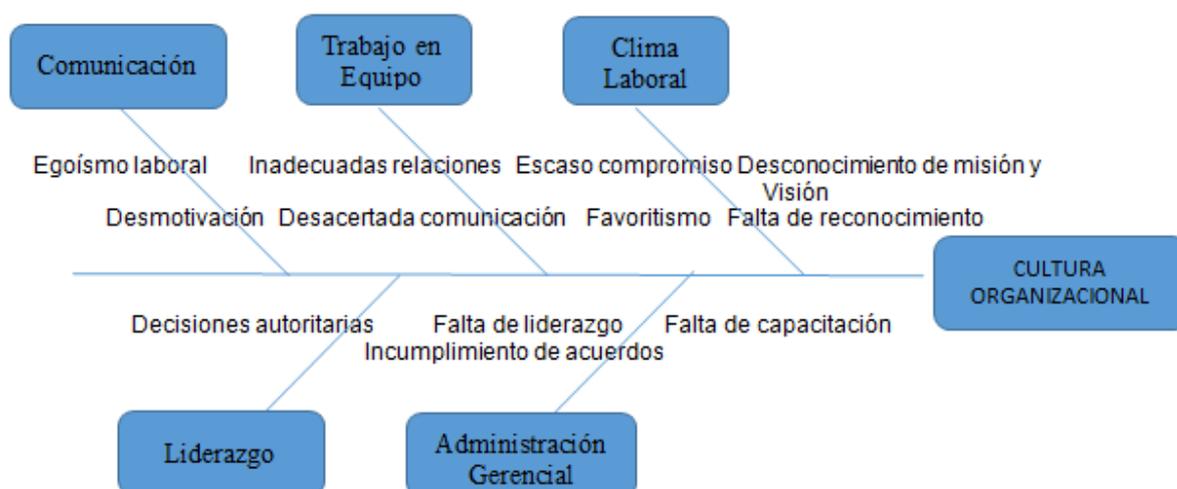
En la I.E. “San José Fe y alegría Nro. 40” del distrito Alto de la Alianza de la provincia de Tacna región Tacna se observa escasas habilidades gerenciales de los directivos, lo cual se evidencia en la carencia de capacidad en el manejo de personal, desmotivación en la labor que se desempeña, influencia negativa ante los docentes, favoritismo, escaso compromiso, egoísmo laboral, inadecuadas relaciones entre los docentes, toma de decisiones autoritarias, desacertada comunicación asertiva, además que no se respetan acuerdos establecidos repercutiendo todo ello en el desempeño laboral del personal docente.

Es así que identificada la problemática se ha realizado la propuesta “Módulo de Administración Gerencial” la cual ayudará a mejorar la formación gerencial de los directivos logrando así mejorar el desempeño laboral del

docente, lo que influye directamente en mejorar la calidad educativa de la institución mencionada.

Por ello, la necesidad de proponer un modelo de estilo gerencial para optimizar el comportamiento organizacional del personal de las unidades educativas medias diversificadas nacionales. De allí el intento investigativo tendiente a detectar necesidades y proponer soluciones para brindar todo el apoyo al personal directivo.

De tal manera se grafica a continuación el diagrama de esquema de pescado a fin de representar los problemas detectados en la I.E. Fe y Alegría que afectan el desempeño laboral.



3.2.2.OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

En base a los problemas detectados, se plantearon los objetivos a alcanzar

ASPECTO: COMUNICACIÓN

ÁREA	Administrativa y Académica
Descripción del problema 1	Malas relaciones interpersonales debido a una mala comunicación por parte de dirección
Objetivo a conseguir	Lograr la práctica de la asertividad como medio para una buena comunicación entre directivos y docentes.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Mantener contacto activo y participativo de la dirección.• Reuniones para informar de manera oportuna y que los docentes puedan dar a conocer sus ideas.• Desarrollar técnicas para lograr la asertividad a fin de mejorar la comunicación.

ASPECTO: TRABAJO EN EQUIPO

ÁREA	Administrativa y Académica
Descripción del problema2	Baja motivación del trabajo en equipo entre los miembros de la institución.
Objetivo a conseguir	Generar una cultura de colaboración a través de la formación de equipos de trabajo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar estrategias para superar las dificultades estructurales que dificultan el trabajo en equipo.• Motivar al personal directivo para enfrentar los compromisos diarios y afrontarlos de manera positiva.• Fortalecer la comunicación a fin de incentivar la colaboración de los docentes.

ASPECTO: LIDERAZGO

ÁREA	Administrativa
Descripción del problema2	Falta de liderazgo por parte del director quien no dirige de manera adecuada su plana docente, generando un ambiente de incertidumbre.
Objetivo a conseguir	Identificar las deficiencias e implementar un estilo de liderazgo que permita mejorar la relación entre los directivos y los docentes.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Promover la eficiencia del director por medio de una actualización y capacitación a fin de mejorar sus habilidades directivas.• Fomentar el desarrollo profesional de su equipo.• Trabajar conjuntamente con la plana docente, directiva de padres de familia y consejo estudiantil.

ASPECTO: CLIMA LABORAL

ÁREA	Administrativa y académica
Descripción del problema2	Inconformidad de los docentes por la desconsideración de los directivos con los docentes
Objetivo a conseguir	Contribuir al mejoramiento del clima laboral y la convivencia en la Institución Educativa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación de los docentes a fin de conozcan y entiendan los pilares de la institución (misión y visión)• Promueve un clima de confianza para lograr una mejora en el desempeño laboral.• Motivar al personal por medio de reconocimientos otorgados de manera justa.

ASPECTO: ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

ÁREA	Administrativa
Descripción del problema2	Deficiencias en las habilidades gerenciales del director que influye directamente en el manejo de la institución.
Objetivo a conseguir	Asegurar el funcionamiento efectivo y eficaz de la institución educativa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer sus habilidades gerenciales a fin de mejorar su capacidad de planificar, organizar y resolver problemas.• Desarrollar evaluaciones de desempeño periódicamente a los docentes.• Desarrollar un plan estratégico de desarrollo institucional.

3.2.3.FUNDAMENTACIÓN

Se debe poner énfasis en la formación gerencial de los directivos de las instituciones educativas ya que es de vital importancia, siendo el director la máxima autoridad es el responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, en quien recae el peso de mejorar el desempeño laboral de los docentes y crear el ambiente adecuado de trabajo, logrando superar así las deficiencias encontradas. El director debe estar preparado y debe estar consciente de que de su eficiencia depende los procesos de cambio o las mejoras en educación ya que son los directores los que lideran estos procesos con la capacitación y preparación pertinente.

La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través

de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012)

Es por eso que consideramos que es fundamental la formación de los directores de las instituciones educativas sobre todo en gestión. En respuesta a esta necesidad de contar con un personal directivo de alta calidad de desempeño hemos realizado la presente investigación plasmándola en un Modelo de Administración Gerencial para mejorar el desempeño laboral directivo en la I.E. San José Fe y Alegría N° 40 del distrito Alto de la Alianza provincia Tacna”.

Enfoque filosófico sobre la Administración Gerencial:

Esta propuesta está basada en dos teorías, La Teoría General de la Administración de Idalberto Chiavenato y la Teoría de los Sistemas de Ludwig von Bertalanffy. Estas teorías nos han servido de base fundamental para proponer nuestro trabajo de investigación, una en el aspecto administrativo y la otra para implementar un modelo de gestión.

Teoría General de la Administración de Idalberto Chiavenato:

Idalberto Chiavenato indica que “La tarea básica de la administración es hacer cosas por medio de las personas se busca el medio de alcanzar logros con determinados objetivos con eficiencia y eficacia, dirige el esfuerzo a los grupos organizados”.

Dilucida el panorama general del mundo de las organizaciones (lucrativas y no lucrativas), su impacto en la sociedad actual y las habilidades y competencias que el administrador contemporáneo debe poseer para tener Éxito en el competente campo organizacional. Chiavenato explica la relación de interdependencia que tienen las organizaciones y las personas, demostrando así la importancia de la administración (la cual define como la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro) ya que las organizaciones necesitan de las

personas para funcionar, y por otra parte, las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades.

Mencionan también las tres habilidades que el administrador tiene y utiliza: habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades conceptuales.

Habilidades técnicas: Son las habilidades relacionadas con el conocimiento y la aplicación de este a la problemática de la organización: habilidades en computación, contabilidad, ingeniería, etc.

Habilidades humanas: Se refiere a las relaciones interpersonales, la capacidad de comunicarse, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales.

Habilidades conceptuales: Implican el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

Las tres habilidades del administrador Al igual que de las habilidades previamente mencionadas, el administrador requiere también de competencias personales (el conocimiento, la perspectiva y la actitud) para ser exitoso en la práctica.

Conocimiento: Se podría entender como el arsenal de ideas y experiencias que posee el administrador. Tomando en cuenta la cambiante situación, y las nuevas tendencias, el saber deberá actualizarse constantemente para no dejar en la obsolescencia al acervo intelectual.

Perspectiva: No basta con solo conocer, es necesario transformar ese conocimiento en contribuciones efectivas; aquí entra a tallar la perspectiva. La perspectiva es la capacidad de aplicar a la realidad conceptos e ideas, además de ver oportunidades personales y empresariales donde nadie más las ve.

Actitud: Es el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir y motivar. Está compuesta también de la convicción de emprender e innovar.

En ese sentido, Chiavenato (2001) propone tres tipos de filosofía de la planeación:

Planeación conservadora; se orienta hacia la estabilidad y el mantenimiento de la situación existente. En ella se toman las decisiones para obtener buenos resultados, pero no los mejores, por cuanto no busca cambios radicales en la organización, preocupándose solamente por identificar y subsanar deficiencias así como resolver problemas internos.

Aprovecha la experiencia pasada proyectándola hacia el futuro.

Teoría de los Sistemas de Ludwig von Bertalanffy:

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS). La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968; no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la TGS son:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes:

- Punto de vista sistemático: la moderna teoría visualiza a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, salida, proceso, retroalimentación y ambiente.

- Enfoque dinámico: el énfasis de la teoría moderna es sobre el proceso dinámico de interacción que ocurre dentro de la estructura de una organización.
- Multidimensional y multinivelado: se considera a la organización desde un punto de vista micro y macroscópico. Es micro cuando es considerada dentro de su ambiente (sociedad, comunidad, país); es macro cuando se analizan sus unidades internas.
- Multimotivacional: un acto puede ser motivado por muchos deseos o motivos. Las organizaciones existen porque sus participantes esperan satisfacer ciertos objetivos a través de ellas.
- Probabilístico: la teoría moderna tiende a ser probabilística. Con expresiones como "en general", "puede ser", sus variables pueden ser explicadas en términos predictivos y no con certeza.
- Multidisciplinaria: busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio. La teoría moderna presenta una síntesis integradora de partes relevantes de todos los campos.
- Descriptivo: buscar describir las características de las organizaciones y de la administración. Se conforma con buscar y comprender los fenómenos organizacionales y dejar la escogencia de objetivos y métodos al individuo.
- Multivariable: tiende a asumir que un evento puede ser causado por numerosos factores interrelacionados e interdependientes. Los factores causales podrían ser generados por la retroalimentación.
- Adaptativa: un sistema es adaptativo. La organización debe adaptarse a los cambios del ambiente para sobrevivir. Se genera como consecuencia una focalización en los resultados en lugar del énfasis sobre el proceso o las actividades de la organización.
- La Teoría de Sistemas se considera demasiado abstracta y conceptual, por lo tanto, de difícil aplicación a situaciones gerenciales prácticas. Aunque tiene gran aplicabilidad, su enfoque sistemático es básicamente una teoría general comprensible, que cubre todos los fenómenos organizacionales. Es una teoría general de las organizaciones y de la administración, una síntesis integradora.

Enfoque psicológico de la administración gerencial:

El enfoque psicológico de la administración tiene sus orígenes en los trabajos de la administración científica, específicamente en las investigaciones de Frank y Lillian Gilbreth. Ellos fueron los responsables de la introducción de los estudios de tiempo y movimiento de los obreros como técnica administrativa, básica para la racionalización del trabajo.

En un principio utilizaron los métodos originales de Taylor, más tarde desarrollaron sus propios métodos, hasta llegar al estudio de la fatiga humana, estudios en los cuales incluye algunos conceptos de anatomía y fisiología humana. Así es como se van introduciendo algunos otros elementos que incluyen el concepto de la psicología industrial., pues, aproximadamente en el año de 1914, publicaron el libro Psicología de la Administración.

Más tarde Elton Mayo y Kurt Lewin realizaron investigaciones que permitieron estudiar las organizaciones en todo su esplendor psicosocial, obteniendo conclusiones básicas para estudios posteriores sobre motivación y liderazgo empresarial.

Los administradores abandonan la concepción tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo, conocida como “concepción mecanicista” y la idea también tayloriana de que el obrero solo trabaja por dinero. Los directores modifican entonces sus valores y sus modelos de supervisión, concediendo importancia a los factores del método científico para investigar los fenómenos industriales.

A partir de esas ideas aparece el slogan de que “El elemento humano es lo más importante de la empresa”.

Esta escuela surge como su nombre lo indica, del hecho de enfatizar que en la ciencia misma de la administración (se encuentra todo lo relativo al comportamiento del hombre), de acuerdo con la naturaleza de este. Parte de dos bases fundamentales:

1. Ya que la administración es hacer “a través de otros”, la manera como esos “otros” sientan reacciones y actúen determinará necesariamente las características de la administración.
2. El avance de las ciencias del hombre en los últimos tiempos han sido tan grande que muchos han hecho notar que se ha mejorado mucho más en los últimos cinco lustros, que en todo el resto de la historia de la humanidad.

Lo anterior significa que se encuentra en la administración de las personas y descansa a la vez en el principio de que sin el trabajo de esas personas no es posible alcanzar los objetivos.

a. Elton Mayo

Inicia una nueva era en el desarrollo de la ciencia administrativa, al diseñar y llevar a cabo el experimento de la Western Electric en Hawthorne. Convencido de las diversas repercusiones positivas y negativas de la era industrial en el modo y proceso de vida de los trabajadores como miembros integrantes del conglomerado social. Su preocupación puede sintetizarse en el afán de asegurar la colaboración de los conglomerados humanos, en esta industria de producción en masa donde la tecnología produce desinteracción social dentro y fuera de la industria. El trabajo desarrollado proporciona conclusiones como que la administración de la industria y de otras actividades trata con grupos definidos de hombres y con entes individuales., asimismo la creencia equivocada de que la conducta del individuo puede predecirse antes de la contratación a través del uso de exámenes detallados y minuciosos.

b. Al Kurt Lewin:

Fue un profundo inspirador de los autores de la escuela de las Relaciones Humanas y de las otras teorías desarrolladas a partir de este. En 1935 Lewin ya se refería en sus investigaciones sobre el comportamiento social al importante papel de la

motivación. Para explicar mejor la motivación del comportamiento, elaboró la "Teoría de campo", que se basa en dos suposiciones fundamentales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, en el cual cada parte del campo depende de una interrelación con las otras partes.

El comportamiento humano no depende solamente del pasado o del futuro, sino del campo dinámico actual y presente. Ese campo dinámico es el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico.

Lewin estudió así mismo el proceso de un cambio eficaz. Observó que los individuos se topan con dos grandes obstáculos para conseguirlo, siendo el primero que no están dispuestos a modificar las actitudes y conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás, de otra parte el cambio suele durar poco, tras un breve periodo de intentar hacer las cosas en forma diferente, los individuos a menudo vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

La psicología de la educación es la rama de la psicología y de la pedagogía que estudia científicamente los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como de los problemas que en el contexto de los mismos puedan presentarse. Como afirma Gimeno Sacristán (1986,), son numerosas las posturas que consideran que la enseñanza es una técnica directamente derivada de una teoría psicológica del aprendizaje que le sirve de fundamento. "Esta situación de dependencia es claramente perjudicial para perfilar un campo teórico propio tanto para la Didáctica General como para las Didácticas Especiales, ya que las sitúa en un estado de colonización esterilizante en cuanto a la propia creación teórica". (Sacristán, 1986, p. 18)

Estos autores analizan y clasifican diferentes teorías y modelos instruccionales desde una perspectiva interaccionista en tres tipos: interacción cognitiva, social y contextual. La interacción cognitiva, en la que sitúan las teorías de Piaget, Bruner

y Ausubel, designa las teorías instruccionales que subrayan el hecho de que la instrucción es básicamente un intercambio de información, en su acepción más amplia, que se produce entre profesores y alumnos y que debe ejercerse en condiciones lo más óptimas posibles para que el objetivo principal, que el alumno consiga una asimilación de la información correcta, se realice. También se incluyen dentro del significado de este término las propuestas que destacan la interacción entre los contenidos instruccionales y los procesos y habilidades cognitivas del alumno y cuyo fin coincide igualmente con el que se acaba de citar. La perspectiva de interacción social, que da prioridad al papel de los sujetos que intervienen en la instrucción como facilitadores de los aprendizajes que deben desarrollarse tiene como representantes a Vygotsky y Bandura. Por último, Skinner, Gagné y Cronbach, entre otros, han propugnado teorías que pueden encuadrarse en la interacción contextual por la cual la instrucción es ante todo el producto de la interacción entre los sujetos y algunas de las variables del contexto.

3.2.4. ESTRUCTURA O CONTENIDOS

El recurso más importante en cualquier institución educativa lo forma el personal implicado en las actividades educativas. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales educativos.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación para mejorar los aspectos de comunicación, clima laboral, liderazgo, administración y trabajo en equipo, todo esto a fin de mejorar el desempeño laboral en la Institución Educativa Fe y Alegría.

Tipos de Capacitación:

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de mejora en el desempeño laboral.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación:

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Acciones a desarrollar:

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

ASPECTO	ESTRATEGIA	TEMARIO	FASES	PERIODO	RECURSOS
Comunicación	<p>Realizar talleres de aplicación de técnicas de asertividad y comunicación integral.</p> <p>Desarrollo de metodología de exposición: diálogo.</p> <p>Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.</p>	<p>Definición, factores, modelos y herramientas de la comunicación, comunicación descendente y horizontal.</p> <p>Definición de comunicación asertiva, técnicas de asertividad.</p> <p>Exposición de casos diarios, aplicación de técnicas.</p> <p>Evaluación de la capacitación a fin de determinar el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>1° Fase:</p> <p>Aplicación teórica.</p> <p>2° Fase:</p> <p>Aplicación didáctica</p>	<p>2 meses (Abril - Mayo)</p> <p>- Quincenal 2 clases presenciales</p> <p>- 2 clases virtuales</p>	<p>Recurso humano: Capacitador Docentes (estudiantes)</p> <p>Recursos materiales: Papel bond, plumones.</p> <p>Recursos tecnológicos: Proyector, audiovisuales.</p>
Trabajo en equipo	<p>Generar las condiciones óptimas en la gestión de los trabajos en equipo.</p> <p>Reconocer y actuar sobre los seis factores críticos del trabajo en equipo.</p> <p>Realizar taller de integración con los docentes y participación del director.</p>	<p>Determinación de conceptos de integración, trabajo en equipo, factores críticos del trabajo en equipo.</p> <p>Integración y roles en el trabajo en equipo.</p> <p>Desarrollar casos, juegos de roles en el taller a fin de reforzar la cultura organizacional.</p> <p>Evaluación de la capacitación a fin de determinar el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>1° Fase:</p> <p>Aplicación teórica.</p> <p>2° Fase:</p> <p>Aplicación didáctica</p>	<p>2 meses (Julio - Agosto)</p> <p>- Quincenal 2 clases presenciales</p> <p>- 2 clases virtuales</p>	<p>Recurso humano: Capacitador Docentes (estudiantes)</p> <p>Recursos materiales: Papel bond, plumones.</p> <p>Recursos tecnológicos: Proyector, audiovisuales.</p>

ASPECTO	ESTRATEGIA	TEMARIO	FASES	PERIODO	RECURSOS
Liderazgo	<p>Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado.</p> <p>Promover la utilización de técnicas y métodos que permitan fortalecer la toma de decisiones.</p> <p>Desarrollar habilidades de los directivos de la institución educativa.</p> <p>Capacitación del director y subdirectores de la institución educativa</p>	<p>Explicación de la temática de liderazgo.</p> <p>Charla motivacional del director hacia sus administrativos y docentes.</p> <p>Juego de roles en la institución educativa.</p> <p>Dinámica para el desarrollo y práctica de las habilidades.</p>	<p>1° Fase:</p> <p>Aplicación teórica.</p> <p>2° Fase:</p> <p>Aplicación didáctica</p>	<p>1 mes (Setiembre)</p> <p>- Mensual 1 clase presencial. - Duración: 3hrs.</p>	<p>Recurso humano: Ponente Docentes</p> <p>Recursos materiales: Papel bond, plumones.</p> <p>Recursos tecnológicos: Audiovisuales.</p>
Clima Laboral	<p>Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la institución.</p> <p>Elaborar e implementar un curso de capacitación de directores y trabajadores dirigido a mejorar la participación.</p> <p>Establecer formas de reconocimiento que permiten una mayor motivación de los trabajadores.</p>	<p>Definición de clima laboral, enfoques, cultura organizacional.</p> <p>Escuchar las opiniones de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con su área.</p> <p>Realizar discusiones grupales de forma interactiva con los docentes.</p> <p>Evaluación de la capacitación a fin de determinar el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>1° Fase:</p> <p>Aplicación teórica.</p> <p>2° Fase:</p> <p>Aplicación didáctica</p>	<p>1 mes (Octubre)</p> <p>- Mensual 1 clase presencial. - Duración: 3hrs.</p>	<p>Recurso humano: Capacitador Docentes</p> <p>Recursos materiales: Papel bond, plumones.</p> <p>Recursos tecnológicos: Proyector, audiovisuales.</p>

ASPECTO	OBJETIVO	TEMARIO	FASES	PERIODO	RECURSOS
Administración Gerencial	<p>Lograr que los docentes y administrativos conozcan la cultura organizacional</p> <p>Desarrollar un coaching gerencial del director y subdirectores</p> <p>Capacitar a los directores y subdirectores en las habilidades gerenciales.</p> <p>Desarrollo de plan estratégico de la institución.</p>	<p>Definición del coaching gerencial, elementos y dinámica.</p> <p>Charla motivacional del director hacia los administrativos.</p> <p>Reunión del director y de los subdirectores a fin de elaborar un plan estratégico que permita alcanzar los objetivos de la institución educativa.</p>	<p>1° Fase: Aplicación teórica.</p> <p>2° Fase: Aplicación didáctica</p>	<p>1 mes (Noviembre)</p> <p>- Mensual 1 clase presencial (Duración: 3hrs)</p>	<p>Recurso humano: Ponente Directores</p> <p>Recursos tecnológicos: Proyector, audiovisuales</p>

Modelo de Programa de Capacitación.-

A continuación se detalla cual sería el esquema de la programación a fin de poder capacitar a los docentes y directivos para mejorar el desempeño laboral en la I.E Fe y Alegría.

CAPACITACIONES A DOCENTES EN ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL					
ACTIVIDADES	GRUPOS	HORARIOS	HORAS		TOTAL HRS
			Presenciales	Virtuales	
Capacitaciones Mes 1	Grupo 1, Grupo 2				
Capacitaciones Mes 2	Grupo 1, Grupo 2				
Acompañamiento y Monitoreo	Grupo 1, Grupo 2				

Modelo de Evaluación de Plan de Capacitación.- De igual forma se tomó en consideración el siguiente cuadro para monitorear el cumplimiento de los objetivos de la capacitación.

Evaluación del Plan de Capacitación						
Objetivo del Plan	N° de actividades planeadas	N° de Actividades Desarrolladas	N° de Participantes Capacitados	Horas de Capacitación	Grupo ocupacional capacitado	Costo

3.2.5.METODOLOGÍA

Método dialéctico

La característica esencial del método dialéctico es que considera los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento. Dio origen al materialismo histórico, el cual explica las leyes que rigen las estructuras económicas y sociales, sus correspondientes superestructuras y el desarrollo histórico de la humanidad.

Aplicado a la investigación, afirma que todos los fenómenos se rigen por las leyes de la dialéctica, es decir que la realidad no es algo inmutable, sino que está sujeta a contradicciones y a una evolución y desarrollo perpetuo. Por lo tanto propone que todos los fenómenos sean estudiados en sus relaciones con otros y en su estado de continuo cambio, ya que nada existe como un objeto aislado.

Este método describe la historia de lo que nos rodea, de la sociedad y del pensamiento, a través de una concepción de lucha de contrarios y no puramente contemplativa, más bien de transformación. Estas concepciones por su carácter dinámico exponen no solamente los cambios cuantitativos, sino los radicales o cualitativos.

Aunque no existen reglas infalibles para aplicar el método científico, Mario Bunge considera las siguientes como algunas de las más representativas:

- Formulación precisa y específica del problema
- Proponer hipótesis bien definidas y fundamentadas
- Someter la hipótesis a una contrastación rigurosa
- No declarar verdadera una hipótesis confirmada satisfactoriamente
- Analizar si la respuesta puede plantearse de otra forma.

Método empírico

Es un modelo de investigación científica, que se basa en la lógica empírica y que junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas. El término empírico deriva del griego antiguo (Aristóteles utilizaba la reflexión analítica y el método empírico como métodos para construir el conocimiento) de experiencia, que a su vez deriva en pruebas, es decir, llevando a cabo el experimento. Por lo tanto los datos empíricos son sacados de las pruebas acertadas y los errores, es decir, de experiencia. Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia.

Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensorial, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad destaca en la entrada en campos inexplorados o en aquellos en los que destaca el estudio descriptivo.

3.2.6. FUNCIONAMIENTO

Se implantará el plan de mejora, en base a las actividades propuestas con anterioridad:

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL SOBRE COMUNICACIÓN ASERTIVA

<i>Actividades</i>	<i>Fases</i>	<i>Calendario</i>	<i>Área</i>	<i>Reporte de Avance</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Financiamiento</i>	<i>Responsable</i>
Mantener contacto activo y participativo de la dirección	Taller de participación integral	Abril – Mayo 2017	Administrativas y Académicas	Monitoreo y evaluaciones	Quincenal	Aplica	Director y subdirectores
Reuniones para informar de manera oportuna y que los docentes puedan dar a conocer sus ideas.	Desarrollo de metodología de exposición - diálogo	Abril – Mayo 2017	Administrativas y Académicas	Monitoreo y evaluaciones	Quincenal	No Aplica	Director y subdirectores
Desarrollar técnicas para lograr la asertividad a fin de mejorar la comunicación	Aplicación de técnicas y casos prácticos. Evaluación de la capacitación	Abril – Mayo 2017	Administrativas y Académicas	Monitoreo y evaluaciones	Quincenal	No aplica	Director y subdirectores

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL SOBRE TRABAJO EN EQUIPO:

Actividades	Fases	Calendario	Área	Reporte de Avance	Periodicidad	Financiamiento	Responsable
Aplicar estrategias para superar las dificultades estructurales que dificultan el trabajo en equipo.	Reconocer y actuar sobre los seis factores críticos del trabajo en equipo	Julio – Agosto 2017	Administrativas y Académicas	Monitoreo	Quincenal	No aplica	Director y subdirectores
Motivar al personal directivo para enfrentar los compromisos diarios y afrontarlos de manera positiva.	Optimizar las condiciones para la gestión de los trabajos en equipo	Julio – Agosto 2017	Administrativas y Académicas	Monitoreo	Quincenal	No aplica	Director y subdirectores
Fortalecer la comunicación a fin de incentivar la colaboración de los docentes.	Aplicación de un taller de integración	Julio – Agosto 2017	Académica (Docentes)	Monitoreo y evaluaciones	Quincenal	Aplica	Director y subdirectores

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL SOBRE LIDERAZGO

Actividades	Fases	Calendario	Área	Reporte de Avance	Periodicidad	Financiamiento	Responsable
Promover la eficiencia del director por medio de una actualización y capacitación a fin de mejorar sus habilidades directivas.	Desarrollar habilidades directivas. Capacitación del director y subdirectores .	Setiembre 2017	Administrativas	Monitoreo y evaluaciones	Mensual	Aplica	Director
Fomentar el desarrollo profesional de su equipo.	Exposición de la temática de liderazgo. Juego de roles en la institución educativa.	Setiembre 2017	Administrativas	Monitoreo y evaluaciones	Mensual	No Aplica	Director
Trabajar conjuntamente con la plana docente, directiva de padres de familia y consejo estudiantil.	Charla motivacional del director hacia administrativos y docentes	Setiembre 2017	Administrativas	Evaluaciones de desempeño	Mensual	No Aplica	Director

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL SOBRE CLIMA LABORAL

Actividades	Fases	Calendario	Área	Reporte de Avance	Periodicidad	Financiamiento	Responsable
Capacitación de los docentes a fin de conozcan y entiendan los pilares de la institución (misión y visión)	Realizar taller donde se efectúen discusiones grupales de forma interactiva	Octubre 2017	Administrativas y Académicas	Monitoreo y evaluaciones	Mensual	No aplica	Director
Promueve un clima de confianza para lograr una mejora en el desempeño laboral.	Escuchar las opiniones de los docentes en la toma de decisiones de su área	Octubre 2017	Administrativas y Académicas	Monitoreo a reuniones	Mensual	No aplica	Director y subdirectores
Motivar al personal por medio de reconocimientos otorgados de manera justa.	Reconocimiento de los docentes en la ponencia con un certificado.	Octubre 2017	Administrativas y Académicas	N° de docentes reconocidos	Semestral	No aplica	Director y subdirectores

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL SOBRE EL ASPECTO DE ADMINISTRACIÓN

Actividades	Fases	Calendario	Área	Reporte de Avance	Periodicidad	Financiamiento	Responsable
Fortalecer sus habilidades gerenciales a fin de mejorar su capacidad de planificar, organizar y resolver problemas.	Desarrollar un coaching gerencial del director y subdirectores	Noviembre 2017	Administrativas	Monitoreo	Mensual	Aplica	Director y subdirectores
Desarrollar evaluaciones de desempeño periódicamente a los docentes.	Brindar las herramientas necesarias a los docentes. Evaluar a los docentes con apoyo de los alumnos	Noviembre 2017	Administrativas y Académicas	N° de evaluaciones de desempeño	Mensual	No aplica	Director
Desarrollar un plan estratégico de desarrollo institucional.	Reunión del director y de los subdirectores para elaborar un plan estratégico. Charla motivacional del director.	Noviembre 2017	Administrativas	Monitoreo y seguimiento del plan estratégico	Mensual	Aplica	Director y subdirectores

3.2.7. EVALUACIÓN

Se tomó en consideración la siguiente matriz a fin de monitorear y evaluar el avance del modelo de administración gerencial a fin de mejorar el desempeño laboral de la I.E Fe y Alegría.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN GERENCIAL DE LA I.E. FE Y ALEGRÍA

Componente del plan a evaluar	Indicador de logro del plan de actividad	Responsables	Descripción de los logros de la actividad	Descripción de las dificultades	Propuesta de mejora
Objetivo					
Actividades					
Tareas					

3.2.8 ESQUEMA DE LA PROPUESTA



CONCLUSIONES

- El tratamiento estadístico de la información en torno a la administración gerencial para mejorar el desempeño laboral, nos lleva a deducir que el 95% de confianza de asociación directa entre las dos variables de estudio con una significancia menor a 0.05.
- El director, debe ser quien lidera, administra, trabaja en equipo, comunica en un clima laboral favorable para un buen desempeño. Esta responsabilidad se encuentra en un nivel regular; en el Liderazgo directivo se encuentra graves deficiencias en lo que corresponde a reconocer e incentivar el trabajo desempeñado, asimismo, no es un buen orientador para mejorar el desempeño laboral; la dimensión de Administración Gerencial se encuentra en un nivel regular siendo sus deficiencias la poca habilidad de identificar y resolver problemas; la dimensión Clima Laboral se encuentra en nivel regular, porque no se proporciona información necesaria para realizar un trabajo eficaz y el trato no es el óptimo; la dimensión de Trabajo en equipo se encuentra en el nivel regular, porque existe deficiencias en la comunicación eficaz para realizar el trabajo en equipo; la dimensión de Comunicación se encuentra en nivel bajo porque el 70% de encuestados indicaron que muy pocas veces existe la oportunidad de dar a conocer las ideas y compartir conocimientos dentro de la institución. Todas las deficiencias mencionadas, reflejan un nivel bajo en la administración gerencial por parte del director, y como consecuencia un bajo nivel de desempeño laboral.
- Luego del análisis cuantitativo de las valoraciones obtenidas por los docentes encuestados, se identificó que los cinco aspectos evaluados, cuatro de ellos están altamente desfavorables con puntuaciones entre nunca y a veces, cuyo orden de prioridad en atención es el siguiente según su puntuación obtenida:
 - Administración Gerencial 1.71

- Liderazgo Directivo 1.76
- Comunicación 1.80
- Clima laboral 1.84

A su vez, el aspecto con mayor puntuación obtenida fue el de Trabajo en equipo, con una puntuación de 2.55 hacia los rangos “a veces” y “siempre”, el mismo que está aún en proceso de fortalecimiento.

- Se realizó una propuesta de mejora basado en cinco módulos principales cada uno, luego de un análisis profundo de los resultados obtenidos, identificando los aspectos con mayores deficiencias por trabajar. De este análisis, se realizó un enfoque en los siguientes problemas por resolver:
 - Escaso compromiso institucional.
 - Falta de reconocimiento.
 - Falta de liderazgo.
 - Escasa capacitación.

SUGERENCIAS

- Incluir en el plan operativo anual de la institución, sondeos periódicos dirigidos a la plana docente, a fin de conocer la buena marcha de la gestión directiva y educativa.
- Hacer de conocimiento público los resultados de los sondeos aplicados, a fin de motivar al personal a superarse y mejorar continuamente.
- Fomentar la participación conjunta entre el equipo directivo y pedagógico, en la toma de decisiones a fin de lograr los objetivos de la institución educativa, siendo los factores sociales los que influyen en la productividad como lo refiere en su Teoría de las Relaciones Humanas Elton Mayo.
- Desarrollar programas internos de reconocimiento al buen desempeño, a fin de mantener al personal docente altamente motivado.
- Propiciar la participación de todos los docentes en el plan de capacitación planteado, compartiéndose la responsabilidad de seguimiento y monitoreo de su cumplimiento para el logro de metas propuestas.
- Finalmente, se sugiere fortalecer la formación profesional de las competencias gerenciales del equipo directivo siendo parte importante la administración, proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización como lo manifiesta Idalberto Chiavenato en su Teoría General de la Administración, también se sugiere coordinar el apoyo institucional del MINEDU para el desarrollo de los objetivos y habilidades gerenciales, en aspectos claves como comunicación eficaz y liderazgo directivo que requiere habilidades competentes como se manifiesta en el Manual del Buen Desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2001). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma. Ed. : Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. 8va. Ed. México: Editorial Mc.Graw-Hill Interamericana Editores de S.A. de C.V.
- Davis y Newstrom (2000). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: Editorial Mc Graw Hill.
- Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig (1998). *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas y de contingencia*. México: McGraw Hill.
- Gómez G. y Pin J. (2000). *Dirigir es Educar*. España. Madrid: Ed. Mc Graw Hill Interamericana.
- Jahaira Cruz Roger Celso (2008). *Participación Comunitaria en la Gestión Educativa* (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Simón, Puno, Perú.
- Katzenbach y K. Smith. (1995). *Sabiduría de los Equipos*. España: Editorial Diaz de Santos.
- Maslow, A. (1943): *A theory of human motivation*. *Psychological Review*. New York.
- Maslow A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper &Row.
- Mayo, E. (1945- 2003). *The Social Problems of an Industrial Cvilization*. New York
- Mayo, E. (1947 - 2004) *Critical Evaluations in Business and Management*. New York: Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood.
- Ministerio de Educación (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación*. Recuperado de la página <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/PESEM-2012-2016.pdf>
- Odiorne S., George. (1990). *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*. México: Editorial Limusa.

- Pérez Huamán Yolanda Maximiliana (2012). *Relación entre el clima institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacutec-Ventanilla* (Tesis de Pre grado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Reyes Flores Nilo Teófilo (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa en Ventanilla – Callao* (Tesis de pre grado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Rivera Lam Mailing (2000). *El Clima Organizacional de Unidades Educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa* (Tesis de Maestría). Universidad de Antofagasta, Chile.
- Robbins y De Cenzo. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Subaldo Suizo Lucía (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Tamariz Aguayo Domenica Erika (2010). *Estilos de Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas Estatales del Distrito de la Perla – Callao* (Tesis de Pre grado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Vargas Vásquez Delia Mercedes (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

ANEXOS

ENCUESTA SOBRE MODELO DE ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

Estimado docente, la presente encuesta, tiene como objetivo conocer en base a su experiencia, lo que Ud. piensa sobre el DESEMPEÑO LABORAL del personal directivo que labora en el centro educativo actualmente. La encuesta es de carácter anónimo.

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan 35 preguntas, sobre aspectos relacionados con Administración, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Clima Laboral y Comunicación. Marque con una X la alternativa de su mejor percepción. El puntaje es de 1 a 3, como se muestra en la siguiente escala:

1	2	3
NUNCA	A VECES	SIEMPRE

LIDERAZGO DIRECTIVO

N°	Ítem	Valoración		
		1	2	3
1	El director toma en cuenta las sugerencias de la plana docente, directiva de padres de familia y consejo estudiantil.	1	2	3
2	El director controla constantemente las funciones que deben realizar los docentes.	1	2	3
3	El director dirige personalmente el trabajo de los docentes.	1	2	3
4	El director otorga libertad y permite creatividad en el desarrollo de las actividades de los docentes.	1	2	3
5	El director toma en cuenta los intereses de los docentes, padres de familia y estudiantes al tomar decisiones.	1	2	3
6	Se siente en la libertad de expresar al director las situaciones con las que no está de acuerdo.	1	2	3
7	El director tiende a reconocer, destacar y recompensar el buen trabajo de su plana docente.	1	2	3
8	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.	1	2	3
9	Confía en los conocimientos y habilidades del director de la institución educativa.	1	2	3
10	En caso el personal presente deficiencias en su trabajo, el director orienta y guía a fin de lograr la mejora del mismo.	1	2	3

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL CLIMA LABORAL

N°	Ítem	Valoración		
		1	2	3
1	El director cuenta con gran capacidad de organización y planificación.	1	2	3
2	El director cuenta con un gran compromiso con la institución y su misión.	1	2	3
3	El director cuenta con la habilidad de identificación y resolución de problemas.	1	2	3
4	El director cuenta con capacidad de gestión de la información y del conocimiento.	1	2	3
5	El director cuenta con la habilidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores.	1	2	3

N°	Ítem	Valoración		
		1	2	3
1	Conoce y entiende la misión, visión de la institución educativa.	1	2	3
2	Considera Ud. que la institución educativa, es un buen lugar para trabajar y para estudiar.	1	2	3
3	Recomendaría a algún familiar o amigo, trabajar o estudiar en la institución educativa.	1	2	3
4	Se trabaja de manera conjunta para solucionar los problemas de la institución educativa.	1	2	3
5	Se aprecian y aceptan las contribuciones de mejora a fin de cumplir con los objetivos de la institución educativa.	1	2	3
6	El ambiente de trabajo está libre de hostilidad.	1	2	3
7	Se vive un trato de respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.	1	2	3
8	Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3
9	Se proporciona a los docentes, toda la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.	1	2	3
10	Confía en los conocimientos y habilidades del director.	1	2	3

TRABAJO EN EQUIPO COMUNICACIÓN

N°	Ítem	Valoración		
		1	2	3
1	El director promueve el trabajo en equipo entre los miembros de la institución.	1	2	3
2	El trabajo en equipo se utiliza para el diseño de programas, planes y solución de conflictos.	1	2	3
3	Existe una comunicación efectiva que garantice un buen trabajo en equipo.	1	2	3
4	Considera que el trabajo en equipo aporta mejores resultados que el trabajo individual.	1	2	3
5	Existe un clima laboral adecuado en la organización para realizar un trabajo en equipo.	1	2	3

N°	Ítem	Valoración		
		1	2	3
1	La información recibida es a través de adecuados canales de comunicación.	1	2	3
2	Existe una buena comunicación, que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.	1	2	3
3	Recibe en forma oportuna la información requerida para su trabajo.	1	2	3
4	Existen oportunidades para dar a conocer ideas y compartir conocimientos.	1	2	3
5	La dirección siempre manifiesta sus objetivos en forma clara y precisa.	1	2	3